

5

Contribution de la clinique à l'analyse de l'intelligence au travail

Une découverte clinique : l'engagement du corps dans le travail

Les recherches cliniques sur le travail ont contribué à mettre en évidence une forme spécifique d'intelligence développée en situation réelle de travail qui s'appuie sur la mobilisation de mécanismes psychiques contribuant au processus de « *subjectivation* » de la matière, de la machine, de l'outil, ou voire du comportement de l'autre si l'on pense aux activités de service. La description clinique proposée par R. Linhart (1971) sur l'ouvrier et l'élaboration de son outil technique qu'est son établi en représente un des exemples les plus célèbres. À l'intelligence déployée en situation de travail on peut donner le nom d'« *ingéniosité* », en vue de mettre en évidence son caractère inventif et pratique fondé sur l'expérience du travail, dont voici quelques exemples.

Le rapport personnel et « intime » aux machines

« Dans l'entreprise, le rapport des ouvriers aux machines-outils conventionnelles sur lesquelles ils travaillent est rendu par des périphrases (images) et des comparaisons. Elles ont en commun qu'elles expriment un attachement personnel et une affinité personnelle spécifiques. On dit par exemple que les ouvriers de métier sont " mariés " à leur machine, que " l'homme et la machine " ne font qu'un, que les ouvriers lorsqu'ils parlent de leur machine, disent " ma machine " (...). Selon les termes d'un ouvrier : " un rapport personnel est nécessaire, car elle a ses caprices et la précision n'est possible que lorsqu'on connaît la machine". » (F. Böhle, B. Milkau, 1998). Cette sensibilité, qui permet, lorsqu'elle est suffisamment développée, de faire l'économie de la force et du temps, prend la forme d'un rapport intime aux outils, comme dans le cas de l'ouvrier dont Simone Weil dit qu'il « sent la chose au bout des doigts » (S. Weil, 1951). Cette sensibilité est également investie dans l'attention et l'interprétation de l'environnement, comme dans le cas de la mine, au sein de laquelle « écouter le charbon, déceler des craquements ou des odeurs, participent autant à la compétence professionnelle que le déploiement de forces considérables » (T. Pillon, 2014).

Le jeu de Scrabble

Une enquête réalisée dans une industrie pétrochimique a mis en évidence que les agents de conduite qui surveillent les installations en salle de contrôle ont l'habitude de jouer au Scrabble, dans les phases de fonctionnement en « régime de croisière » (C. Dejours, 1993). Cette pratique insolite sur le lieu de travail génère chez les ouvriers de la culpabilité, dans la mesure où la surveillance devrait être constante. Ils dissimulent donc cette pratique ordinaire. Il est apparu que, quand le *process* fonctionne et est bien réglé, les ouvriers s'ennuient. Cette situation d'inactivité les irrite et les angoisse. En jouant au Scrabble, ils partagent une occupation conviviale et se calment. Le jeu de Scrabble nécessite également de prendre du temps, de la réflexion entre les coups. Pendant ce temps, l'un ou l'autre se lève et vérifie ou règle les débits ou les pressions et revient à sa place. Mais en réalité, pendant le jeu, ils « écoutent » le *process* : le bruit, les vibrations, le ronronnement des installations. Le corps est imprégné de ce bruit de fond. Et quand survient un bruit anormal, une vibration plus basse en fréquence par exemple, le corps de l'ouvrier réagit, il se lève. Alors que si les ouvriers se mettent à écouter activement le bruit, en y pensant, tous les bruits deviennent suspects. Il faut une certaine « détente » pour que les sens soient en éveil, pour s'accorder sensoriellement avec le fonctionnement des installations. Les ouvriers « auscultent » ainsi le fonctionnement de l'installation en jouant. Cette auscultation n'est possible que pour des ouvriers expérimentés, car elle ne leur a pas été enseignée ou apprise par des consignes. Mais elle peut s'apprendre au contact des ouvriers plus anciens.

Corps et travail de soin

D'autres observations cliniques tirées du travail soignant mettent en évidence l'engagement du corps des soignants dans le travail qui conditionne le développement des habiletés. Le travail de soin se caractérise par le fait qu'il consiste la plupart du temps à anticiper les besoins des patients. Avec l'expérience, les soignants sont alertés par certains signes corporels (couleur et odeur de la peau des malades, par exemple) qui les avertissent de la survenue possible de complications. La manipulation répétée des corps malades modifie également leur sensibilité : les aides-soignantes disent qu'elles « s'endurcissent » en s'habituant aux odeurs, à la vue du sang. En réanimation, l'établissement d'un rapport particulier aux machines et aux dispositifs permettant de pallier les défaillances des organes suppose par exemple le développement d'une attention particulière aux variations des stimulations sonores imperceptibles pour un novice (I. Gernet, 2015). Cette sensibilité issue de l'expérience du travail conduit les soignants à élaborer des conduites spécifiques qui peuvent passer pour incongrues, suspectes, voire contre-productives pour un observateur extérieur. En service de soins

intensifs, il arrive que les infirmières ne suivent pas la règle de sécurité selon laquelle il faut, dans les soins apportés aux malades du sida, porter des gants. Cependant, cette transgression a une visée pratique et éthique, quand la mort du malade approche, retirer ses gants permet de conserver un « contact » humain et permet de lui témoigner une marque de compassion par le contact direct de sa peau (M.-C. Carpentier-Roy, 1991). Au cours des toilettes et des activités avec des malades d'Alzheimer, des aides-soignantes mettent en scène des jeux relationnels en conversant avec le dément, en faisant semblant de se faire passer pour des personnes connues de leur entourage, à partir des bribes d'histoire tirées du dossier, des anecdotes données par les familles, des conduites du patient lui-même (I. Gernet, F. Chekroun, 2008). Les aides à domicile intervenant elles aussi auprès de bénéficiaires atteints de la maladie d'Alzheimer modulent et modifient leur voix derrière la porte, quand il arrive que les bénéficiaires, confus, ne les reconnaissent plus et refusent de les laisser entrer dans leur domicile, ou les accueillent prêts à les frapper avec des ustensiles (balai, casserole, canne, parapluie...). Inventer une vie aux patients, jouer à faire semblant d'être des personnes proches permet de restaurer une symétrie relationnelle et contribue à anticiper les troubles du comportement et les émergences de la violence des patients déments.

La mise en récit chez les soignants, qui prend souvent des formes théâtralisées, permet de rendre visible ses doutes, sa vulnérabilité, son sentiment d'impuissance, etc. Cette construction rend compte du processus d'appropriation subjective du travail qui contribue à ce que le rapport subjectif au travail colonise finalement l'ensemble de la vie psychique jusque et y compris les rêves. Mais le récit du soin, en tant que production adressée à autrui, permet aussi de transformer le sens donné singulièrement à l'expérience vécue en la rendant communicable et partageable par les collègues de travail. Les pratiques langagières des soignants auraient ainsi comme caractéristique principale de « valoriser la singularité » (C. Demaegdt, D. Rolo, 2013).

Ces trouvailles de l'intelligence élaborées pour faire face au réel de travail qui sont caractéristiques de l'invention et de l'innovation sont également des « tricheries », des transgressions par rapport aux prescriptions qui sont spécifiques du travail ordinaire. Ces ficelles de métier se déploient le plus souvent dans la discrétion et se transmettent à l'insu des contrôles de l'activité et de la hiérarchie.

Le processus de subjectivation, qui organise les pratiques d'invention dans le travail, témoigne de la sollicitation du fonctionnement psychique à partir de l'élaboration d'un fantasme particulier : un *fantasme vitaliste* qui consiste à attribuer une « vie » et des réactions propres aux machines, à la matière. La familiarité avec la matière passe par un mouvement de « contact », de « palpation » et permet de diminuer la distance entre le

sujet et l'objet de travail et de lui attribuer des significations subjectives. Au contraire, si celui-ci est perçu comme trop distant, il révèle alors son caractère étranger qui accentue l'expérience de perte de maîtrise qui découle de la rencontre avec le réel, rendant le sujet « maladroit », « incompetent ». Cette construction fantasmatique repose sur l'expérience du corps mobilisée en situation de travail qui rend possible la capacité d'éprouver les limites des machines par exemple, à partir du contact familier établi entre le corps et la machine — on « s'engage », on la « pousse » à fond, on « prend la matière à bras-le-corps »... Le processus de subjectivation, qui concerne à la fois des objets inanimés, mais également le corps — le corps humain, mais aussi le corps des animaux dans le cas des agriculteurs (M. Salmons, 1994 ; J. Porcher, 2002) — et la subjectivité de l'autre, se déploie à la faveur de l'expérience continue et renouvelée avec la situation de travail : on parle aux machines, aux animaux, aux malades, etc. L'innovation de modes opératoires inédits façonnés par l'engagement persévérant dans le travail peut aboutir au développement de nouvelles formes de sensibilité du corps, de sorte que le sujet se retrouve en situation d'éprouver des affects inattendus et inédits (comme dans le cas de l'ouvrier qui « aime » sa machine, par exemple).

Théorie psychanalytique du corps

Pour rendre compte de la genèse de nouveaux modes de sensibilité et d'affects suscités par la rencontre avec le travail, il est nécessaire de convoquer une théorie du corps érotique — non réductible au corps biologique gouverné par les réactions physiologiques. À partir de la théorie psychanalytique, il est possible de postuler l'existence d'un « deuxième corps » formé à partir du corps des besoins physiologiques. La notion freudienne d'étayage permet de rendre compte du fait que l'économie biologique est détournée au profit de la satisfaction pulsionnelle (S. Freud, 1905). L'enfant est capable d'utiliser sa bouche, d'abord dévolue à la fonction physiologique d'alimentation, mais aussi d'autres zones de son corps — électivement les zones érogènes — pour trouver du plaisir. Grâce à l'étayage, la pulsion se dégage au moins partiellement de l'instinct, grâce à un processus de « subversion » du biologique au profit de l'économie libidinale. Différents organes, en particulier les parties du corps qui limitent l'intérieur de l'extérieur comme les organes des sens, les sphincters, la peau, les muqueuses et les organes moteurs, concourent à l'installation du primat du désir sur le registre des besoins à partir des excitations qui s'éprouvent dans le corps. La sexualité ne serait donc pas innée, mais résulte de l'étayage des pulsions sur le registre des besoins, initié par le corps à corps entre l'adulte et l'enfant, notamment au cours des soins. La relation entre l'enfant et les adultes est organisée par la dépendance du nouveau-né vis-à-vis des soins auxquels il est livré.

Cette dépendance aux soins révèle le déséquilibre qui gouverne la relation entre l'adulte et l'enfant qui se trouve dans un état de passivité. L'éveil prématuré de la sexualité se produirait sous l'effet du caractère séducteur des soins maternels déjà relevé par S. Freud (1911). Le sexuel dérive peu à peu du registre de l'autoconservation sous l'effet des soins séducteurs de l'adulte. Car ce dernier ne répond pas sur le strict registre de l'autoconservation en satisfaisant les besoins fondamentaux de l'enfant ; mais il propose à l'enfant des messages imprégnés de significations qui lui échappent, véritables messages « énigmatiques » qui portent la marque de la sexualité adulte (J. Laplanche, 1987). Ces messages compromis sont au principe de la « séduction par l'adulte ». Face à ces messages, l'enfant va chercher à traduire ce qui se passe dans son corps au cours des échanges avec l'adulte. Cette tentative de traduction correspond au *travail de liaison psychique* des excitations du corps. À partir du corps à corps entre les adultes et l'enfant va s'édifier le corps érotique, par subversion du corps biologique. Le mouvement de « décollement » du corps érotique à partir du corps biologique conserve cependant un caractère inachevé, ce qui explique que l'investissement du corps érotique soit toujours à reconquérir (C. Dejours, 2001).

La mobilisation du corps érotique dans le travail conduit à trouver une solution inédite, qui se matérialise sous la forme principale de l'*intuition*. L'activité de figuration du monde, qui résulte de l'engagement du corps dans le travail, opère donc des transformations dans la dynamique psychique et par conséquent modifie le rapport que le sujet entretient avec la réalité, ce qui fait dire par exemple à A. Giacometti : « Je ne sais ce que je vois qu'en travaillant. » (A. Giacometti, 1952).

La clinique de l'intelligence au travail révèle par ailleurs que les processus psychiques qui sous-tendent le développement des habiletés au travail ne peuvent être anticipés et prévus à l'avance. Le travail requiert une mobilisation du corps qui sent mais aussi qui éprouve la peur, le doute, la perplexité, le plaisir de la réussite... Ce sont les changements ressentis par le corps (bruits, odeurs, chaleur, mais aussi l'ennui) qui mobilisent la curiosité et la recherche de solution. La confrontation à l'incertain, à l'indéterminable, est susceptible de générer de l'angoisse, laquelle se présente déjà comme un premier mouvement d'élaboration des impressions diffuses ressenties par le corps (C. Demaegdt, C. Mieg, I. Gernet, 2014). Le corps, engagé dans la rencontre avec les objets techniques (machines, outils, instruments) tout autant qu'avec le corps et la subjectivité de l'autre est ici affecté, c'est-à-dire mobilisé au service du sens des gestes de travail. En d'autres termes, *le corps soutient l'intentionnalité du travail* : savoir moduler sa voix pour se faire entendre des personnes âgées, le commentaire ludique des gestes techniques effectués par l'infirmière qui s'occupe d'un enfant, tout aussi bien que le réglage d'un moteur à l'oreille, requièrent du « tact » et de l'imagination en vue de faire face aux situations inédites ou inattendues.

Ces habiletés, en plus de se déployer sous la logique du secret et de la ruse, conservent la plupart du temps leur caractère implicite, de l'ordre de l'insu, de savoir-faire que l'on désigne comme « habituel » ou « naturel », car elles sont en avance sur la symbolisation sous la forme d'une représentation et d'une connaissance formalisées et mobilisables par le sujet.

L'investigation des processus psychiques qui organisent la clinique de l'intelligence au travail demande à être approfondie, notamment à partir d'une discussion théorique portant sur le statut du corps dans la métapsychologie psychanalytique. La thèse du *primat du corps dans le travail de la pensée*, à partir de la référence à la théorie de la séduction généralisée de J. Laplanche, mais aussi des théorisations psychosomatiques sur le corps érotique (C. Dejours, 1986, 2009), permet de rendre compte du fait que la sensibilité du corps est construite au cours des échanges précoces entre l'adulte et l'enfant, mais est aussi marquée par les impasses de la relation. La perlaboration de la souffrance issue de la rencontre avec le travail serait, pour une part, tributaire de la construction du corps érotique. Des impotences du corps résultent des maladresses, incapacités et défauts de sensibilité qui peuvent se révéler à l'occasion de l'épreuve du travail.

Mais l'énigme que constitue le travail peut également contribuer à enrichir le travail d'élaboration de l'expérience singulière du corps convoquée dans le développement des habiletés professionnelles et contribuer à développer de nouvelles formes de sensibilité du corps. Dans ce processus, l'inscription dans un collectif de travail peut jouer un rôle important, en favorisant les conditions à partir desquelles le sujet sera en mesure de pouvoir élaborer l'expérience du travail et d'en rendre compte (cf. *infra*).

Autres conceptions de l'intelligence en situation de travail

D'autres descriptions de l'intelligence pratique et inventive ont été proposées en dehors du champ conceptuel de la psychologie.

Approche descriptive

Une approche descriptive de l'intelligence mobilisée face aux situations inédites et face à l'imprévu a été thématisée sous le nom de *mètis* par les Grecs anciens. L'analyse proposée par Detienne et Vernant sur les caractéristiques de la *mètis* désigne des dispositions diverses comme les métamorphoses des divinités, les pièges et appâts utilisés pour la chasse ou la pêche, l'art du charpentier, la maîtrise du navigateur, le flair du politique, le coup d'œil expérimenté du médecin, mais également le retournement du renard ou la polymorphie du poulpe qui se fond dans son environnement pour attraper ses proies (M. Detienne, J.-P. Vernant, 1974). La *mètis* est une intelligence qui agit par ruse et par mimétisme en vue d'atteindre l'efficacité pratique.

Approche critique

Dans le cadre d'une approche critique des sciences de l'ingénieur, des chercheurs allemands, F. Böhle (anthropologue) et B. Milkau (psychologue), ont développé le concept d'« *activité subjectivante* » (1998) pour rendre compte de savoir-faire et de connaissances pratiques particulières développées au cours de l'expérience de travail. Ils se sont intéressés à l'activité ouvrière dans la production, mais également dans les nouvelles technologies, en particulier dans l'utilisation de machines à commande numérique. Bien que les ouvriers soient physiquement présents dans la salle de contrôle, ils sont également présents auprès de la matière en transformation mentale et « psychiquement » et développent un contrôle sensoriel de l'installation. Ces types de savoir-faire sont généralement désignés par le terme anglo-saxon de *tacit skills* (« savoir-faire tacite ») et admis de façon implicite, mais sont difficilement pris en compte dans les modélisations ou descriptions scientifiques du travail. On parle alors de « sixième sens » quand les ouvriers sont capables de deviner à l'avance les résultats de certaines mesures effectuées par les appareils. L'analyse de ces conduites montre qu'elles échappent en partie à la conscience, bien qu'elles soient intentionnelles. Les savoir-faire techniques se caractérisent par une expérience « sensible », mais aussi le développement de « sentiments » dans la manipulation des machines et la réalisation des procédures. Bien que la notion d'« activité subjectivante » se réfère à la phénoménologie de la perception de Merleau-Ponty et ne prenne pas en compte directement les processus intrapsychiques mobilisés par l'activité de travail, elle met en évidence la relation entre perception sensible et structuration de l'activité. Selon F. Böhle et B. Milkau, « la connaissance fondée sur le sentir ne s'appuie pas seulement sur un savoir théorique — ou plutôt cognitif — acquis mais s'élabore dans l'interactivité active avec l'environnement : elle est le résultat de la pratique et s'apprend dans l'action ».

En sociologie

La *connaissance par corps* (P. Bourdieu, 1997), qui est à l'origine du sens pratique, rend compte des processus cognitifs selon lesquels il existe une « foule de choses que nous comprenons seulement avec notre corps, en deçà de la conscience, sans avoir les mots pour le dire ». La référence au corps est également convoquée en vue de mettre en évidence les processus de socialisation des sensations (D. Le Breton, 2008) qui participent à la prise de conscience corporelle et organisent l'expérience singulière. Cependant, hormis les recherches issues du courant nord-américain de la sociologie des émotions (*emotion work*), les travaux de sociologie qui prennent pour objet d'étude le corps ne portent pas spécifiquement sur le travail et l'engagement du corps dans le travail. Les travaux sociologiques qui envisagent quant à eux le rôle structurant du travail privilégient généralement

une réflexion centrée sur l'action (A. Touraine, 1965), dont les fondements incarnés ne sont pas explicités.

En philosophie

Dans le champ de la philosophie, la connaissance du monde par le corps qui éprouve, dont il est question ici, est désignée comme une « *corpsappropriation* » (M. Henry, 1987). La connaissance du monde résulte d'une connaissance sensible qui ne peut se réduire aux catégories géométriques et mathématiques utilisées par la science qui cherchent à représenter et modéliser les rapports entre le sujet et le monde. Au contraire, pour le philosophe M. Henry, l'action et le travail sont une actualisation, une expression de la corpsappropriation du monde, résultant de la nature foncièrement affective de la subjectivité.

Quelle définition de l'intelligence ? Retour sur les rapports entre compétence et performance

La recherche d'une définition précise de l'engagement subjectif mobilisé par le travail s'appuie sur la description par l'ergonomie de l'écart irréductible entre le travail prescrit par l'organisation et l'activité réelle (cf. *supra*). Les compétences développées et mises en œuvre au cours de l'activité de travail échappent à la description et ne peuvent être prescrites puisque, justement, elles consistent à faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail. La conception du travail envisagée désigne donc avant tout un *mode d'engagement de la personnalité* dans la réalisation de tâches (professionnelles, mais aussi domestiques) préalablement définies par une organisation matérielle et sociale. Mais si la valeur sublimatoire du travail ordinaire est loin d'être reconnue dans le champ psychanalytique, on peut toutefois démontrer à l'appui de la clinique que le travail mobilise la subjectivité dans son ensemble. Les habiletés inventées dans le cadre des situations de travail révèlent la part subjective et pour une part non consciente du travail, qui explique notamment que l'approche cognitive classique peine à rendre compte de l'engagement du corps dans l'activité de travail. Cette intelligence du corps est pourtant requise dans toutes les activités, industrielles, agricoles, de service ou de soin, tout comme dans la recherche et l'enseignement.

Accorder aux pouvoirs du corps érotique, à partir de la théorie psychanalytique et de la référence au travail, une place centrale dans la théorie de l'intelligence revient à défendre une conception de l'intelligence qui renverse les postulats des approches conventionnelles de la pensée en psychologie.

Dans les approches conventionnelles, c'est la référence à une épistémologie génétique qui est convoquée pour rendre compte du développement

de l'intelligence par des auteurs comme J. Piaget, H. Wallon ou L. Vygotsky. Piaget défend un parallélisme entre la maturation biologique et le développement de l'activité mentale, à partir de l'adaptation et des différents schèmes d'action qui préparent l'activité de représentation et organisent les interactions avec le milieu (J. Piaget, 1954, 1970). H. Wallon relève quant à lui l'importance de l'acte moteur et des émotions dans la construction de l'intelligence et de la pensée (H. Wallon, 1942). Leur développement, au même titre que le langage chez L. Vygotsky, est médiatisé par la relation établie avec l'adulte. Les fonctions supérieures sont le résultat de la communication établie avec le monde environnant à partir de l'intériorisation des signes du langage. L'intelligence est toujours, dans ces conceptions génétiques, posée comme précédant le développement des apprentissages.

L'ingéniosité révélée par la clinique du travail se distingue également de l'intelligence émotionnelle décrite dans le champ des théories de l'organisation et du management à la suite de l'ouvrage de D. Goleman (D. Goleman, 1995). Si le postulat selon lequel le QI est un indicateur peu fiable pour apprécier la performance au travail est une idée partagée par l'approche en psychopathologie du travail et les théories de l'organisation et de la gestion, des différences majeures existent. Elles concernent principalement le statut accordé à la vie psychique dans l'expérience du travail. L'intelligence émotionnelle, comme les autres modèles issus des théories de la gestion qui insistent sur le rôle des émotions et de leurs expressions pour soutenir le développement des organisations — comme dans le cas des théories du *leadership* (par exemple, J.-F. Chanlat, 1990, 2002) —, s'appuie sur une conception cognitive et neurobiologique des émotions et de l'affectivité. Ces conceptions aboutissent à une négation de l'inconscient et de la dynamique pulsionnelle de la subjectivité, des processus psychiques engagés dans la lutte pour l'identité, comme de la signification subjective des décompensations psychopathologiques.

En psychologie du travail, différents modèles proposent des hypothèses relatives aux rapports existant entre performance et compétence, où la compétence, entendue comme une capacité à résoudre des problèmes professionnels et faire un travail déterminé, précède la performance et en représente même une condition *sine qua non* (J. Merchiers, 2000). En résultent un ensemble de pratiques qui visent à apprécier et reconnaître ces compétences à travers le recours à des outils spécifiques (référentiels, profils de compétences, dispositifs de validation des acquis, etc.), dont le bilan de compétence en représente la forme la plus classique.

Les descriptions cliniques de l'intelligence en situation de travail contribuent à renverser le rapport entre compétence et performance : la performance précède la compétence et non l'inverse. La compétence serait la forme sous laquelle se capitalisent des éléments de la performance qui résulte de la gestion du décalage entre prescrit et réel. La symbolisation qui

organise l'intelligence au travail est conditionnée et structurée par l'expérience affective née du rapport à la tâche. Mais il arrive que la performance ne puisse pas être transformée en compétence et soit perdue, dans la mesure où la plupart des trouvailles et ficelles déployées en situation de travail sont accomplies sans que le sujet en prenne conscience. La principale difficulté à conceptualiser cette forme d'intelligence réside dans le fait qu'elle n'est identifiable que dans l'après-coup. Une autre difficulté réside dans le déni opposé à cette intelligence par les spécialistes de la conception et de l'organisation du travail, en raison de son caractère *invisible* d'une part et de son aspect *transgressif* d'autre part. Ces savoir-faire, qui sont souvent des ruses, supposent en effet des infractions au règlement et nécessitent d'être tenues secrètes.