



**HAL**  
open science

# L'activité transférentielle, une ressource au service du développement du métier : le cas des agents d'escale et de service commercial en gare

Emilie Perrot

► **To cite this version:**

Emilie Perrot. L'activité transférentielle, une ressource au service du développement du métier : le cas des agents d'escale et de service commercial en gare. Psychologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2017. Français. NNT : 2017CNAM1087 . tel-01544968

**HAL Id: tel-01544968**

**<https://theses.hal.science/tel-01544968>**

Submitted on 22 Jun 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire*

**THÈSE** présentée par :

**Emilie PERROT**

soutenue le : **30 janvier 2017**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline / Spécialité : **Psychologie du travail**

**L'activité transférentielle, une ressource au  
service du développement du métier :  
le cas des agents d'escale et de service commercial en  
gare**

**THÈSE dirigée par :**

**CLOT Yves**

Professeur, Cnam

**RAPPORTEURS :**

**ALMUDEVER Brigitte**

Professeure, Université Toulouse-Jean Jaurès

**BOBILLIER-CHAUMON Marc-Eric**

Professeur, Université Lyon 2

---

**JURY présidé par :**

**GIUST-DESPRAIRIES Florence**

Professeure, Université Paris-Diderot

**Avec :**

**PERILLEUX Thomas**

Professeur, Université catholique de Louvain

**TENEUL Sylvie**

Responsable du Pôle de Soutien Psychologique - SNCF (1996 - 2014)

*A mon grand-père Roger. Qu'il trouve en cet écrit l'assurance que sa mémoire ne s'envolera  
jamais.*

# Remerciements

J'aimerais ici remercier chaleureusement toutes les personnes sans lesquelles je n'aurais pu aller au bout de ce travail de thèse.

Au Professeur Yves Clot tout d'abord. Sa confiance, sa rigueur et sa patience ont été de véritables ressources pour puiser l'énergie indispensable à l'écriture de ce travail. Je conserve également en mémoire les souvenirs de notre collaboration sur le terrain et surtout son accompagnement précieux et riche en enseignement.

Aux membres du jury. C'est pour moi un honneur qu'ils aient accepté de lire et évaluer ce travail.

A Sylvie Teneul en particulier qui a fait le pari qu'« une autre clinique » était possible dans la prise en charge des professionnels. Elle n'imagine pas à quel point notre rencontre a changé le cours de mon existence.

A l'ensemble des professionnels de l'intervention qui ont accepté de prendre le risque de s'engager dans le dispositif et à le faire vivre, « coûte que coûte ».

A mes collègues du laboratoire. A Katia Kostulski pour notre collaboration à l'écriture d'un article, et plus encore, pour son attention constante à l'égard de mon avancée dans le travail de thèse. A Livia Sheller pour notre « partenariat » stimulant dans l'enseignement et surtout pour sa confiance. A Antoine Bonnemain. Tantôt lecteur attentif, tantôt « critique » bienveillant, il a su prendre toutes ces places avec humilité et patience. A Jean-Yves Bonnefond, qui écrivait sa thèse au même moment. Avec lui, j'ai découvert que les rires, les doutes et les échanges partagés étaient encore possibles même dans le « sprint final ». A Cécile Briec, Cornélia Butariou, Gabriel Fernandez, Malika Litim, Yvon Miossec, Nadine Poussin et Jean-Luc Tomas pour leur présence réconfortante.

A l'ensemble de mes collègues du Pôle de Soutien Psychologique pour leurs encouragements. En particulier, je voudrais remercier Caroline Brossard-Nabet qui a été d'un soutien indescriptible, tant du point de vue humain qu'organisationnel. A Anne-Claire Gaillot pour son accompagnement « sans failles » depuis déjà quelques années. A Sabine Dequirot et Nathalie Comte pour tout ce qu'elles prennent en charge.

Enfin, ce travail de thèse, bousculant sans cesse les portes de l'intime, a été le moyen de ré-interroger certains fragments de mon existence. C'est ici que j'aimerais remercier affectueusement mes grands-parents Denise, Julien, Raymonde et Roger. Toujours présents dans ma vie, d'une manière ou d'une autre, qu'ils trouvent ici l'expression de mon admiration sans borne et mon amour inconditionnel.

A mes parents Jean-François et Maryse qui ont su, petit à petit, apprivoiser la « thèse d'Emilie ». Sans leurs mots, leurs gestes et leurs attentions, je n'aurais pu aller au bout. A Daniel qui m'a aidée – dans l'urgence – à me fabriquer un « joli nid douillet » pour rédiger convenablement ma thèse.

A mes amis Bertha, Coline et Florent qui m'ont témoigné de leur soutien indéfectible, toujours avec la « bonne distance ».

A Mathilde et Léa, mes rayons de soleil.

A Olivier pour sa relecture précieuse. Merci. Désormais, nous allons continuer à voyager, « ici comme ailleurs ».

## Résumé

A partir d'une intervention réalisée à la SNCF auprès de deux collectifs d'agents commerciaux et d'escale en gare, cette thèse explore la fonction de l'activité transférentielle qui peut se déployer durant l'intervention. Nous cherchons à expliquer la manière dont les « mouvements de places » du chercheur et/ou des professionnels à l'œuvre dans le dispositif clinique peuvent constituer une ressource pour le développement du métier.

Une analyse multimodale de nos matériaux, issus principalement des autoconfrontations croisées, s'attache à repérer d'une part les indices de présence d'une activité transférentielle dans l'activité dialogique en cours, et d'autre part les indices d'un développement du métier.

Ces résultats nous amènent à proposer une conceptualisation de l'activité transférentielle. Sa spécificité est son objet : soit il consiste à assigner l'autre (ou soi-même) à une place, soit il consiste à faire varier la place (la sienne ou celle de l'autre). L'activité transférentielle peut être tout autant subie que maniée, par le chercheur et/ou par le professionnel. C'est l'interférence de deux activités transférentielles qui peut être motrice et favoriser un développement du métier sur ces différents registres.

Nous concluons sur le développement de l'activité transférentielle et son nomadisme « fonctionnel ». L'activité transférentielle est à la fois une activité à part entière, le produit d'une autre activité et un instrument psychologique au service de l'activité en cours.

Les perspectives ouvertes par ce travail concernent le potentiel transformateur de l'activité transférentielle, dont le dispositif d'intervention, et notamment l'activité de l'intervenant dans les comités de pilotage, doit pouvoir tirer profit.

Mots clés : **transfert – activité – métier**

## Résumé en anglais

Based on an intervention realised in SNCF company for two groups of commercial and station agents, this thesis explores the function of the transferential activity than can be deployed during intervention.

We seek to explain the way « the motion of places » which are implemented in the clinical intervention, can be a resource for the development of the job.

A multimodale analysis of research materials which mainly come from crossed-confrontation focuses on two types of signs. On the one hand, the presence of a transferential activity indices in the dialogical activity, and the other hand, the signs of the development of the job.

This results leads us to present a model of transferential activity. This specificity is her object. Either it assigns the other person (or oneself) a place, or it makes the place change (his or her own or someone else's one). The transferential activity can be suffered as well as used by the researcher or the professional. It's the interference of both transferential activities that can be driving force and promote a development of the job on these differents registers.

We conclude with the development of the transferential activity and its « functional » nomadism. The transferential activity is not only an activity in its own rightn but it is also the product of another activity. And, finally, it is a psychological instrument to the benefit of the current activity.

The perspectives opened by this work concern the transformative potential of the transferential activity. The professional's activity in the steering committees must be developed.

**Key word :** transfer – activity – job

# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	3
RESUME.....	5
RESUME EN ANGLAIS.....	6
TABLE DES MATIERES .....	7
LISTE DES FIGURES.....	10
LISTE DES ANNEXES.....	12
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>13</b>
<b>PREMIERE PARTIE : INTERVENTION ET CADRE DE RECHERCHE.....</b>	<b>20</b>
1 LE « MILIEU » DU FERROVIAIRE.....	21
1.1 Présentation de la SNCF .....	21
1.2 Description du métier d'agent d'escale et de service commercial en gare.....	22
2 INTERVENTION REALISEE A LA SNCF .....	30
2.1 Construction de la commande : développer le métier .....	30
2.2 Repères sur la méthodologie développementale déployée .....	33
2.3 Résumé et calendrier de l'intervention .....	46
2.4 L'activité d'observation : la place de l'intervenante, premier objet d'analyse ?.	49
2.5 Les autoconfrontations : l'intervenante, une « chef », une « collègue », un « porte-parole » ?.....	63
2.6 L'instance de « pilotage » : la place de(s) expert(s) ? .....	78
2.7 Développement de l'intervention avec l'introduction de l'encadrement intermédiaire.....	89
3 RESULTATS DE L'INTERVENTION ET CONSTRUCTION DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE .....	94
3.1 Résultats de l'intervention : une pensée sur le métier « en développement » ..	94
3.2 Construction de la problématique de recherche : quelles places occupées ? ....	96
3.3 De la « valse des places » à l'activité transférentielle : un objet de recherche possible ?.....	99
<b>DEUXIEME PARTIE : RESSOURCES THEORIQUES, DU TRANSFERT A L'ACTIVITE TRANSFERENTIELLE .....</b>	<b>101</b>
1 LA PLACE DU TRANSFERT DANS LA CURE PSYCHANALYTIQUE.....	105
1.1 Définition du transfert.....	105
1.2 Le transfert : un report de « personnages » .....	106

1.3	Le transfert est une « répétition sans répétition » .....	109
1.4	Contre-transfert et transfert : un rapport « vivant » ? .....	111
1.5	Le transfert, faire varier « sa personne » ou « l'objet » ?.....	117
1.6	Transfert(s) sur la méthode.....	123
2	LE TRANSFERT « AU-DELA DU TRANSFERT » : QUELLES RESSOURCES ?.....	126
2.1	Circulation du transfert dans l'institution : la contribution de la psychothérapie institutionnelle .....	126
2.2	Le contre-transfert comme méthode de recherche : l'apport de Devereux.....	131
2.3	Le déplacement du transfert dans l'intervention psychosociale : la proposition originale de Giust-Desprairies .....	134
3	L'ACTIVITE TRANSFERENTIELLE DANS L'INTERVENTION EN CLINIQUE DE L'ACTIVITE : UNE RESSOURCE « EN PLUS » ? .....	140
3.1	L'activité et ses conflits dans le dispositif méthodologique .....	143
3.2	L'activité transférentielle dans le dispositif méthodologique .....	146
3.3	Nos hypothèses de recherche.....	151
<b>TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS .....</b>		<b>152</b>
1	CONSTRUCTION DU DISPOSITIF D'ANALYSE DES MATERIAUX : REPERER L'ACTIVITE TRANSFERENTIELLE ET SES EFFETS .....	153
1.1	Sélection des matériaux et construction du dispositif pour tester nos hypothèses	153
1.2	La place de l'autre dans le dialogue : quelques points de repères.....	156
1.3	Repérer l'activité transférentielle .....	160
1.4	Grille d'analyse multimodale : le faisceau d'indices .....	173
2	AUTOCONFRONTATION CROISEE N°1 : LE PLACEMENT SUR LE QUAI .....	176
2.1	Présentation de la séquence .....	176
2.2	Analyse de la séquence retenue : « Je vais te piéger (...) je vais t'aider » .....	179
2.3	Synthèse sur le placement : .....	205
3	AUTOCONFRONTATION CROISEE N°2 : LA POSITION DE LA SIGNALISATION EN GARE..	208
3.1	Présentation de la séquence .....	208
3.2	Analyse de la séquence retenue : « ce sera à discuter, faut voir ».....	209
3.3	Synthèse sur la signalétique .....	240
4	SYNTHESE DE L'ANALYSE DES MATERIAUX.....	242
<b>QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION ET PERSPECTIVES .....</b>		<b>248</b>

1	DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE TRANSFERENTIELLE : « UN TRANSFERT SUR LA METHODE » ?.....	250
2	« TRANSFERT SUR LA METHODE » EN COMITE DE PILOTAGE.....	254
3	LE CLINICIEN, UN « AGENT DE LIAISON » ?.....	257
4	LE CONFLIT AU SERVICE DU « DEVENIR PSYCHIQUE » .....	262
5	L'ACTIVITE TRANSFERENTIELLE, UN INSTRUMENT DE L'ACTION AU SERVICE DE LA CONNAISSANCE ?.....	268
	<b>CONCLUSION</b> .....	271
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	276
	<b>ANNEXE VIDEOS</b> .....	287
	<b>RESUME</b> .....	289
	<b>ABSTRACT</b> .....	289

# Liste des figures

Figure 1 : "L'humanisation" dans la gare et dans le train .....	25
Figure 2 : Les "accueils" en gare .....	26
Figure 3 : Organisation hiérarchique .....	29
Figure 4 : Dispositif de recueil des traces vidéos en ACC .....	39
Figure 5 : Les phases de la méthode des autoconfrontations croisées .....	40
Figure 6 : Modèle de l'activité triadique (d'après Fernandez, 2004) .....	42
Figure 7 : Schématisation de l'affect dans l'activité triadique (d'après Bonnemain, 2015) .....	44
Figure 8 : Les deux terrains d'intervention retenus .....	46
Figure 9 : Bilan quantitatif des activités réalisées .....	48
Figure 10 : Calendrier de l'intervention et constitution du COPIL .....	49
Figure 11 : Bilan quantitatif des observations réalisées .....	50
Figure 12 : "Suite pour Emilie", la prise de note de deux agents .....	55
Figure 13 : Trois positionnements possibles sur le quai .....	56
Figure 14 : Extrait de l'autoconfrontation croisée entre FB et SC « j'avais montré à Emilie .....	58
Figure 15 : Résumé des séquences filmées sur le terrain 1 .....	62
Figure 16 : Résumé des séquences filmées sur le terrain 2 .....	63
Figure 17 : Extrait n°1 de l'ACC entre SD et BD « j'avais pas fait gaffe » .....	68
Figure 18 : Extrait n°2 de l'ACC entre SD et BD « elle ne connaît pas le métier » .....	70
Figure 19 : Extrait de l'ACC entre SC et LB « tu serais DUO, ça te dérangerait » .....	72
Figure 20 : Extrait de l'ACC entre MR et FR « si ça filmait pas » .....	74
Figure 21 : Images, MR, FR et la caméra .....	75
Figure 22 : Evolution(s) des comités de pilotage .....	79
Figure 23 : Lettre des directeurs de la ligne X adressée au collectif de travail .....	82
Figure 24 : 1 <sup>er</sup> extrait du comité de pilotage n°5 « je reviens pas là-dessus » .....	85
Figure 25 : 2 <sup>ème</sup> extrait du comité de pilotage n°5 « on l'a toujours pas » .....	87
Figure 26 : Courrier électronique rédigé le lendemain du COPIL n°5 .....	88
Figure 27 : Prise de parole du DUO lors du COPIL n°6 .....	89
Figure 28 : Extrait de l'ACC croisée entre CCY et NCY "on n'y coupe pas" .....	91
Figure 29 : Tableau de correspondance des indices repérés et des outils d'analyse utilisés .....	173
Figure 30 : Grille d'analyse multimodale .....	175
Figure 31 : Placement de LB .....	179
Figure 32 : Extrait d'un dialogue issu du film d'activité de LB .....	177
Figure 33 : Extrait de l'ACC entre LB et SC « je suis pas du tout une flipette » .....	178
Figure 34 : Positionnement du dispositif et des protagonistes LB et SC .....	179
Figure 35 : Extrait analysé de l'ACC entre LB et SC « je vais te piéger, je vais t'aider » .....	185
Figure 36 : Image, le clin d'œil de LB .....	187
Figure 37 : Images, variation de posture corporelle chez LB .....	193
Figure 38 : Image, relance du film par LB .....	195
Figure 39 : Image de LB « bousculant » physiquement SC .....	197
Figure 40 : Image, la clinicienne regarde l'écran pour « comprendre » .....	198
Figure 41 : Image, SC mime le sentiment de protection de LB .....	198
Figure 42 : Image du mouvement affectif de LB .....	199
Figure 43 : Positionnement du dispositif méthodologique et des protagonistes LB et FB .....	200
Figure 44 : Extrait de l'autoconfrontation croisée entre LB et FB « la théorie du mur » .....	202
Figure 45 : Image, LB lève le bras de FB .....	202
Figure 46 : Image, LB s'adresse à SC "face caméra" .....	202
Figure 47 : Image « les vidéos avec toi ça nous y fait penser » .....	203
Figure 48 : Image, LB retire la main de la bouche de FB .....	204
Figure 49 : Image, la chercheuse désigne l'écran .....	205
Figure 50 : Trajectoire de l'objet "placement" dans le dispositif .....	206

Figure 51 : « Focus » sur l'activité transférentielle et ses effets chez LB .....	207
Figure 52 : Positionnement du dispositif et des protagonistes de l'ACC entre MR et KA.....	209
Figure 53 : Extrait analysé de l'ACC entre MR et KA « ce sera à discuter, faut voir » .....	213
Figure 54 : Image MR, "un souffle d'asphyxie" .....	219
Figure 55 : Image, le regard "fuyant" de MR.....	221
Figure 56 : Variation de la posture de MR.....	222
Figure 57 : Image, variation des gestes de désignation .....	223
Figure 58 : Posture corporelle des agents.....	223
Figure 59 : Image, MR pensif .....	224
Figure 60 : Images, le tour de parole (83) de MR .....	226
Figure 61 : Reprise du souffle asphyxié .....	228
Figure 62 : Extrait de l'ACC entre PCY et DCY « l'info ne redescend pas » .....	230
Figure 63 : Extrait de l'ACC entre CCY et NCY (suite) « on n'y coupe pas » .....	231
Figure 64 : Trajectoire du souffle asphyxié.....	232
Figure 65 : Extraits du comité de pilotage n°7 .....	236
Figure 66 : Trajectoire de l'objet "signalétique" dans le dispositif.....	240
Figure 67 : Focus sur l'activité transférentielle de MR et ses effets .....	241
Figure 68 : Schéma des résultats obtenus sur l'activité transférentielle et ses effets .....	243

# Liste des annexes

## Annexes vidéos uniquement

Annexe V 1 : Film activité LB .....	287
Annexe V 2 : Première partie SC et LB .....	287
Annexe V 3 : Séquence analysée LB et SC .....	287
Annexe V 4 : Séquence FB et LB .....	287
Annexe V 5 : Séquence analysée KA et MR .....	287
Annexe V 6 : Séquence PCY et DCY .....	287
Annexe V 7 : Séquence NCY et CCY .....	287

# Introduction

Le travail de recherche que nous présentons dans cette thèse prend pour objet ce que nous appelons *l'activité transférentielle* qui peut se déployer dans une intervention en psychologie du travail sous les modalités d'une clinique de l'activité.

Cette thèse fait suite au travail de terrain réalisé à la SNCF. Celui-ci est issu d'une commande d'action de prévention en santé mentale au travail pour des professionnels exerçant le métier d'agent d'escalier et de service commercial en gare. Une intervention visant à développer le métier en tant qu'opérateur de santé, a été engagée dans le cadre d'une convention Cifre<sup>1</sup> sur une durée de trois ans. Un dispositif clinique a été déployé sur deux sites : une grande gare parisienne (terrain 1) et un ensemble de gares de banlieue parisienne (terrain 2). La méthodologie développementale des autoconfrontations croisées (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2001) a été retenue. Ainsi, le développement du métier escompté a reposé sur l'alternance de deux « foyers » d'action (Miossec, Donnay, Pelletier & Zittoun, 2010, p. 199) : une action engagée dans le cadre des autoconfrontations croisées auprès de deux collectifs de pairs et une action en comité de pilotage.

Notre travail de recherche trouve sa source dans cette intervention. Nous relevons deux points d'origine. Le premier est issu d'un obstacle soulevé durant le travail réalisé sur le terrain. A plusieurs reprises, nous avons pu être convoquée à différentes places<sup>2</sup> : porte-parole des professionnels pour la direction, porte-parole de la direction pour les professionnels, chercheuse ou « experte » en situation d'observation auprès des agents dès lors métamorphosés en simples objets d'analyse. Au départ, ces affectations multiples à des places elles-mêmes variables par les différents professionnels du milieu considéré – lorsque celles-ci ne se faisaient pas à notre insu – ont pu être vécues comme un obstacle au bon déroulement de l'intervention en cours. Comment « gagner » la confiance des professionnels lorsqu'on est assignée à une place d'alliée de la direction ? Comment faire émerger un dialogue « vrai » sur le métier chez les dirigeants lorsqu'on incarne, selon eux, le point de vue défendu par les agents ? Cependant, nous avons pu – parfois – nous dérober à ces assignations, nous déloger suffisamment pour incarner d'autres « visages » de l'action. Lors de ces déplacements, des mouvements affectifs ont été repérés chez nos interlocuteurs, surpris par les positions imprévues occupées par la chercheuse (déclinant, par exemple, le rôle attribué d'une experte apte à juger de la qualité du travail).

---

<sup>1</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche

<sup>2</sup> Dans notre travail, nous utiliserons préférentiellement le terme de place. Néanmoins, nous serons aussi amenée à employer – à la place – des termes tels que « figure », « visage », « personnage », « cliché ».

Le deuxième point d'origine de notre travail de thèse tient aux résultats obtenus dans l'intervention, aux effets attestés de l'action conduite sur l'exercice du métier d'agent d'accueil. Nos hypothèses de travail à ce propos sont empruntées au cadre théorique de la clinique de l'activité qui fait du mot « métier » non pas l'usage courant auquel on ne prête même plus attention, mais un concept à remettre, bien sûr, toujours en chantier. Tel qu'on le définit alors (Clot, 2008a), il relie ou délie de façon toujours singulière en situation quatre registres différenciés<sup>1</sup> (Kostulski et al., 2011). Il est à la fois très personnel (ce que le sujet fait « à sa façon », jamais identique à une autre), et toujours interpersonnel (ce que le sujet fait est toujours adressé à un autre en situation, le collègue par exemple). Mais il est également transpersonnel. Ce dernier registre est constitué en quelque sorte « des réserves » collectives utilisées pour exercer le métier, dans lesquelles chaque professionnel peut, même à son insu, puiser mais aussi qu'il peut approvisionner. C'est le répondant collectif de l'activité individuelle. Enfin, le métier est aussi impersonnel. Il est l'ensemble des tâches prescrites que l'organisation officielle impose comme buts à atteindre, les moyens qu'elle met à disposition pour agir, autrement dit, les missions qu'elle confie aux professionnels assorties des outils qu'elle propose pour les réaliser.

Sous ces quatre modalités d'existence, dans l'action menée, nous avons constaté un développement de la pensée sur le métier chez les professionnels engagés, des agents de première ligne aux dirigeants. D'une certaine manière, on peut dire que le métier a pris de l'épaisseur dans la pensée de chacun, par le développement à l'œuvre *entre* et *dans* ces registres. Nous avons pu attester chez les professionnels d'une mise à jour des « réserves » du métier, révisées en quelque sorte *en chacun*. Egalement, nous avons pu observer progressivement comment les agents pouvaient déplacer leur élaboration sur le registre « impersonnel » en élargissant leurs points de vue par l'intégration de ceux des directions, par exemple, ou en contribuant à les modifier. Les conflits de critères distribués sur tous les registres du métier (Bonnetfond, 2016) et d'abord dans l'activité réelle, ont pu être repris à leur compte par les membres du comité de pilotage (composé de la direction, des commanditaires, des représentants syndicaux<sup>2</sup> et de l'équipe de recherche) par la médiation des montages

---

<sup>1</sup> Nous mesurons les risques, déjà signalés par M. Neyraut (2008), d'une substantification des registres qui fétichisent leurs fonctions. C'est seulement par commodité qu'il nous arrivera d'écrire par exemple le registre de l'impersonnel.

<sup>2</sup> Précisons ici que les représentants des organisations syndicales, bien que présents au comité, n'ont pas été commanditaires de l'intervention-recherche à la SNCF. Ce qui n'est pas toujours le cas. D'autres interventions en cours (chez Renault, à l'AFPA ou au CNFPT par exemple) ont placé d'emblée les syndicats au même plan dans l'intervention que les directions. Leur fonction dans le comité varie alors forcément.

filmiques issus du travail de co-analyse dans les situations d'exercice ordinaire du travail. Ainsi, nous avons pu observer comment le développement de la pensée sur le métier des agents avait pu en retour affecter la conception de ce métier pour l'encadrement et même modifier les visions installées. Un dialogue effectif et direct entre les professionnels et les membres du comité de pilotage de l'intervention s'établira même lors de la cinquième réunion de l'instance en question. C'est à la fois un résultat de notre travail mais également le point de départ d'une nouvelle demande de l'entreprise, visant à installer, dans le dispositif clinique, le registre impersonnel du métier comme objet d'analyse principal. Un travail de co-analyse a également été conduit avec les chefs d'équipe avant qu'ils puissent, à leur demande, aussi participer à la réunion du dernier comité de pilotage (n°7). Les directions concernées présentes ont alors exprimé la volonté de poursuivre l'action engagée. Une commande potentielle visant à favoriser une transformation organisationnelle des composantes « impersonnelles » des métiers impliqués dans l'action s'est trouvée formulée. Cependant, l'intervention ne s'est pas poursuivie. Pour autant, des résultats notables ont été atteints. La conception du métier s'est développée chez les professionnels de tous niveaux hiérarchiques au point d'envisager les pistes de transformations les plus concrètes. Elles supposaient d'installer, de façon pérenne dans l'organisation, un foyer dialogique vivant et institué où la vitalité du métier pourrait être entretenue et développée, à la fois symboliquement *en chacun* mais aussi concrètement *dans l'activité pratique*.

Nous avons donc été confrontée à deux résultats : une reprise de la pensée sur le métier éprouvée sur ses quatre dimensions, à tous les niveaux de l'organisation, et paradoxalement, suspendue à l'initiative d'une ligne hiérarchique qui ne prendra pas la décision d'engager la réorganisation des ressources impersonnelles du métier. Nous avons cherché à faire de ce résultat paradoxal, à côté d'autres, un objet de recherche.

De fait, et de façon générale, au-delà du mouvement réel de restauration de l'engagement individuel et collectif des agents de terrain et de la hiérarchie de proximité, l'obstacle majeur qu'il a fallu « travailler » dans l'action avec les professionnels a pu être défini ainsi : il concerne les embarras liés à la prise en charge des mouvements entre place assignée et place réellement occupée par les différents protagonistes au cours de l'intervention, intervenante comprise : dans les autoconfrontations croisées avec les professionnels mais également lors des comités de pilotage. Autrement dit, dans l'après-coup de l'intervention, nous nous sommes interrogée sur la place/les places du chercheur occupée(s) dans le dispositif clinique.

Faut-il en faire un obstacle au moins partiel ou un moteur — et alors lequel — pour les résultats obtenus ? C'est cette question que nous avons retenue pour délimiter notre objet de thèse. Précisément, nous nous sommes interrogée sur des questions très présentes dans la pratique clinique de tout intervenant mais rarement abordées au plan théorique : quelles fonctions ont eu les « reports de places » du professionnel sur le chercheur (par exemple quand le chercheur est mis « en place » de porte-parole) et même ces « variations de places » (refuser cette place par exemple pour le chercheur). En quoi peut-on les regarder comme des leviers de transformation ou des obstacles dans le développement du métier d'escale et de service commercial en gare ?

Dans les pratiques diverses d'intervention menées dans le champ du travail, le positionnement de l'intervenant est régulièrement interrogé. L'angle le plus fréquemment adopté est celui de la place des connaissances du chercheur et de leurs fonctions dans l'action, de l'analyse de la demande jusqu'aux restitutions. Un autre angle d'approche privilégie l'examen de la place du chercheur « immergé » dans l'entreprise et affecté par les souffrances humaines qui s'y révèlent (Almudever, et al., 2012 ; Santiago-Delfosses, 2001 ; Sarnin, et al., 2012 ; Lhuillier, 2011 ; Giust-Desprairies, 2008, 2015). Certains auteurs marquent d'emblée le risque pour le chercheur d'être « absorbé » par les enjeux de l'organisation, le conduisant à se positionner — parfois à son insu — dans la dénonciation ou, au contraire, dans la justification des pratiques des entreprises : « L'objectif est de contribuer à mieux définir, dans les pratiques d'intervention, les repères qui permettent d'éviter les deux écueils de la dénonciation contemplative et de l'adhésion sans critique, par rapport aux pratiques des entreprises. » (Sarnin et al., 2012, p. 252). Ces considérations sur la place du chercheur assigné à la place d'expert et les voies de détour proposées par les auteurs pour « mettre au travail » leurs interlocuteurs méritent d'être prises très au sérieux. On citera seulement deux exemples utiles pour délimiter notre propre travail. Pour Sarnin, et al., « la position adoptée, dès le départ, n'est pas celle de l'expert, ni celle du consultant. [...] Au-delà de la conscience du chercheur en psychologie du travail et des organisations, quant aux enjeux psychologiques du travail, se pose, en effet, la question du partage de ces préoccupations avec les acteurs chargés de prescrire les tâches, d'organiser le travail, afin qu'ils les prennent mieux en compte dans leurs choix organisationnels. » (Sarnin, et al., 2012, p. 252). Pour Almudever, et al., la question du savoir du chercheur et sa fonction dans l'intervention se pose dès l'analyse de la demande : « C'est pour essayer de donner du sens à une situation devenue pour eux incompréhensible qu'ils s'engagent dans le travail d'analyse collective et leur demande à l'égard des chercheurs

psychologues est très explicite : « Expliquez-nous ». Le modèle théorique d'une socialisation plurielle proposé par Malrieu (1973, 2003) [...] est le modèle qui sous-tend, non pas une explication qui serait donnée aux personnes par ceux qui sont supposés savoir – les chercheurs, les psychologues –, mais le travail de co-construction de sens » (2012, p. 85).

Des questions restent pourtant relativement absentes de la littérature en psychologie du travail. En effet, la place du chercheur n'est pas définie seulement par lui ni même fixée une fois pour toutes. Ces interrogations nous paraissent décisives pour penser l'action dans le champ de la santé au travail : Quelle conceptualisation peut permettre d'éclairer le mouvement empirique des places et leur variation sans cesse à l'œuvre dans les interventions ? Techniquement, quels sont les ressorts à la disposition de l'intervenant pour repérer ces « reports » de place et se déplacer sur « le damier » des positions existantes ou à créer ? Nous considérons qu'une meilleure conceptualisation de ces mouvements constatés peut devenir un levier d'action dans des interventions qui sont particulièrement exposées à la puissance des rapports sociaux dans les organisations.

L'objet de cette thèse est donc de proposer une contribution à cette conceptualisation : une conceptualisation des placements et déplacements repérés et opérés dans l'action, par le chercheur et/ou par les professionnels. Il s'agit moins de se fixer comme but un inventaire des positions possibles que d'interroger la fonction développementale ou non de ce phénomène dans la transformation des situations de travail.

C'est la raison pour laquelle nous mettrons à l'épreuve le concept de transfert, mis à jour par S. Freud (1905) dans un tout autre champ que le nôtre, et les extensions qui en ont été proposées. Dans le cadre de ce travail, les conceptualisations du transfert en psychanalyse ont un statut bien particulier : elles sont une ressource pour nous aider à concevoir les « mouvements de places » comme des leviers de transformation. Mais on s'est tenu le plus possible à l'écart des naïvetés d'une transposition illusoire entre psychanalyse et clinique de l'activité. Aussi bien au plan épistémologique qu'au plan clinique une telle perspective est sans issue. Nous proposons plutôt une autre voie : penser les phénomènes transférentiels que nous avons rencontrés comme une activité. Et ce, en utilisant ce dernier concept dans sa « version conflictuelle triadique et créatrice. » (Clot, 2016, p. 55) retenue précisément en clinique de l'activité. Nous espérons ainsi conserver au transfert sa force mutative. Cet ensemble de raisons nous conduira à parler de *l'activité transférentielle* dans l'intervention comme d'un instrument de l'action en milieu de travail.

Dans une première partie, nous présenterons la description du terrain et le travail d'intervention réalisé à la SNCF. Dans un premier temps, nous définirons le métier des agents d'escale et de service commercial en gare. Dans un second temps, nous fixerons le cadre de la commande et le contexte dans lequel celle-ci a été formulée. Nous préciserons alors le cadre méthodologique d'intervention en clinique de l'activité. Puis, nous décrirons le cycle de l'intervention réalisée. Les principaux résultats et leurs paradoxes évoqués ci-dessus seront inventoriés ensuite. Nous procéderons pas à pas afin de conserver le « grain » clinique nécessaire. Il sera temps alors d'exposer les questions théoriques qu'ils soulèvent pour nous.

Dans une deuxième partie, nous chercherons nos ressources dans une revue de littérature. Elle vise à mieux poser le cadre théorique nous permettant de concevoir les rapports entre transfert, activité et développement du métier dans le cadre d'un dispositif clinique d'intervention. Dans cette partie on trouvera le résultat de notre circulation un peu systématique dans le champ psychanalytique où le transfert s'est trouvé d'abord défini. A partir d'autres champs comme ceux du travail ou encore de l'institution nous examinerons l'usage du concept de transfert « au-delà du transfert » en psychanalyse. Enfin, à partir du concept d'activité triadique en clinique de l'activité, nous formulerons nos hypothèses sur *l'activité transférentielle* comme activité spécifique en cours d'intervention.

Dans une troisième partie, ces hypothèses de travail seront mises à l'épreuve de nos résultats. Nous proposerons une analyse instrumentée des matériaux empiriques recueillis lors des autoconfrontations croisées, que nous confronterons ensuite aux données issues des comités de pilotage. A cette occasion, nous inviterons le lecteur à consulter les séquences analysées, mises à sa disposition<sup>1</sup>. Leur visionnage est indispensable pour évaluer notre travail de thèse. L'analyse nous permettra d'attester des rapports entre les activités transférentielles à l'œuvre et la pensée sur le métier développée chez les professionnels de tout niveau, sur chacun des registres définis plus haut.

La dernière partie nous permettra de mettre en perspective ces résultats de recherche du point de vue conceptuel en interrogeant le développement de l'activité transférentielle elle-même et du point de vue de la pratique de l'intervention en milieu de travail.

---

<sup>1</sup> Le lecteur trouvera dans les annexes vidéo de ce manuscrit une enveloppe dans laquelle est jointe une clé Usb.

**Première partie :**  
Intervention et cadre de recherche

# 1 Le « milieu » du ferroviaire

## 1.1 Présentation de la SNCF

Notre travail de thèse a été réalisé à la SNCF. Créée en 1938, cette entreprise est spécialisée dans le transport de voyageurs et de marchandises. Aujourd'hui, le groupe est constitué de 240000 salariés, couvre 120 pays dans le monde et transporte 2 milliards de voyageurs chaque année (Site internet de la SNCF, 2015).

Récemment, l'entreprise a subi de profondes modifications organisationnelles avec la réunification de RFF (Réseau Ferré de France) et SNCF. Depuis 2015, la SNCF est désormais devenue un groupe public ferroviaire divisé en trois Epic (Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial). L'Epic SNCF « assure des fonctions mutualisées exercées au bénéfice de l'ensemble du Groupe public ferroviaire et la conduite des relations sociales au niveau du Groupe Public Ferroviaire » (Site intranet de la SNCF, 2015). Il pilote les deux autres Epic, à savoir l'Epic Réseau qui prend en charge la gestion et la maintenance du réseau ferré français et l'Epic Mobilités qui assure des missions de service de transport public de personnes et de transport de marchandises.

Nous présenterons toutefois l'organisation de la SNCF avant ce changement, puisqu'elle prévalait lors de la réalisation de nos travaux. Avant le rapprochement de RFF, la SNCF articulait ses diverses activités autour de Branches et de Domaines différents. Les cinq branches prennent en charge respectivement la gestion de l'infrastructure (Infra) ; le transport de voyageurs au niveau régional et urbain (Proximités) ; le transport de voyageurs sur de longues distances et à grande vitesse (Voyages) ; le transport de marchandises (Géodis) et l'aménagement et le développement des gares et des connexions intermodales (Gares & Connexions). Les différents Domaines correspondent, dans une certaine mesure, aux différentes missions permettant la circulation des trains. Il existe par exemple le domaine de la Traction qui a en charge la conduite des trains, le domaine du Matériel qui a en charge le développement et la réparation du matériel (trains, etc.), etc.

Enfin, cette organisation se décline en trois niveaux d'actions (Poley, 2015). Le niveau national est constitué du Comité Exécutif qui définit la politique et les orientations

stratégiques de l'entreprise et les fonctions transverses (par exemple le service Finances, le service Communication, les Ressources Humaines, etc.). Le niveau régional reçoit et diffuse les décisions nationales à travers les vingt-trois directions régionales. Le niveau local est constitué de plus de deux cents établissements qui sont les organes de production de l'entreprise. En d'autres termes, chaque région pilote des Etablissements qui réalisent des missions commanditées par les Branches & Domaines.

Nous pouvons retenir que cette articulation qui installe d'une part trois niveaux de pouvoir et d'action (local, régional et national) et d'autre part attribue aux Branches et Domaines des fonctions prescriptives et décisionnaires n'est pas sans effet sur le terrain, les zones de pouvoir étant diluées à plusieurs endroits.

## 1.2 Description du métier d'agent d'escale et de service commercial en gare

### 1.2.1 Un métier de services

Les rapports entre l'analyse du travail et les métiers du ferroviaire sont anciens (Blatter, 2004). Ils trouvent leurs origines dans les travaux de J-M. Lahy, fréquemment associés à ceux de S. Pacaud (1948). Aujourd'hui encore, les liens entre l'analyse du travail et le chemin de fer français restent prononcés. Nous trouvons par exemple dans la littérature de nombreux travaux portant sur les conducteurs ou sur les contrôleurs (Faïta & Clot, 1996 ; Faïta, 1997 ; Yvon, 2003 ; Fernandez, 2003, 2004 ; Kostulski & Clot, 2007).

Notre intervention porte sur le métier d'agent d'escale et de service commercial en gare que nous retrouvons dans la catégorie des emplois de service<sup>1</sup>. Les métiers de la relation de service ont fortement évolué ces dernières années en raison de la redécouverte du client par les organisations (Bobillier-Chaumon, Dubois & Retour, 2010). Sa satisfaction, l'anticipation de ses besoins, et l'exigence d'une proximité plus importante sont devenus des critères essentiels, faisant des relations de services une référence obligée dans les organisations

---

<sup>1</sup> Les emplois de service représentent 76.2% des emplois en France (Bobillier-Chaumon, Dubois & Retour, 2010).

publiques et privées. Différents types de situations de service sont répertoriés (Cerf & Falzon, 2005) : l'accueil et l'orientation, les services à distance, le conseil et l'accompagnement, les médiations et les interventions sociales, les soins et services aux personnes et la vente et les interactions commerciales.

De nombreuses études mettent en avant la complexité des activités de service, « malgré les apparences », pourrions-nous dire. Pour P. Ughetto en effet « Travailler en relation de service rend particulièrement visible le fait d'avoir à se confronter à des situations qui, par-delà l'impression de répétition, introduisent régulièrement du non-standard et constituent des épreuves dont la banalité éventuelle n'est pas synonyme de facilité ou d'évidence à les surmonter. » (2016, p. 86). Ces situations, « superficiellement » répétitives, sont reliées au fait que l'autre devient ici l'objet de l'activité de services. Cette particularité soulève dès lors de nouveaux problèmes de métier. Nous en retenons trois. D'abord, les « problèmes de conscience » se multiplient. Les buts à atteindre et les moyens pour y parvenir « sont beaucoup plus controversés par nature et fondamentalement discutables. » (Clot, 2008a, p. 250). Ils « sont au cœur des dilemmes du juste et de l'injuste, du vrai et du faux et même du bien et du mal » (p. 251). Egalement, l'usage de soi devient un instrument de l'activité essentiel, plus que de la chose physique (Clot, 2008a). Il sollicite alors fortement l'engagement subjectif du professionnel et induit la réalisation d'un travail émotionnel conséquent (Ughetto, 2016 ; Bobillier-Chaumon, Dubois & Retour, 2010 ; Hotschild, 2003). Le métier des relations de service « remet » au travail les transports affectifs de personnes à personnes que chaque sujet entretient dans son histoire propre (Lhuillier, 2005 ; Villatte, Teiger, & Caroly, 2004 ; Molinier, 2005) ». (Clot, 2008a, p. 251). Avec ces éléments, on peut donc imaginer comment l'absence de discussion sur les conflits de critères d'un métier de services, « chargé émotionnellement », peut devenir délétère chez ces professionnels, situés dans « un entre-deux » en quelque sorte. Comme a pu l'écrire Hugues (1996, cité par Clot, 2008a, p. 251) « Peut-être, faut-il rappeler que servir s'oppose à desservir et que la frontière qui les sépare est mince, indistincte et mouvante. ». C'est sûrement pour cette raison qu'il est établi, par la littérature existante, que « Les agents au contact du public constituent une catégorie de personnel qui est particulièrement exposée aux risques psychosociaux. » (Collard & Drouard, 2015, p. 53). Le métier d'agent d'escale et de service commercial en gare, objet de notre intervention, consiste à remplir des missions d'accueil et d'orientation. Ces missions « sont un ensemble d'activités destinées à orienter un usager ou un client dans un espace concret (bâtiment) et symbolique (organisation, institution). Souvent confinée dans un espace

limité, exposée généralement à tous les regards, [...], cette activité très hachée et nécessitant une disponibilité permanente est source fréquente de stress et de fatigue au travail. [...]. Elle sert à orienter le client à identifier l'itinéraire ou la procédure [...]. Les interactions sont généralement courtes. » (Cerf & Falzon, 2005, p. 14). Dans cette définition, les auteurs mettent en avant le fait que « les agents d'accueil doivent acquérir une connaissance fouillée de l'organisation et de ses règles, des personnes susceptibles de fournir de l'aide sur des questions spécifiques, des ressources externes à l'organisation, des caractéristiques du public, des requêtes les plus fréquentes, et ainsi de suite. [...]. Les compétences ainsi construites sont fréquemment ignorées de l'organisation. Les postes d'accueil sont de ce fait souvent confiés à des personnes qui ne peuvent être affectés ailleurs. Aucune formation n'est proposée, et les salaires sont bas. Cela est en contradiction flagrante avec l'importance des tâches d'accueil en termes de service aux usagers et d'image extérieure de l'organisation. » (Ibid.). Nous allons à présent décrire le métier d'agent d'escale et de service commercial en gare qui se réalise à la SNCF.

### 1.2.2 Des diversités dans le métier d'agent d'escale et de service commercial en gare

Le métier d'agent d'escale et de service commercial en gare est particulièrement difficile à décrire. En effet, la région PXY – qui nous a accueillie – travaille à la fois avec la branche Voyages (la « grande ligne ») et avec la branche Proximités (les trains régionaux et d'Ile de France). Ces deux branches ne prescrivent pas totalement les mêmes missions aux agents d'escale et de service commercial en gare<sup>1</sup>. Le dénominateur commun de ce métier est la mission d'accueil, d'orientation, d'informations et de renseignements dans les situations normales et perturbées. La différence majeure est la vente que l'agent commercial réalise sur Transilien et non sur Voyages.

---

<sup>1</sup> La mise en application de la fiche de poste peut différer d'une gare à l'autre. C'est pourquoi nous limiterons notre propos aux gares de l'intervention réalisée.

### ➤ Les agents commerciaux de la ligne X

Sur Transilien, l'agent exerce dans une gare dite de banlieue parisienne. Nous avons travaillé sur plusieurs gares (que nous intitulerons A, B, C et D) d'une même ligne de RER, la ligne que nous nommerons X. En fonction de la typologie de la gare, l'agent peut travailler seul, à deux ou en équipe. Il remplit des missions différentes selon les horaires de travail. Il peut faire de l'accueil en gare, mais aussi de la vente, de l'après-vente et de la sauvegarde de recettes. Il fait également de la gestion de site, de l'information aux voyageurs (sur les conditions de voyages, les services à disposition et sur le trafic en situation normale ou perturbée). Certaines de ses missions contribuent à la ponctualité (présence sur le quai en heures de pointe pour éviter les blocages de portes par exemple), d'autres à la sécurité en gare, ou bien encore au service commercial (vente, après-vente, renseignements clients, etc.). Une mission spécifique mérite d'être précisée, nommée par l'entreprise « l'humanisation ». Elle a pour vocation de renforcer le sentiment de sécurité des voyageurs. Cette mission d'accueil commence à 18h et se termine aux alentours d'1h45, heure de fermeture de la gare. Elle est réalisée par deux agents accompagnés d'un maître-chien ou d'un agent de sécurité. L'agent veille par sa présence en gare à « humaniser » celle-ci, à rendre la gare plus sûre pour le client et à le renseigner si besoin. Enfin, des équipes sont spécialement dédiées à des « humanisations » qui se réalisent à bord des trains. Ils « escortent »<sup>1</sup> les clients du train sur un tronçon donné afin d'apporter également présence, sécurité et renseignements aux voyageurs. Ils ne sont pas habilités à vendre des billets ou bien à verbaliser les éventuels contrevenants. On le constate d'emblée : lors de l'« humanisation », qu'elle se réalise en gare ou en train, les professionnels mènent une double mission – commerciale et sécuritaire – parfois paradoxale. Deux images exposées ci-dessous illustrent « l'humanisation » exercée en gare ou dans les trains.

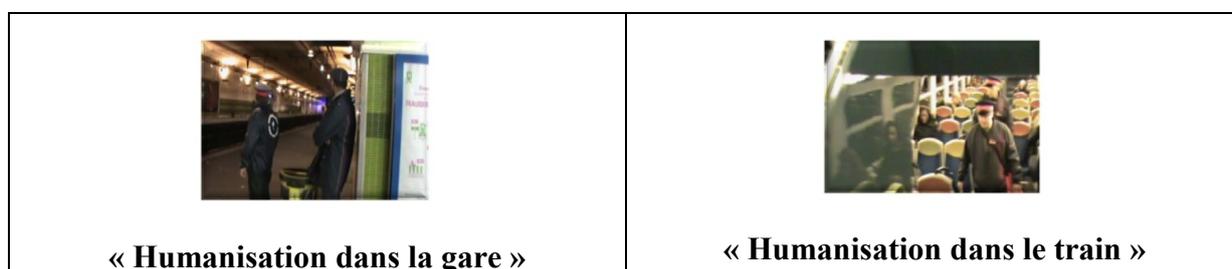


Figure 1 : "L'humanisation" dans la gare et dans le train

---

<sup>1</sup> C'est le terme employé dans l'entreprise.

### ➤ Les agents commerciaux de la gare Y

Du côté de la branche Voyages, l'agent fait de l'accueil, de la gestion de site, de l'informations aux voyageurs (sur les conditions de voyages, sur les services, sur le trafic en situation normale ou perturbée) et veille à la sécurité-sûreté des clients. Plus précisément dans la grande gare parisienne que nous nommerons Y et dans laquelle porte une partie de notre intervention, l'agent peut être dédié à l'accueil de plusieurs façons (cf. image 2). Il peut faire de l'accueil dit « itinérant » : il circule en gare pour répondre au plus près aux besoins des clients, « en allant vers eux », « à leur rencontre ». Il peut également aider le chef de service au départ du train. Mais il peut aussi « faire de l'accueil » dans un kiosque ou un bureau dit « bureau d'accueil » : il est alors dans une « loge » et répond aux sollicitations des clients, « de sa place » pourrions-nous dire. Au Bureau d'Accueil, d'autres missions sont prescrites comme la prise en charge de publics dits « sensibles » (personnes à mobilité réduite, les groupes, etc.), la sous-traitance de missions commerciales comme les services de livraison des bagages et la gestion de situations perturbées (réservation de taxis, d'hôtels, etc.). Certains agents dits « de réserve » peuvent être formés et habilités à faire de l'accueil « sur place » ou en itinérance. Notre intervention a porté spécifiquement sur l'accueil « sur place ». Des images exposées ci-dessous illustrent les deux types d'accueil sur « place » réalisés dans la gare Y.



Figure 2 : Les "accueils" en gare

### 1.2.3 Un métier « déshumanisé », un risque pour la santé ?

Les descriptions que nous avons proposées concernant le métier d'accueil plus haut rejoignent, dans une certaine mesure, les problématiques exprimées dans l'entreprise en ce qui concerne le métier de l'accueil, jugé en souffrance. Il a pu faire l'objet de plusieurs publications, notamment par D. Collard, dans le champ de la gestion (2012 ; Collard & Suquet, 2013 ; Collard, Suquet & Raulet-Croset, 2015 ; Collard & Drouard, 2015). Bien que son périmètre d'action ne soit pas l'analyse du travail, ses travaux apportent un éclairage intéressant sur la représentation que l'entreprise et les professionnels se font du métier d'accueil. Pour Collard, celui-ci est peu valorisé, et peu reconnu dans l'entreprise, il existerait même « un déni du travail des agents en *front office* de la part de [celle-ci]. » (2012, p. 40). Cette dévalorisation est également exprimée chez les professionnels, jugeant leur métier « déshumanisé ».

Plus précisément, sur la mission d'humanisation des gares, prescrite par le STIF, elle n'est pas selon lui appuyée par l'organisation. Par cette absence de prescription, la mission s'est vidée de son sens. Pour l'auteur, cela n'est pas sans effet sur la santé psychique des agents : « C'est [...] un déficit de prescription qui a caractérisé la mise en œuvre de *l'humanisation des gares*. Cette situation [...] s'est avérée dans les faits subjectivement coûteuse pour les agents » (p. 39). Les agents considèrent qu'au mieux, c'est « un dispositif inadapté à la nature des problèmes rencontrés dans les gares, au pire comme une démarche vide de sens, et, dans tous les cas comme un facteur de démotivation. » (Ibid.), les agents se considérant comme des « gardiens de gares » (Ibid.). Les sentiments d'insécurité peuvent y être parfois vifs, avec la rencontre de personnes nommées par Collard (Ibid.) des « indésirables » (par exemple les « sans-abris », les personnes vulnérables, les « bandes », etc.). Les chiffres de l'entreprise vont dans ce sens, indiquant que les agents sont confrontés à un risque fort d'incivilités, de menaces et d'agressions (2012, Sources internes à caractères confidentielles).

Sur la grande ligne, l'auteur a travaillé sur les attitudes de service mises en place par l'entreprise. Il relie les scripts et les normes de service imposés aux agents à la dévalorisation du métier d'accueil : « Pour certains agents d'escale, le déploiement des normes de service a eu pour effet, non seulement de renforcer le pouvoir de l'encadrement, mais également d'introduire un rapport de servilité dans les relations agents-usagers, en faisant émerger la

figure d'un « client roi », tout en les déshumanisant. L'agent d'escale était réduit, à leurs yeux, à un rôle d' « automate », de « pancarte », de « poteau indicateur », ou encore de « porteur », pour reprendre quelques-unes de leurs expressions favorites. ». (Collard, 2012, p. 43). A l'inverse s'établissent, dit-il, « de véritables relations de proximité avec les personnes à mobilité réduite, notamment avec les jeunes, leurs « habitués ». Ils adoptaient d'ailleurs avec eux et leurs proches une attitude teintée de familiarité (tutoiement, bises, échanges de menus services, *etc.*), au demeurant très éloignée des *scripts* langagiers qu'ils étaient censés respecter » (Ibid.).

Ces discours circulent dans le milieu, nous y reviendrons au point 2.1.2 de cette première partie, page 32.

#### 1.2.4 L'encadrement du métier d'agent d'escale et de service commercial en gare

Pour comprendre le métier sur lequel se déploie notre dispositif, il est important de préciser son organisation hiérarchique (cf. figure ci-dessous). Le directeur de région PXY dirige deux directeurs dédiés spécifiquement au niveau local à l'activité des agents d'escale et de service commercial en gare (nommés DET : directeur d'Etablissement).

Le directeur X prend en charge les agents commerciaux de la ligne X (ligne de RER). Il rend des comptes à la branche Transilien<sup>1</sup>. Le directeur Y prend en charge les agents d'escale de la grande gare parisienne Y (circulation TGV). Il rend des comptes à la branche Voyages. Tous deux assurent le pilotage d'un établissement et de sa production.

Sur la ligne X, le directeur des agents commerciaux X est appuyé par des dirigeants de secteur (nommés DUO : dirigeants d'unité opérationnelle) qui divisent la ligne ferroviaire en plusieurs entités managériales. Trois secteurs sont identifiés sur la ligne X. Chaque secteur est composée de chefs d'équipe (nommés DPX : dirigeants de proximité). Ceux-ci assurent le

---

<sup>1</sup> Il rend également des comptes au STIF (Syndicat des Transports d'Ile de France), le client principal de Transilien

premier niveau d'encadrement opérationnel des équipes constituées, en moyenne, de vingt à quarante agents. Ils sont secondés par des assistants.

Sur la grande gare parisienne Y, le directeur des agents d'escale a également des dirigeants de secteur. Un chef de secteur encadre spécifiquement les agents d'escale, appuyé par ses chefs d'équipe et de leurs assistants. Relevons que dans les gares parisiennes, les pouvoirs de décisions sont doubles : au-delà de la hiérarchie « classique » (le chef d'équipe), il existe une hiérarchie plus opérationnelle qui a la responsabilité de la gare et de sa production (chef d'escale). Ainsi l'agent doit, durant son service, composer avec une multitude d'encadrants.

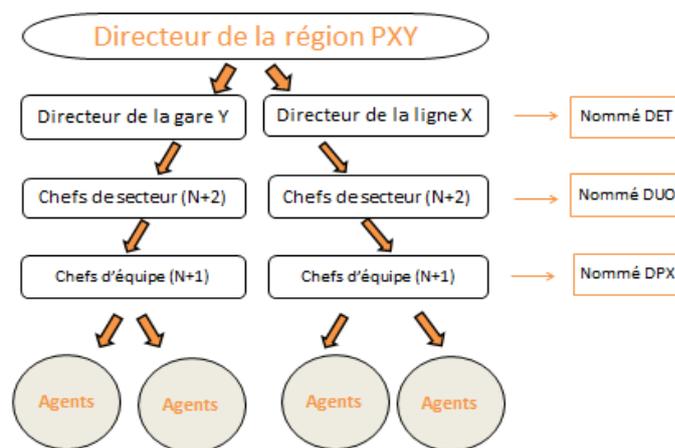


Figure 3 : Organisation hiérarchique

Nous allons à présent décrire l'intervention que nous avons réalisée à la SNCF, au sein de la région PXY, sur deux terrains :

- Sur le terrain 1 auprès des agents commerciaux de certaines gares de la ligne X (ligne en Ile de France) dans leurs missions de vente, d'accueil et d' « humanisation » dans les gares (et les trains).
- Sur le terrain 2 auprès des agents commerciaux de la gare Y (grande gare parisienne), dans leurs missions d'accueil en kiosques et dans le bureau d'accueil.

## 2 Intervention réalisée à la SNCF

### 2.1 Construction de la commande : développer le métier

#### 2.1.1 Les commanditaires *princeps* : des acteurs de santé et de prévention

Le point de départ de notre intervention trouve son origine dans les premiers échanges réalisés entre la responsable du Pôle de Soutien Psychologique de la SNCF et le responsable de l'équipe Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité du laboratoire du CRTD-CNAM. Le Pôle de Soutien Psychologique (PSP) est un service créé en 1997 pour accompagner les agents de l'entreprise confrontés à des « drames humains (suicides, accidents mortels) et/ou des actes violents (agressions). » (Teneul, 2011, p. 47). Une vingtaine de psychologues cliniciens exercent dans ce service, répartis sur l'ensemble du territoire français. Son activité principale est l'accompagnement psychologique des professionnels. Il se réalise par une écoute téléphonique (installation d'un numéro vert 24/24, 7/7), des consultations en face à face, mais également par la sensibilisation des professionnels à certains risques du métier (risques dans la conduite, etc.). Historiquement, les suivis psychologiques réalisés étaient principalement des prises en charge d'agents ayant vécu des événements potentiellement traumatiques, comme les accidents de personne ou les agressions (Teneul, 2009). Depuis ces dernières années, de nouvelles demandes ont émergé et les entretiens cliniques portent davantage sur la problématique de « souffrance professionnelle<sup>1</sup> », les agents faisant part de difficultés croissantes vécues au travail (épuisement, conflits, etc.). En parallèle, la cellule de soutien psychologique est soumise à une amplification des demandes institutionnelles, émanant des directions et des lignes managériales. Celles-ci souhaitent de plus en plus bénéficier d'un appui psychologique pour gérer des situations complexes telles que les réorganisations les réflexions sur les évolutions métier, etc. (Teneul, 2011). Ces nouvelles sollicitations « d'aide par la psychologie » au niveau organisationnel s'éloignent du cœur historique des missions du PSP, centré principalement sur la victimologie. Dès lors, le service

---

<sup>1</sup> En 2010, les « situations professionnelles compliquées » représentent 43 % des motifs d'appels sur la permanence téléphonique. (SNCF, 2010, Source interne)

de psychologie entame une réflexion sur ces nouvelles demandes<sup>1</sup>. En 2010, il fait un constat qui touche précisément le métier des agents d'escale et de service commercial en gare : d'une part, les psychologues observent depuis plusieurs mois une augmentation nette des consultations pour ce métier<sup>2</sup> dans lesquelles les agents témoignent d'une certaine souffrance, évoquent de l'usure, de la nervosité mais aussi un fort sentiment d'impuissance à exercer les missions qui leur sont prescrites. D'autre part, ils doivent également faire face aux demandes accrues des directions et lignes managériales, sollicitant le service pour « faire quelque chose » de cette souffrance, traduite notamment par des arrêts maladies, du turn-over, une démotivation accrue et une « efficacité contrariée » chez ces agents. (Clot & Simonet, 2015, p. 43).

La question que se pose alors le pôle de soutien psychologique est la suivante : Comment est-il possible – en tant que service de psychologie clinique interne à l'entreprise – de répondre à une demande de santé, qui émane à la fois des agents mais aussi des directions ? Le service se tourne alors vers le CNAM et son équipe de Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité pour expérimenter une collaboration. Celle-ci vise à mettre en place une intervention favorisant un développement de la santé au travail pour ces agents commerciaux. Pour cela, le pôle de psychologie clinique souhaite également s'appuyer en interne sur un autre pôle, celui dédié aux conditions de vie au travail. En effet, au sein des relations sociales de l'entreprise existe un Observatoire de la Qualité de Vie au Travail, créé en 2009, et un programme « Mieux vivre au travail ». Ce sont deux espaces qui ont pour mission de favoriser des démarches d'amélioration des conditions du travail. Pour ce faire, ils tentent de développer dans l'entreprise des actions de prévention autour de la qualité de vie au travail. Cette entité est représentée au niveau national par la direction, les quatre syndicats majoritaires de l'entreprise, la médecine du travail et le PSP lui-même. Cet Observatoire est accompagné par l'Anact (Agence Nationale dans l'Amélioration des Conditions de Travail) dans sa démarche d'expérimentation.

Pour résumer, la commande trouve son origine dans ces premiers échanges entre le Pôle de Soutien Psychologique, l'Observatoire et le laboratoire. Par la complémentarité des missions

---

<sup>1</sup> Bien évidemment, nous devons insérer les questionnements de ce service de psychologie dans ceux plus globaux traversés par les entreprises françaises durant ces mêmes années : Rapport de Nasse, P., & Légeron, P., (2008) ; Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Gollac, M., & Bodier, M., (2011)

<sup>2</sup> En 2010, 29% des agents reçus par le service sont issus du commercial en gare (SNCF, 2010, Source interne)

de chacun des pôles, une collaboration est alors enclenchée pour une durée de trois ans et prend la forme d'une Recherche-Intervention dans le cadre d'une convention Cifre.

### 2.1.2 Un élargissement des commanditaires avec les dirigeants « opérationnels »

Une fois la mise en place du contrat Cifre effective, les commanditaires, acteurs de la santé et de la prévention, ont proposé le projet de cette intervention-recherche à la région PXY. Celle-ci a immédiatement manifesté son intérêt pour ce sujet. Nous avons alors poursuivi le travail d'élaboration de la commande en organisant une réunion auprès des commanditaires mais aussi auprès des nouveaux destinataires « opérationnels » (le directeur de la région, le directeur de la ligne X, le directeur de la gare Y). Nos interlocuteurs se disent concernés de près par la problématique de souffrance chez les agents d'escale et de service commercial en gare exprimée à la fois en termes d'indicateurs (absentéisme, démotivation et turn-over) mais également par les « remontées » du terrain de leurs encadrants directs. Les dirigeants posent une hypothèse de « causalité » entre cette santé dégradée et le contenu du métier d'accueil en gare. En effet, selon eux, l'entreprise ferroviaire est composée de métiers « forts » tels que celui de la conduite ou du contrôle. Ces métiers auraient des règles structurantes, un collectif de travail solide et s'inscriraient dans une longue histoire. C'est d'ailleurs ce qui est largement véhiculé dans les représentations collectives, comme le rapporte par exemple Verderosa : « Si aucun voyageur n'imagine à quoi peut bien ressembler un gestionnaire de parc locomotives ou un enrayeur de wagons, chacun sait parfaitement ce qu'est un contrôleur : un agent SNCF en tenue, portant une casquette (sur la tête), une pince gris-bleu (suspendue au poignet), une lourde sacoche (lustrant le veston au niveau de l'épaule), un épais carnet (dans la main), un stylo-bille (dans l'autre main), un air plus ou moins affairé (sur le visage). » (2004, p. 54). Or, pour les directions, le métier d'accueil – jeune – manque « d'identité » et ne s'inscrit pas véritablement dans les métiers « forts » de l'entreprise. Ils disent partager le point de vue des agents pour qui « la présence, ce n'est pas vraiment un métier, c'est plutôt une mission de poteaux indicateurs ». Cela n'est pas sans nous rappeler, presque mot pour mot, le vocabulaire déjà repéré dans les travaux de Collard (2012). Sans les connaître à ce moment-là, nous pouvons dire maintenant que nous assistions durant la réunion à une forme de répétition d'un « déjà-dit » ambiant sur ce métier, maintes fois repéré comme « vide de sens »,

« déshumanisé ». Pour autant, l'accueil est un service en plein développement. La stratégie actuelle de la SNCF vise à ré-orienter progressivement les missions de vente sur des missions d'accueil, en raison d'une part de l'évolution constatée des besoins du client et d'autre part, par de l'installation conséquente d'automates de vente de billets en gare.

Ce que nous pouvons dire ici est que la commande – initiée par les fonctions supports de l'entreprise (prévention de la santé) – a pu être rapidement transférée sur les directeurs opérationnels, adhérant au projet global et portant un intérêt prononcé sur ces questions. C'est à partir de ce déplacement que nous avons pu installer un dispositif méthodologique visant à développer les rapports entre la santé et le métier.

### 2.1.3 Proposition d'intervention à la SNCF : développer le métier et la santé

Partant du constat d'une santé dégradée et d'une relation de causalité établie « intuitivement » chez nos interlocuteurs entre celle-ci et le contenu du métier, nous leur proposons de les seconder pour développer le métier d'accueil. L'hypothèse que nous posons est que *le développement du métier d'agent d'accueil et de service commercial en gare est la condition du développement de la santé des agents, mais aussi, en lien, de leur efficacité*. Pour ce faire, nous leur proposons de déployer un dispositif clinique d'intervention où une méthodologie développementale des autoconfrontations croisées est en place centrale.

L'objectif du chapitre suivant est de préciser les fondements théoriques et méthodologiques sur lesquels repose notre intervention en clinique de l'activité.

## 2.2 Repères sur la méthodologie développementale déployée

Les rapports entre la santé et le travail ne sont pas un objet nouveau de considération en psychologie du travail, même si les intérêts et les enjeux de cette question sont plus récents

sur la scène publique, sociale et politique. (Lhuillier & Litim, 2009, p. 85). Les articulations santé-travail font l'objet de nombreux débats (Sarnin, et al., 2012) entre les chercheurs et ces différences de points de vue contribuent à envisager de façon hétérogène les manières de concevoir l'action (Almudever, Le Blanc & Hajjar, 2013 ; Bonnefond, Clot & Scheller, 2015 ; Clot, 2008a, 2014 ; Dejours, 2008, 2016 ; Lhuillier, 2015 ; Périlleux, 2008, 2010).

La clinique de l'activité s'est développée à la fois dans la filiation de l'ergonomie francophone et de la psychopathologie du travail (Clot, 2014). Ses principes se sont construits à partir de l'expérience d'un certain nombre d'interventions en milieu de travail (Yvon, 2003 ; Fernandez, 2004 ; Duboscq, 2009 ; Miossec, 2011 ; Quillerou-Grivot, 2011 ; Poussin, 2014 ; Bonnemain, 2015 ; Bonnefond, 2016). L'objectif des interventions en clinique de l'activité vise à seconder l'action de transformation de l'activité et à remettre le métier en mouvement au sein des collectifs de travail jusqu'à la transformation de la tâche. Nos méthodologies s'appuient sur une conceptualisation psychologique du métier, qui en fait un opérateur de santé (Clot, 2008a).

## 2.2.1 Faire de son milieu un monde : une conception de la santé

Tout d'abord, notre point de vue sur la santé consiste à ne pas la réduire à l'absence de maladie, ni même à une satisfaction affichée ou bien encore à un sentiment de bien-être. On peut caractériser la santé en empruntant la définition que lui donne D-W. Winnicott<sup>1</sup> : « La vie d'un individu sain se caractérise autant par des peurs, des sentiments conflictuels, des doutes, des frustrations que par des aspects positifs. L'essentiel est que l'homme ou la femme se sente vivre sa propre vie, prendre la responsabilité de son action ou de son inaction, se sente capable d'attribuer le mérite d'un succès et la responsabilité d'un échec » (1988, cité par Clot, 2014, p. 131). Nous pouvons compléter cette définition par l'apport de G. Canguilhem : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur

---

<sup>1</sup> Nous pouvons illustrer la conception de la santé de Winnicott (et de son travail clinique), en citant une de ses célèbres patiente, Margaret Little, également devenue analyste. Elle rapporte un fragment de son analyse auprès de lui : « Il avait dit de moi un peu plus tôt : « Oui, vous êtes malade, mais il y a aussi en vous plein de santé mentale. » J'eus aussitôt une réaction d'angoisse et il a ajouté : « Mais ça c'est pour plus tard, l'important pour l'instant, c'est la maladie » » (Little, 2002, p. 128).

viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles » (2002, p. 68). Pour l'auteur, la santé se situe du côté des tentatives de « faire craquer les normes et d'en instituer de nouvelles » (Canguilhem, 1999, cité par Miossec, 2011, p.106). L'état pathologique, quant à lui, se signale par une réduction du pouvoir normatif, de la capacité à passer à d'autres normes. F. Tosquelles<sup>1</sup> propose une conception de la santé assez similaire. Selon ce psychiatre, l'homme n'est pas un animal qui vit dans un milieu. Il convertit le milieu en monde, cette production du monde par chacun étant désignée par lui comme l'humanisation : « l'homme est d'autant plus homme qu'il est chaque fois moins un être de la nature, pour devenir par contre et dialectiquement, le produit de son propre *artifice*. En vérité, il va sans dire : le produit des artifices que les autres hommes ont fait auparavant pour lui ; plus encore, le produit des artifices que les autres hommes ont fait *avec* lui, font *avec* lui ou feront *avec* lui. » (2012, p. 37). Nous rejoignons également la conception de la santé telle que proposée par Vygotski dès les années trente. En se basant sur un travail d'observation d'enfants, il formule la thèse suivante : « une anomalie est une négativité, une limitation, une faiblesse, un développement entravé ». Mais « tout en causant ces difficultés [...] toute anomalie ou tout défaut génèrent des stimuli pour l'édification de compensations » (1994, p. 37). Le degré du handicap et de santé dépend de l'issue de la compensation sociale, bien qu'« Il serait erroné de penser que le processus de compensation s'achève toujours et obligatoirement avec succès, qu'il mène toujours du défaut à la formation d'individus doués. Comme tout processus de confrontation et de lutte, la compensation peut avoir deux issues finales, la victoire et la défaite. Entre ces deux extrêmes, se distribuent tous les intermédiaires possibles. » (p. 41).

La définition de la santé, telle que nous venons de l'exposer, nous permet de dégager certains principes d'action centraux pour l'intervention en clinique de l'activité. Relevons-en deux. Pour Vygotski (1994), notant dans un tout autre contexte que celui du travail, « Notre éducation est insipide : elle n'atteint pas l'âme des élèves : il n'y a pas de sel dans l'éducation. Nous avons besoin d'idées venues du cœur, d'idées fortes. Notre tâche ne consiste pas à recouvrir l'endroit malade avec du coton, ni à préserver les blessures de toute les manières possibles, mais elle doit frayer une voie de dépassement du défaut qui soit la plus large voie possible de surcompensation » (p. 110). En suivant l'auteur, l'objet sur lequel doit s'appuyer l'intervenant est le développement du sujet. Nous le préciserons dans le chapitre suivant.

---

<sup>1</sup> Canguilhem et Tosquelles se connaissaient. (Gomez, J-F., 2010)

Egalement, Canguilhem (2002) souligne la nécessité d'opérer une distinction entre la fonction du médecin (ou de l'éducateur) et la responsabilité propre du malade. Citons-le : « Une chose est d'obtenir la santé qu'on croit mériter, autre chose est de mériter la santé qu'on se procure. En ce dernier sens, la part que le médecin peut prendre à la guérison consisterait, une fois prescrit le traitement requis par l'état organique, à instruire le malade de sa responsabilité indéléguable dans la conquête d'un nouvel état d'équilibre avec les sollicitations de l'environnement. L'objectif du médecin comme celui de l'éducateur est de rendre sa fonction inutile » (p. 97). On peut relever ici l'importance d'envisager la place que l'intervenant s'attribue dans l'intervention, et celle qu'il accorde aux professionnels eux-mêmes.

Pour résumer, la santé, loin d'être l'absence de maladie, est la capacité pour l'homme de faire de son milieu un monde. Vivre une vie saine, pour reprendre le terme Winnicottien, est la possibilité pour le sujet de créer des choses, avec l'apport des autres avant lui, avec lui, et pour les autres après lui, au-delà de lui-même. C'est aussi pouvoir se reconnaître dans quelque chose. A l'inverse, la santé se dégrade quand les sujets perdent la main sur le monde qui les entoure. On reconnaîtra ici une démarche convergente avec celle de Ph. Malrieu qu'il rapportait lui-même à la psychologie historique de I. Meyerson : « La subjectivation au travail passe par des types d'objectivation et de significations multiples » (2003, cité par Clot, 2013, p. 148). Car « se reconnaître dans *quelque chose* : c'est ainsi que l'on devient *reconnaissable*. » (Clot, 2013, p. 148). Dans notre vocabulaire, on peut dire que la santé au travail passe d'abord par la possibilité de se reconnaître dans ce qu'on fait, se reconnaître dans son métier. Ainsi, en milieu professionnel, nous pensons que la santé se perd « quand le métier ne fait plus l'objet des soins nécessaires. À défaut d'être « soigné » par l'organisation du travail et par ceux qui l'exercent, il peut, de ressource pour la santé qu'il était, se transformer en source de maladie. » (Clot, 2011, p.34). C'est en ce sens que Clot propose un modèle psychologique et développemental du concept de métier<sup>1</sup> (2008a, 2011) qui le situe comme opérateur principal de santé.

---

<sup>1</sup> A différencier de la pratique, l'activité ou la profession. (Clot, 2011).

## 2.2.2 Le développement, objet et méthode en clinique de l'activité

Nous allons décrire ici quatre principes empruntés aux travaux de Vygotski, et sur lesquels repose notre méthodologie développementale. Le premier principe est le renoncement au dogme de l'expérience immédiate. Pour l'auteur, « l'homme est plein à chaque minute de possibilités non-réalisées » (2003, p. 76). Ce qui signifie que « ce qui se fait – l'activité réalisée – n'est jamais que l'actualisation d'une des activités réalisables dans la situation où elle voit le jour. » (Bonnemain & Clot, *sous presse*). Il faut alors considérer l'activité réalisée comme une composante de l'activité, et non comme son synonyme. Car le réel de l'activité – ce qui ne se fait pas, ce qui aurait pu se faire, ce qu'on n'arrive pas à faire, « ce qu'on fait pour ne pas faire ce qu'il y a à faire » (Ibid.) – fait également partie de l'activité. Mais ces possibilités, qu'elles soient écartées, détournées ou mises en échec, ne sont pas accessibles directement, ni pour le sujet ni pour son interlocuteur. C'est pourquoi, pour Vygotski, seule une méthode indirecte est envisageable pour « mesurer » ce réel (Vygotski, 1999 ; 2003 ; Litim, 2012). Le second principe pourrait être énoncé en reprenant une formule bien connue du psychologue russe : « C'est en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est » (Vygotski, 1978, cité par Clot, 2008a, p. 55). Pour le dire autrement, c'est seulement au travers d'une expérience de transformation que l'activité psychologique peut livrer ses secrets, c'est seulement au travers d'un « redoublement » de l'expérience vécue que l'activité se dévoile en se transformant. Le problème méthodologique consiste alors à inventer des dispositifs techniques permettant aux sujets de transformer leur expérience vécue d'un objet en objet d'une nouvelle expérience vécue, c'est-à-dire permettre aux sujets de transformer des fonctionnements réalisés en objet de nouveaux fonctionnements. Notre troisième principe s'inscrit dans la continuité du second. Pour étudier le développement, il faut le « provoquer » : « Le développement constitue donc plus qu'un objet ou un concept, mais une méthode. » (Clot, 2012b, p. 152). Cet énoncé nous conduit à préciser comment nous concevons les rapports entre action et connaissance : « Le chaînon qui relie intervention et recherche c'est le développement possible ou impossible de cette action transformatrice, celle des travailleurs engagés dans le travail avec nous ou encore la nôtre » (Clot, 2008b, p. 68). Nous distinguons deux temporalités lorsque l'intervention mène – ce qui n'est pas toujours le cas – à une activité de recherche, au sens académique ou institutionnel du terme. Premièrement, le temps de l'intervention est consacré à l'action en milieu professionnel. Là, « le développement est

méthode de production de résultats pratiques éventuellement impensables jusque-là » (p. 69). Ensuite, le second temps peut être celui de la recherche, menée à partir de ce qui s'est produit au cours de l'intervention. Il vise à élaborer des connaissances, à constituer des savoirs contribuant à développer la psychologie du travail<sup>1</sup>. Enfin, et c'est notre quatrième principe, une distinction est à opérer entre méthodologie et méthode en clinique de l'activité. Nos méthodes d'actions sont élaborées à partir d'une interprétation de la méthodologie historico-développementale prônée par Vygotski (1999) dont on vient de voir qu'elle consistait à favoriser le redoublement de l'expérience « déjà vécue », afin que qu'elle puisse devenir le moyen, pour le sujet, de réaliser une autre expérience (Vygotski, 2003). La méthode des autoconfrontations croisées (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2001 ; Clot, 2008a) en est un moyen<sup>2</sup> et a été retenue pour cette intervention. Ses étapes doivent favoriser la répétition des activités habituelles à l'intérieur d'un nouveau contexte, adressées à de nouveaux destinataires (chercheurs, pairs, dirigeants, syndicats, etc.). Cette décontextualisation – recontextualisation des activités réalisées est un processus qu'on peut qualifier, à la manière de Bernstein, de « répétition sans répétition » (Bernstein, 1996).

### 2.2.3 Le déroulement des autoconfrontations croisées

Trois phases générales organisent le déroulement de la méthode (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2001 ; Dubosq & Clot, 2010). La première phase est consacrée à l'observation des situations de travail ; la constitution d'un collectif de professionnels volontaires pour réaliser l'analyse de leur activité ; la détermination des séquences d'activité commune pour l'enregistrement vidéo.

La seconde phase se déroule en trois étapes : la réalisation de l'enregistrement vidéo d'une séquence d'activité commune pour chacun des professionnels ; la confrontation du professionnel à l'enregistrement vidéo de son activité en présence du chercheur (autoconfrontation simple - ACS) et la confrontation du même professionnel au même

---

<sup>1</sup> La distinction de deux temporalités en clinique de l'activité n'empêche pas, au cours de l'action, des chevauchements possibles. La conceptualisation n'est pas « absente » de l'action. Mais la production de connaissance n'est pas l'objet de l'intervention.

<sup>2</sup> D'autres méthodes sont par ailleurs utilisées en clinique de l'activité comme la méthode de l'instruction au sosie (Oddone, Rey & Briante, 2015 ; Bournel-Bosson, 2005 ; Clot, 2008a, 2014).

enregistrement, en présence du chercheur et d'un collègue s'étant lui aussi confronté à ses propres séquences d'activité (autoconfrontation croisée - ACC). Deux types de traces vidéo sont produites : celles de l'activité réalisée par les professionnels en situation de travail, et celles de la confrontation entre les professionnels lorsqu'ils font l'analyse de leur film d'activité. Il nous faut préciser l'enregistrement de l'autoconfrontation croisée. Lors de celle-ci, nous plaçons les professionnels en position de visionner leurs séquences filmées durant leur activité ordinaire, chacun leur tour, sur un écran d'ordinateur. Ce dernier est relié à un vidéoprojecteur qui projette simultanément sur le mur les images qu'ils commentent. Une caméra permet de conserver les traces de leur travail de co-analyse et celles du film d'activité projeté. Enfin, l'intervenant est situé « hors champ » de la caméra. La figure ci-dessous illustre le dispositif de recueil.

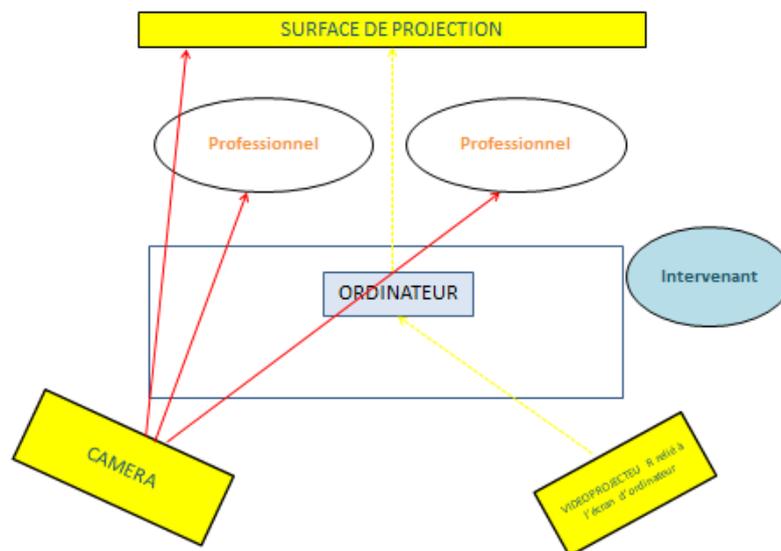


Figure 4 : Dispositif de recueil des traces vidéos en ACC

Les traces vidéos recueillies vont ensuite faire l'objet d'un montage validé par les professionnels. Selon les choix cliniques retenus, le montage peut comporter une ou plusieurs séquences – titrées ou non. Dans tous les cas, la séquence filmique commence d'abord par un extrait du film d'activité (soit d'un opérateur, soit des deux, selon l'objet discuté), puis est inséré le commentaire des professionnels.

La troisième et dernière phase de la méthode vise à déplacer la confrontation à l'intérieur du dispositif d'intervention. Elle consiste à organiser la reprise des traces vidéo recueillies lors des phases précédentes (par la réalisation de montages vidéos) à différents niveaux de l'organisation : à l'intérieur du collectif professionnel engagé dans la co-analyse de l'activité ;

dans un collectif « élargi », à l'ensemble des collègues qui s'affrontent aux mêmes épreuves professionnelles ; dans le comité de pilotage de l'intervention avec les hiérarchies. La figure ci-dessous résume les trois phases de la méthode.

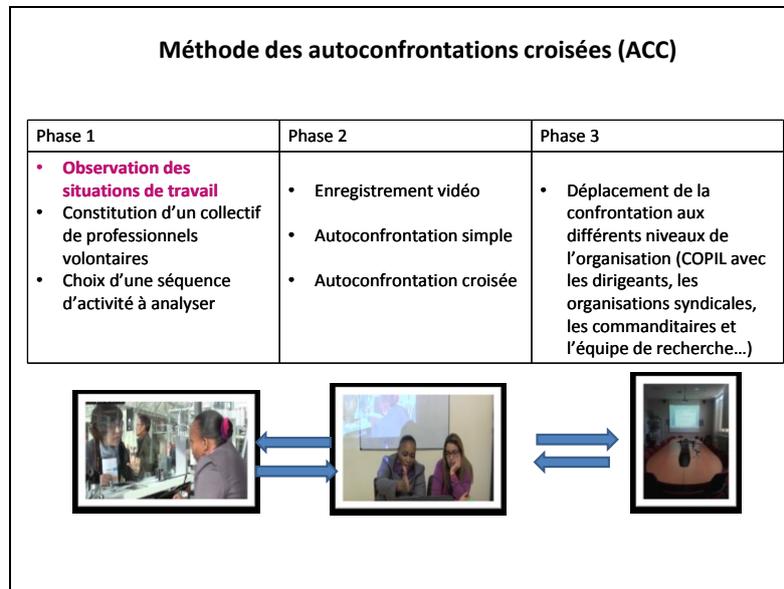


Figure 5 : Les phases de la méthode des autoconfrontations croisées

Il faut bien sur souligner que ce « phasage » est bien plus souple dans l'action que la présentation séquencée que nous venons d'en faire.

A présent, nous allons expliciter comment la méthode des autoconfrontations croisées peut permettre, par une analyse de l'activité répétée dans plusieurs contextes d'énonciations, le développement des registres du métier.

## 2.2.4 Activité, affects et développement du métier dans la méthode des autoconfrontations croisées

### ➤ Le métier, un opérateur de santé (Clot, 2008a)

Quatre registres définissent le métier dans le cadre théorique qui est le nôtre. Le registre personnel est le métier incarné par un sujet qui déploie une activité. Le registre interpersonnel est l'activité adressée aux collègues, qu'ils soient physiquement ou symboliquement présents. Pour résumer, le métier dans l'activité est à la fois très personnel et toujours interpersonnel,

l'activité étant toujours unique, jamais réitérable ou reproductible à l'identique. Le registre transpersonnel constitue ce que Clot et Faïta (2000) ont appelé le genre professionnel. Ce sont les attendus génériques de l'activité qui sont réitérables, l'histoire collective. Il est en quelque sorte « le répondant collectif de l'activité individuelle » (Bonnetfond, 2016, p. 50). Si le professionnel se sent comptable de cet héritage, alors peut se développer chez lui le sentiment de vivre la même histoire que celles de ces collègues, futurs, présents ou même « historiques » (Clot, 2007). Le registre impersonnel correspond à l'activité de prescription (définition de fonctions, de statut, de carrière, mais aussi définition et répartition des tâches au sein d'une organisation). Il est un « rapport entre des buts et des moyens donnés par l'organisation » (Briec, 2013, p. 186), psychologiquement vital. Pour autant, c'est l'appareillage le plus éloigné de l'activité concrète. Au contact de ce registre-là, chacun se sent interchangeable. L'ensemble de cette architecture est tout à la fois social et psychologique, puisque chacun, dans son activité propre, doit composer avec ces quatre registres.

Les situations de travail se dégradent et la psychopathologie du travail se révèle lorsque par exemple, le registre impersonnel devient figé ou encore quand celui du transpersonnel se nécrose (Kostulski, Clot, Litim & Plateau, 2011 ; Roger, 2007) ; c'est-à-dire quand le mouvement entre ces quatre registres est grippé. C'est pourquoi la santé dépend du maintien de cette architecture, « car les ressources psychosociales ne sont pas entreposées toutes au même endroit et méritent pourtant d'être entretenues partout » (Clot, 2014, p. 140).

Du coup, l'horizon pratique de notre méthodologie concerne aussi bien le développement de l'activité personnelle que l'activité interpersonnelle, que la dimension transpersonnelle ou impersonnelle du métier. Plus exactement, nous privilégions d'abord, par la voie de la méthode, la revitalisation du registre transpersonnel, afin d'agir sur le registre impersonnel du métier. Car comme nous le précise K. Kostulski (2010), « la vitalité du transpersonnel – quand elle existe – est un instrument psychologique et technique (Vygotski, 1985) du développement de l'impersonnel et de l'activité de la personne au travail. » (p. 30).

La méthode telle que nous l'avons décrite installe un travail d'analyse de l'activité pratique « afin que [les professionnels d'un milieu] développent une activité nouvelle sur leurs activités antérieures qui affecte leur situation de travail et touche leur métier » (Clot, 2008b, p. 67). Les activités (personnelles et interpersonnelles) *instituant*es mises au travail dans le cadre de la méthode, peuvent devenir le moyen d'agir sur les registres *institués* que

sont le transpersonnel et l'impersonnel. L'activité a donc ici une place centrale dans le développement – possible ou impossible – des registres du métier.

Il faut ici présenter le modèle de l'activité telle que nous le concevons.

➤ **L'activité : « une version conflictuelle triadique et créatrice » (Clot, 2016, p. 55)**

Dans le modèle de l'activité dirigée (Clot, 1999, 2008a), l'activité est simultanément dirigée vers l'objet, vers l'activité des autres portants sur cet objet et vers le sujet de cette activité. Elle n'est donc pas seulement dirigée vers un objet, le but de l'action. Elle répond aussi aux activités des autres sur cet objet, les destinataires directs de l'activité dialogique en premier lieu, mais aussi les autres destinataires sans lesquels cette activité ne serait pas possible. Elle se dirige également vers le sujet de cette activité, répondant à ces autres activités, professionnelles ou personnelles. A cette conception triadique, ajoutons que l'activité est médiatisée par des instruments techniques et psychologiques (par exemple le langage). Pour Vygotski, l'instrument psychologique médiatise les rapports du sujet à lui-même et aux autres. Il modifie le déroulement et la structure des fonctions psychiques en déterminant, par leurs propriétés, la structure du nouvel acte instrumental. L'instrument technique, quant à lui, médiatise son rapport à l'objet de l'activité externe. Il modifie le processus d'adaptation naturel. La figure ci-dessous schématise le modèle de l'activité triadique (Clot, 1999 ; Fernandez, 2004).

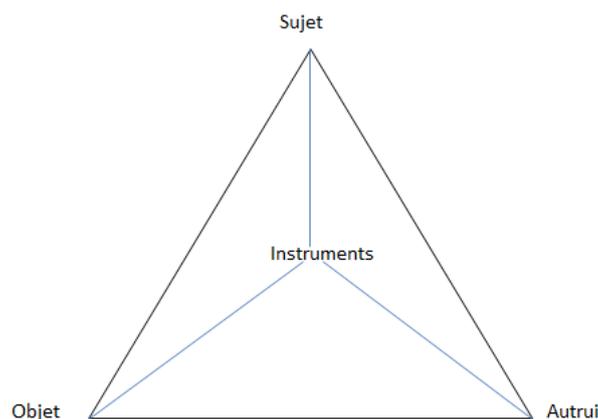


Figure 6 : Modèle de l'activité triadique (d'après Fernandez, 2004)

Cette triple direction de l'activité humaine engendre un conflit lié aux discordances – potentiellement développementales – existantes entre les pôles sujet, objet et autrui, mais

également à l'intérieur de ces pôles (Fernandez, 2004, p.145). En choisissant l'activité comme l'unité élémentaire d'analyse de la méthode des autoconfrontations croisées, nous privilégions ici les conflits, tels que précédemment définis, comme sources possibles de développements.

➤ **Le mouvement affectif de l'activité : un « coefficient de vitalité » (Clot, 2016, p. 58)**

Mais si l'on veut véritablement comprendre le développement potentiel de cette activité triadique (développement d'un ou plusieurs de ses pôles), il nous faut définir le second conflit qui marque le mouvement affectif de l'activité (cf. figure ci-dessous). Nous reviendrons sur le problème de l'affect par la suite. On se contentera ici d'une première approche du problème : « Sous l'impact du premier conflit de l'activité adressée, qui est comme le trait d'union entre les objets, le sujet et autrui — conflit le plus souvent régénéré par l'intervention — un deuxième conflit marque l'épreuve affective que traverse l'activité en cours, lorsque les instruments génériques prêts à servir sont « pris en défaut », soumis à une « révision » plus ou moins brutale dans le cadre dialogique de l'intervention. » (Bonnefond & Clot, 2016, p. 5). Car l'activité n'est pas seulement inscrite dans « l'ici et maintenant » : « L'activité se situe aussi dans d'autres temps et en particulier dans le genre de choses « déjà faites », « déjà vécues », « déjà dites » qui forment les attendus réitérables d'un sujet – construits avec les autres – par-delà les inattendus de chaque situation. [...]. Entre l'expérience *qu'on a* et l'expérience *qu'on fait hic & nunc*, il y a un conflit plus ou moins grand. Du coup l'activité est affectée par ce divorce potentiel, sous l'impact du premier conflit décrit ci-dessus. » (Clot, 2016, p. 58). Dans l'autoconfrontation croisée, « Lorsque les instruments dont [le sujet] dispose ne sont pas au rendez-vous des surprises de l'activité en train de se faire, le sujet cherche dans son passé – même à son insu – le moyen de s'y mesurer, sans garantie de pouvoir y parvenir. L'affect avertit de cette tentative. » (Bonnemain, 2015, p. 140). Il signale la variation opérée dans l'activité entre le connu et l'inconnu, l'attendu et l'inattendu. Il marque le passage qui s'effectue dans l'activité entre l'expérience déjà vécue du sujet, et l'expérience vivante que le sujet réalise dans l'activité en cours. L'affect ne se réduit donc pas simplement à un ressenti subjectif. C'est une force de travail (Green, 1973, p. 100). Il permet d'ouvrir, sans garantie d'avance, un « travail de révision » chez le sujet dont l'activité est « affectée dans sa marche du connu à l'inconnu » (Zavialoff, 1998, cité par Clot, 2015b, p. 208).

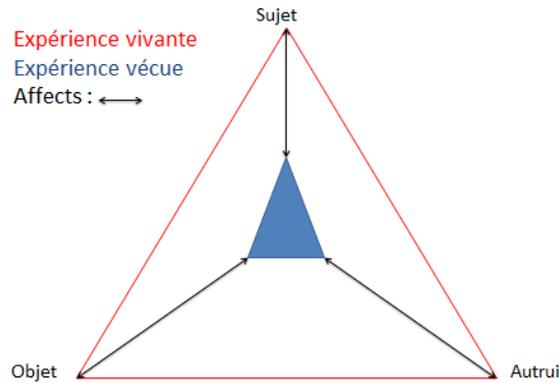


Figure 7 : Schématisation de l'affect dans l'activité triadique (d'après Bonnemain, 2015)

Pour autant, le destin de cette marche n'est pas connu d'avance. Ces « allures » ne sont jamais « activité pure » ou « pure passivité » (Bonnemain, 2015). Soit cette « révision » est le moyen de refermer « l'ici et maintenant » dans « l'ailleurs et l'hier », la révision vire alors à être la restauration de « l'ordinaire initial » (Bruner, 2014, cité par Bonnemain, 2015). C'est la fonction de l'affect dit plutôt passif. Soit cette « révision » débouche sur du nouveau dans l'activité du sujet, l'affect devient ressource pour renouveler les instruments, les objets et les destinataires de l'activité. C'est la fonction de l'affect dit plutôt actif qui permet de proposer « une nouvelle version » (Bruner, 2014, cité par Bonnemain, 2015). Pour résumer, la rencontre d'un inattendu peut très bien produire dans l'activité du sujet des tentatives défensives pour traduire ce qui arrive dans les termes de ce qui existait déjà. Mais ce destin peut également être plus « propulsif » pour utiliser le vocabulaire de Canguilhem (2015) : Il peut aussi rendre disponible le « déjà vécu » dans le passé pour des réalisations inattendues de l'activité à venir, en le réorganisant au passage (Dewey, 2005, p. 90). On soulignera bien sûr à quel point cette polarisation n'est qu'indicative, les interférences y sont nombreuses.

Deux précisions s'imposent ici. Premièrement, le travail de Bonnemain (2015) sur la fonction de l'affect dans le dialogue en autoconfrontation croisée a mis en évidence que l'affect dit plutôt « passif » surgit d'abord dans l'échange, comme un préambule. Conserver ou restaurer l'ordinaire initial constitue ainsi une réplique paradoxalement nécessaire de l'activité affectée. L'affect passif est loin d'être « négatif », il peut être le moyen de refaire le tour d'une question, de réviser l'expérience accumulée. Mais il n'est pas suffisant. Le moment nécessairement passif de contact avec l'imprévu doit être « pris en charge » dans le dialogue et faire l'objet d'un transfert entre participants : « Ce processus rend alors possible la

poursuite du dialogue intérieur et extérieur au principe du développement de la pensée (Kostulski, 2011 ; Kostulski & Clot 2007 ; Scheller, 2013 ; Vygotski, 1997). » (Bonnetfond & Clot, 2016, p. 8). Deuxièmement, le contact avec le second conflit ne se fait jamais directement. C'est seulement dans le premier conflit de l'activité dirigée que l'affect peut se signaler, et donc potentiellement en retour, agir dessus. Lorsque les attendus du sujet sont soumis à un nouvel objet ou à un destinataire inattendu, l'affect peut surgir obligeant alors le professionnel à reconsidérer son activité déjà vécue. Canguilhem note ceci : « par vie on peut entendre le participe présent ou le participe passé du verbe vivre, le vivant et le vécu. La deuxième acception est, selon moi, commandée par la première qui est plus fondamentale » (1983, p. 335). Le primat est donc ici bien marqué : « c'est l'activité vivante en cours avec les autres qui mobilise ou immobilise l'activité déjà vécue en l'affectant. » (Clot, 2016, p. 59). On notera que les mouvements affectifs décrits ci-dessus pour les autoconfrontations croisées sont également repérables en comité de pilotage chez les différents protagonistes, même si nous n'avons pas les mêmes moyens de les documenter.

Concluons. La méthodologie développementale, aussi bien dans le cadre réglé des autoconfrontations (Clot, Faïta, Fernandez, Scheller, 2001 ; Clot, 1999 ; Faïta, 1997) qu'au sein des comités de pilotage eux-mêmes (Quillerou-Grivot & Clot, 2013), favorise le redoublement de l'expérience vécue, comme moyen de réaliser d'autres expériences. Elle installe d'une part une activité d'analyse chez les professionnels sur leur activité pratique et, d'autre part organise la répétition de l'activité dans des contextes multiples. En « touchant » ainsi aux activités instituant (les registres personnels et interpersonnels), la méthode peut également toucher en retour les deux registres institués (transpersonnel et impersonnel) jusqu'au plus haut niveau de l'organisation. On pourrait résumer les liaisons entre activité et métier comme suit : Bien que « le métier équipe l'activité, en retour elle le modifie » (Clot, 2008a, p. 261). Le dispositif clinique d'intervention, où l'activité « répétée » a une place centrale, peut offrir un cadre favorable pour répondre à la commande de santé de l'entreprise.

Il nous faut désormais détailler l'installation du dispositif à la SNCF et décrire les principales étapes de l'intervention réalisée.

## 2.3 Résumé et calendrier de l'intervention

Notre dispositif d'intervention s'est déployé sur deux terrains distincts (cf. figure ci-dessous), le terrain 1 regroupant quatre gares de banlieue parisienne (X) et le terrain 2 une grande gare parisienne (Y).

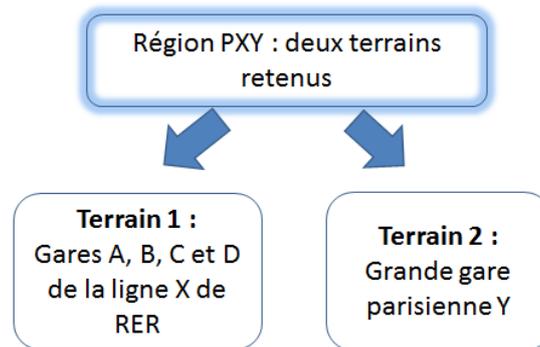


Figure 8 : Les deux terrains d'intervention retenus

Ce dispositif a été installé de façon décalée dans le temps, d'abord sur le terrain 1 puis sur le terrain 2. Sur la durée de l'intervention, nous pouvons comptabiliser plus de six cents heures d'observations, des dizaines d'heures de tournage, vingt-deux autoconfrontations simples, quinze autoconfrontations croisées auprès de dix-sept agents volontaires. Nous ajoutons à cela six autoconfrontations simples et trois autoconfrontations croisées réalisées avec les chefs d'équipe. Enfin, sept comités de pilotage ont été organisés, composés des dirigeants, des représentants des organisations syndicales, des commanditaires, des fonctions « support » et des intervenants (le directeur de l'équipe de recherche et l'intervenante). L'intervention s'est également appuyée sur un travail de restitution auprès des professionnels de terrain et de la ligne managériale. Il faut y ajouter des réunions régulières avec les dirigeants, les organisations syndicales locales, les acteurs de prévention, et les commanditaires (le pôle de soutien psychologique et le pôle vie au travail).

Le point de départ de cette intervention a été le travail de la commande officielle de la SNCF (cf. supra, partie 2.1, p. 30). La deuxième étape a été celle du travail de la demande auprès des professionnels eux-mêmes, réalisé notamment à l'aide d'une activité d'observation auprès des agents volontaires. Une activité d'analyse *via* la méthode des autoconfrontations croisées

(Clot, Faïta, Fernandez, Scheller, 2001) a ensuite été installée pour les professionnels qui souhaitent poursuivre le dialogue sur certains objets de leur activité, à la fois entre eux mais aussi avec des destinataires potentiels de leur activité, tels que la direction, les syndicats, le pôle santé, etc. Pour ce faire, nous avons travaillé à partir de deux instances, le travail de co-analyse avec les professionnels et le travail en comité de pilotage. Ces autoconfrontations croisées (quinze au total) ont permis cinq montages circulant jusqu'au comité de pilotage.

A la suite d'un travail dialogique conséquent entre eux sur la mise en controverse de leurs manières de faire, les agents du dispositif d'analyse du terrain 1 ont été invités à participer au cinquième comité de pilotage<sup>1</sup>. Un dialogue effectif s'est établi entre les professionnels et les membres du comité de pilotage : un résultat, de notre point de vue, de l'intervention en cours. En effet, les professionnels sont alors reconnus comme des ressources pour l'organisation, des « experts » d'un nouveau genre. Nous pouvons attester d'un développement à ce moment-là de la fonction psychologique mais également sociale du collectif de travail des professionnels<sup>2</sup>. Néanmoins, dans le cours du dialogue mené lors de ce comité de pilotage, les chefs d'équipe ont pu être spontanément considérés par les membres du comité comme les principaux responsables des difficultés des agents et des « empêchements » soulevés par les professionnels.

Cette cinquième séance va marquer un tournant dans l'intervention. Par la suite, il sera désormais question de mettre principalement au travail, dans le cadre clinique proposé, la dimension impersonnelle du métier – devenue incontournable selon eux. Cela fut possible car de façon simultanée, la demande s'est développée du côté des lignes managériales intermédiaires des deux terrains. Les chefs d'équipe ont souhaité poursuivre le dialogue avec les professionnels autour de l'instruction dans l'organisation des problèmes soulevés par les agents.

Pour répondre à ces développements concomitants, qui vont au-delà de la commande initiale, des modifications majeures ont été apportées au dispositif. La participation des chefs de secteurs (les N+2) au comité de pilotage a été effective dès la séance suivante (n°6). Sur les deux terrains, les chefs d'équipe se sont essayés à la confrontation aux traces de leur activité

---

<sup>1</sup> Lors de ce comité de pilotage n°5, le travail d'analyse auprès du collectif de travail sur le terrain 2 était encore en cours d'installation.

<sup>2</sup> Relevons que ce sont pour nous des indicateurs d'un développement du métier : en effet le collectif est à la fois une ressource pour chaque professionnel à titre personnel et une ressource sociale pour la reconsidération des tâches prescrites dans l'organisation officielle du travail.

d'encadrants (trois au total). A la suite de cela, nous avons mis en place une « nouvelle forme d'expérimentation » en proposant des réunions de travail entre les chefs d'équipe et les agents des deux collectifs de travail. Elles devaient permettre de soulever et proposer des tentatives de résolution aux problèmes identifiés.

Le résultat a pu être, entre autres, la participation des chefs d'équipe lors du dernier comité de pilotage (n°7). Ce dialogue a révélé la complexité pour eux d'aborder les problèmes de métier dans l'organisation actuelle (Detchessahar, 2011, 2013). L'installation d'espaces de discussion locaux ne peut fonctionner sans un remaniement organisationnel plus large. Ce constat a conduit à la proposition d'une nouvelle expérimentation.

Face à l'ampleur du dispositif mis en place sur les deux terrains, il a fallu opérer des choix pour rendre visible les étapes décisives de notre intervention. Par souci de clarté, nous présenterons d'abord les phases de la méthode employée auprès des professionnels (phase d'observation puis réalisation des autoconfrontations simples et croisées). Ensuite, nous détaillerons le travail mené en comité de pilotage. Conservons en mémoire l'alternance inhérente au dispositif d'intervention entre le travail d'analyse auprès des professionnels de terrain et celui opéré au sein du comité de pilotage. Egalement, nous présenterons les différentes phases de la méthode employée sans nous attarder sur les décalages de temporalité entre les deux terrains (le terrain 1 ayant débuté avant le terrain 2). Pourtant, au cours de l'action, les effets du premier terrain ont alimenté la perspective de travail du second terrain (et réciproquement).

Nous reprenons ci-dessous le bilan quantitatif de l'intervention, son calendrier et la constitution des membres du comité de pilotage.

#### POUR RESUMER

- 600 heures d'observation
- Plusieurs dizaines d'heures de films d'activité
- 22 autoconfrontations simples
- 15 autoconfrontations croisées entre agents
- 3 autoconfrontations croisées entre chefs d'équipe
- Plusieurs réunions avec les professionnels, les chefs d'équipe, les dirigeants, les syndicats et les commanditaires
- 5 montages vidéo
- 7 comités de pilotage

Figure 9 : Bilan quantitatif des activités réalisées

- **Septembre 2010** : Travail de la commande avec les commanditaires
  - **A partir de janvier 2012** : Début du contrat Cifre et suite du travail de la commande
  - **De février 2012 à mars 2014** : Intervention sur les deux terrains
  - **Mars 2014 à juin 2014** : Travail de la commande pour une nouvelle intervention
  - **Décembre 2014** : Fin de l'intervention
- Le représentant de la DRH SNCF
  - La directrice de Transilien
  - Le DRH de Voyage
  - Le Directeur de la région PXY
  - Le Directeur adjoint de PXY
  - La DRH de PXY
  - Le Directeur de la ligne X
  - Le Directeur de la gare Y
  - Les 4 syndicats représentés nationalement
  - Le Commanditaire du Pôle Vie au Travail
  - La Commanditaire du Pôle de Soutien Psychologique
  - Un médecin
  - L'Equipe scientifique du CNAM

Figure 10 : Calendrier de l'intervention et constitution du COPIL

## 2.4 L'activité d'observation : la place de l'intervenante, premier objet d'analyse ?

### 2.4.1 Observations réalisées sur les terrains 1 et 2

Nous distinguons, comme déjà indiqué, la commande, généralement formulée par la direction et la demande, construite avec le collectif de professionnels. Cette distinction est au fondement de toute intervention en clinique de l'activité (Kostulski, & Prot, 2004). De plus, l'observation a ici un statut clinique précis : c'est un moyen de travailler la demande avec les opérateurs et non le moyen de produire des connaissances sur l'activité. (Bonnemain, Perrot & Kostulski, 2015).

**Sur le terrain 1.** Durant cinq mois, 53 roulements d'agents, soit 424 heures d'observation, ont été réalisés sur les quatre gares sélectionnées. Ces observations ont été effectuées avec une vingtaine d'agents volontaires. Plusieurs types de roulements ont été observés :

- Le roulement d'accueil (de matin ou d'après-midi)
- Le roulement de guichet (de matin ou d'après-midi)
- Le roulement d'humanisation (en « extrême soirée » de 18h à 2h environ)

**Sur le terrain 2.** La phase d'observation a eu lieu quelques mois après le début des observations sur le terrain 1. Durant six mois, 190 heures d'observation sur 24 roulements ont été réalisées auprès d'une quinzaine d'agents volontaires. Plusieurs types de roulements ont été observés :

- Les roulements dans les kiosques
- Les roulements au bureau d'accueil

Terrain 1	Terrain 2
424 heures	190 heures
53 roulements	24 roulements

Figure 11 : Bilan quantitatif des observations réalisées

Sur les deux terrains, les observations ont pu être dans un premier temps un moyen de nous « familiariser » par les situations concrètes de travail, avec ce que pouvait être, dans les grandes lignes, le métier d'agent d'escale et de service commercial en gare. Ces temps d'observation ont également permis « de déconstruire », presque à notre insu, les places successives auxquelles nous avons pu être assignée. Insistons ici sur des données très importantes pour la suite, trop rarement instruites dans les recherches en analyse du travail et même en clinique du travail.

Au début de l'intervention, nous sommes pour les agents une « chercheuse – intervenante – psychologue clinicienne – doctorante en psychologie du travail »<sup>1</sup>. Nous représentons à la fois une « envoyée » de la direction mais également une « envoyée » des services de santé. C'est pourquoi nous avons pu être sollicitée, dans les premiers temps, en tant que psychologue clinicienne qui vient traiter de la souffrance au travail et qui viendrait dès lors « prendre soin »

---

<sup>1</sup> Par souci d'explicitation des places potentiellement attribuées à l'intervenante, il nous apparaît nécessaire ici de décrire succinctement notre parcours : diplômée d'un Master 2 de Psychologie clinique, option Psychopathologie (2009) à l'Ecole de Psychologues Praticiens, nous avons rejoint le laboratoire de Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité du CNAM pour y conduire un travail de thèse (dans le cadre d'une convention Cifre effective en 2012). Nous précisons également au lecteur que, depuis décembre 2014, nous sommes en poste au Pôle de Soutien Psychologique de la SNCF en qualité de psychologue clinicienne. Dans ce travail, nous serons amenée à varier le vocable concernant notre place en employant de façon indifférenciée le terme de clinicienne, d'analyste du travail, de chercheuse ou d'intervenante. Cette variation du lexique soulève la difficulté à ne rester qu'à « une place » dans cet écrit et souligne, au-delà de celui-ci, les différentes places que nous avons pu occuper durant l'intervention.

d'eux dans un cadre d'écoute empathique et bienveillant. Quelques verbatims<sup>1</sup> issus de la réunion d'information sur le terrain 1 attestent de la place que nous pourrions occuper selon eux : « *c'est un peu de la psychothérapie de groupe votre intervention, vous allez nous écouter puis nous donner des conseils* » (ZA<sup>2</sup>). Une place que nous jugeons somme toute habituelle au regard des représentations que peuvent parfois avoir les professionnels sur le rôle du psychologue dans l'entreprise. Nous avons pu être également identifiée comme une énième chercheuse qui viendrait comprendre leur métier, à des fins de recherche « énigmatique » et « abstraite » pour eux. Le terrain 1 par exemple a déjà accueilli de nombreux consultants/chercheurs avant nous. Or, les professionnels expriment l'absence de retour sur ces précédentes études, à la fois en terme de restitution (écrite ou orale) mais également en terme d'effets visibles pour eux sur le terrain. Certains agents apparaissent lassés par cette fonction de « cobaye » qu'ils disent incarner. Certains agents ont accepté, malgré tout, de jouer le jeu en nous adressant cette réponse riche de significations : « *allez, on veut bien être ton rat de laboratoire* » (MA). Enfin, d'autres professionnels ont pu évoquer notre fonction comme étant celle d'une alliée de la direction en place « d'œil de Moscou ».

Nous le voyons, ces rapports à l'organisation et à d'autres interventions nous précèdent quand nous arrivons sur le terrain et sont dès lors transférés sur nous. Par exemple sur le terrain 2, nous avons repéré une ambiance tendue entre la ligne managériale et les agents. Ils ont exprimé un manque de confiance envers leurs chefs d'équipe, qu'ils estiment « *planqués dans les bureaux* » (MR<sup>3</sup>), et ne se souciant pas des problèmes en gare. Ces éléments de contexte ont pu expliquer en partie pourquoi notre arrivée sur le terrain a réveillé des mouvements massifs de méfiance chez les agents mais également pour les chefs d'équipe, nous surnommant – nous le saurons bien plus tard – « *la psy d'envoyé spécial* » (NCY<sup>4</sup>).

Egalement, il nous apparaît utile de le mentionner ici, les agents sont à peu près de la même génération que nous (« il y a du même, du familier »). Sauf que l'intervenante ne connaît pas

---

<sup>1</sup> Nous nous appuyons ici sur les comptes-rendus que nous avons produits après chaque réunion, ceci sur l'ensemble de l'intervention.

<sup>2</sup> La seconde lettre dans le choix des nominations correspond à la gare de rattachement des professionnels du **terrain 1 : A, B, C et D**.

<sup>3</sup> La seconde lettre dans le choix des nominations correspond au poste réalisé par l'agent du terrain 2 : **A pour accueil en kiosque, R pour réserve, B pour bureau d'accueil**.

<sup>4</sup> Les chefs d'équipe sont nommés avec trois lettres. **La seconde lettre C permet d'identifier la fonction (C = chef)**. La troisième lettre correspond au terrain 1 ou 2: X pour la ligne X, Y pour la gare Y.

leur métier, et est plutôt cantonnée – de leurs points de vue – à des activités de bureau, « bien au chaud » disent-ils (« il y a de l'autre, un étranger inquiétant »). Lors de la réunion d'information, une professionnelle nous avait interpellée dans ce sens en nous conseillant, non sans une pointe de provocation, d'acheter rapidement « *des bottes fourrées* » et une *doudoune* » (VA) soulignant que leur métier est physique et qu'il se fait principalement en extérieur sur les quais.

Enfin, au-delà de ces mouvements de places, nous ressentons massivement dans les premiers temps de notre présence la forte incompréhension des agents vis-à-vis du dispositif, et donc d'une certaine manière, de notre utilité auprès d'eux : « *Mais qu'est-ce que tu fais au juste à nous regarder ?* » (CA), « *A quoi ça va servir ton truc ?* » (ZA), « *C'est quoi le rapport entre notre rendu monnaie et notre santé ?* » (FA). Ainsi, le travail de construction de la demande des professionnels s'est fait grâce à des temps d'observation longs, sur un roulement entier d'environ 7 à 8h. Il nous est apparu important d'éprouver avec eux les temps forts de leur activité mais aussi les temps creux de celle-ci, les temps plus « intimes » (Bonnemain, 2015) tels que les pauses (café, cigarettes, etc.) et les repas. Egalement, il nous a semblé qu'il était utile de vivre auprès d'eux ces rythmes circadiens « décalés ». Ce qui a pu d'ailleurs signifier pour certains d'entre eux le gage de notre implication et qui a permis, nous semble-t-il, de faire basculer notre présence d'une « inquiétante étrangeté » à « un étranger familier ». Les agents ont pu, par « effet miroir » pourrions-nous dire, observer notre propre fatigue, entendre notre difficulté à tenir debout, face au froid « un peu comme eux » finalement. Cette première « épreuve affective » partagée et vécue ensemble a été un des premiers moyens pour déconstruire la position neutre et distante du « chercheur observateur » traditionnel de leurs points de vue. Cependant, soulignons que ce moyen n'a pas été le seul pour mettre au travail la défiance initiale qu'on peut regarder comme légitime.

Nous allons à présent poursuivre notre présentation de la phase d'observation en reprenant quelques éléments de la méthode, telle que nous l'avons employé durant cette intervention. Pour savoir sur quel roulement nous allions observer les professionnels, nous avons opté pour le leur demander directement. Là encore, cette tentative est venue – à notre propre étonnement – les questionner sur leur demande potentielle et sur les critères qu'ils retenaient pour « nous montrer leur métier ». En effet, notre invitation à venir les rejoindre sur le roulement de leur choix les a amenés à se demander ce qu'ils avaient envie de montrer, ce qui les inquiétait, ce qu'ils voulaient – peut-être – passer sous silence. Nous nous rappelons de deux agents MA et

NA nous proposant de venir les observer le matin sur la mission d'accueil : « *Viens le matin Emilie, ce sera plus intéressant pour toi, l'après-midi, on s'ennuie* » (MA). Face à leur souci de ne pas nous ennuyer, nous demandons d'en savoir plus. Un second collègue, NA, répond alors : « *Le matin, on n'est pas vraiment agent d'accueil, on est plus dans la maintenance, l'après-midi, c'est de l'astreinte* », le premier collègue MA poursuivant le dialogue : « *En fait c'est le même métier, mais c'est complètement différent* ». Face aux prémices d'un dialogue entre eux sur ce qui constitue – de leurs points de vue – les variabilités dans leur métier, nous avons décidé de privilégier nos venues lors de ces temps d'accueil, reformulant auprès d'eux la question suivante « comment faites-vous pour travailler, tout en vous ennuyant ? ». En d'autres termes, nous avons tenté de ré-adresser une préoccupation initialement dirigée vers l'intervenante (« on veut que tu ne t'ennuies pas ») dans leur propre direction : la préoccupation pour eux dans l'exercice de leur métier d'accueil (« comment vous faites pour le faire malgré tout ? »). Progressivement, nous avons assisté au développement de ces « invitations », les professionnels utilisant de plus en plus notre venue pour mettre au travail leurs propres objets (la présence sur les quais, le rendu monnaie, etc.). Nous avons porté une attention constante sur les détails de l'activité, aux non-visibles de celle-ci par exemple, et avons pris soin d'aller au-delà d'une forme de « déjà-dit », d'un prescrit potentiellement écrasant : « on fait tous pareils ».

Concernant les outils à notre disposition, nous avons pu observer les professionnels « à mains nues », notamment au démarrage des observations. Une de nos motivations était le souci d'installer un climat de confiance, hors des représentations ambiantes où l'intervenante produirait des comptes-rendus, soit au service d'une recherche de « laboratoire », soit au service de la direction de l'entreprise. Mais nous avons aussi utilisé les prises de notes « papier-crayons »<sup>1</sup>. Celles-ci ont produit de multiples questionnements, les professionnels s'interrogeant et/ou nous interrogeant sur ce que nous notions. A leur demande, nos écrits ont pu être relus avec eux. Ce fut l'occasion de poursuivre le dialogue sur certains objets de leur activité à partir des traces écrites issues de notre propre activité d'observation, dans un autre temps et autrement.

Pour résumer, ce qu'on peut appeler un travail des places – celles qui nous étaient assignées ou celles que nous prenions nous-mêmes – s'est engagé dès la phase d'observation, parfois

---

<sup>1</sup> Pour autant, nous n'avons pas systématisé nos prises de notes.

même à notre insu. Nous avons souvent éprouvé des difficultés à (sup)porter les « étiquettes » qui nous ont été attribuées, soit parce que nous les jugions comme des obstacles à notre immersion, soit parce que nous n'avions pas pleinement conscience de ce « jeu des places » et de la façon dont nous pouvions nous appuyer potentiellement dessus. Par exemple lorsqu'ils nous adressaient des plaintes visant la direction, l'entreprise, les clients, etc. Comme le remarque T. Périlleux (2015), le clinicien peut accuser réception de la plainte de l'autre, sous certaines conditions : « S'il s'agit d'une forme d'empathie où je serais amené à *imaginer* la situation de l'autre, avec son « risque évident de mystification sentimentale », elle me semble très discutable : elle peut enfermer les protagonistes de la relation de soin dans un jeu de miroirs où ne prévaut plus que la quête insatiable d'une confirmation de l'image de soi au travers des plaintes. La place du clinicien est une place instituée ; c'est aussi un lieu qui doit se vider des identifications réciproques pour permettre un déplacement de la plainte : pour ne pas répondre directement à la demande (s'y aliéner), mais la déplacer. » (p. 66).

Ainsi, ce que nous pouvons retenir de cette phase d'observation se focalise sur les « visages multiples » que nous avons pu incarner. Selon nous, « ces visages » ont amené les professionnels à se poser certaines questions comme : A qui finalement doivent-ils « rendre service » ? Au chef en montrant qu'ils sont impliqués ? A l'intervenante qui doit finir ses études et à qui « on voudrait faire plaisir » ? A la direction pour porter le message que « rien ne va pour nous » ? Nous nous sommes demandée quel effet pouvait produire ce type de questionnement chez les professionnels et sur les objets de leur activité : lorsqu'elle regarde ce geste ou qu'elle questionne cette « façon de faire », quel statut prend l'objet de l'activité, pour l'agent, selon la place à laquelle elle « l'observe » et selon la place qui lui est assignée à ce moment précis de l'observation ? Bien que peu instruite au plan scientifique, la question que nous nommons pour le moment « le travail ou le jeu des places » fut centrale pour nous dès le début de l'action auprès des professionnels. Nous allons nous appuyer sur une situation d'observation issue du terrain 1 pour illustrer pourquoi et comment notre interrogation s'est installée.

➤ **Analyse de l'activité par l'intervenante : sa place comme premier objet d'analyse chez les professionnels ?**

Dans ce cas précis, nous menons une activité d'observation sur un roulement d' « extrême soirée ». Devant quitter prématurément la gare, nous laissons les deux professionnelles « d'humanisation », CC et JC finir leur roulement. De leur propre initiative, les agents

décident alors de rédiger elles-mêmes sous la forme habituelle de l'intervenante avec eux (une prise de notes papier-crayon) une « suite pour Emilie ». Celle-ci résume, de leurs points de vue, leur activité en fin de roulement. Avec « cette suite adressée », l'activité d'observation n'a pas été, à ce moment-là, sans nous poser la question de notre implication et de la place que nous prenions dans l'activité des professionnelles.

SUITE POUR EMILIE ←

le 15.04.2012

00h50 TRAIN DIRECT CHERBIF OK

« la plupart des clients nous disent bonsoir. » ←

Un client arrive sur le quai quand le train part nous lui disons le prochain est à 1h40. Mais il désirait une autre info. Où se trouve le champ? lui indiquons son chemin.

fermeture gare.

Nous pensons à toi pour les composteurs x2. 😊 ←

PASSE DE LA SUEE.

RAPPORT AURA FAIT.

GARE FERMÉ (GUICHET)

Bonne journée

Figure 12 : "Suite pour Emilie", la prise de note de deux agents

Nous ne nous attarderons pas sur le contenu de ce qui est noté ni sur les choix qui ont été opérés par les professionnelles pour déterminer les éléments à inscrire. Nous souhaitons seulement ici relever trois indices qui nous ont surpris. Premièrement, nous constatons l'appropriation par ces professionnelles de la prise de notes « du chercheur », de la méthode en quelque sorte. Deuxièmement, nous repérons la volonté d'adresser quelque chose à l'intervenante, d'en faire un destinataire de leur activité d'observation. Troisièmement, nous observons la reprise d'un dialogue sur un objet précis de leur activité, initialement réalisée avec l'intervenante. Il réapparaît dans leur activité d'observation, cette fois-ci sans la présence physique de l'intervenante. Par exemple lorsque les agents notent « *la plupart des clients nous disent bonsoir* » ou bien encore « *nous pensons à toi pour les composteurs* », phrase accompagnée d'un sourire sous forme de smiley. Selon nous, ces indices témoignent de la

fonction de l'activité d'observation du chercheur sur l'activité des deux professionnelles et signent les prémices chez ces deux professionnelles d'une activité d'analyse.

C'est ce que nous allons voir à présent : Comment l'analyse de l'activité, initiée par l'observation de la clinicienne, s'est petit à petit transformée en une activité d'analyse chez les professionnels eux-mêmes leur permettant d'élargir les destinataires de leur activité et de délimiter certains objets « chauds » de celle-ci.

➤ **Conséquence : un début d'activité d'analyse chez les professionnels ?**

Pour préciser ce que nous entendons par *activité d'analyse*, et en quoi elle est le prolongement d'une *analyse de l'activité*, nous nous appuyerons sur un second exemple, tiré également du terrain 1. Cette situation prend sa source dans des observations répétées de l'activité d'humanisation de plusieurs professionnelles. Trois roulements d'observations « en extrême soirée » ont été menés à la suite, avec SC et VC les deux premiers jours, puis SC et JC le troisième jour. Nos prises de notes seront relues chaque lendemain par les professionnelles. Le premier soir, nous témoignons « sur le vif » de notre surprise, de notre étonnement sur le placement adopté par l'agent observé lors de la mise à quai du train. SC se place en effet dos au train et VC dos au mur (cf. position N°1 sur la figure ci-dessous). Nous n'avions pas encore observé ce positionnement chez les autres agents observés précédemment, qui se mettaient de préférence dos au mur (cf. position N°3 sur la figure ci-dessous). Le lendemain, lors de la relecture de la prise de notes, SC va plus loin et nous explique qu'avec la place qu'elle adopte sur le quai, elle se sent en sécurité : elle a une vision à la fois sur les portes du train mais aussi sur sa collègue VC restée dos au mur. Pour cette dernière, être dos au train est dangereux, « elle ne le sent pas », signifiant sa peur de pouvoir être poussée sur les voies. Le troisième jour, nous questionnons à nouveau SC car nous observons alors qu'avec sa collègue JC le positionnement n'est plus le même. Elles sont cette fois-ci toutes deux dos au train (cf. position N°2 sur la figure ci-dessous). Elles font des allers-retours visuels entre la gauche et la droite afin de surveiller les portes du train et rajoutent-elles, afin de se surveiller l'une et l'autre.



Figure 13 : Trois positionnements possibles sur le quai

A partir de cette interrogation en journée 3 sur le meilleur positionnement à adopter sur le quai, un nouvel élément d'analyse émerge chez SC, celui de la posture physique. En effet, l'agent continue sa réflexion sur les raisons qui justifient que, de son point de vue, le placement « dos au train » soit plus sûr. Dans le cours de l'échange adressé à la fois à sa collègue et à l'intervenante, elle explique que son positionnement est relié à sa posture physique et plus précisément à la stabilité de ses jambes sur le quai. Elle lui évite – selon elle – tout risque de chute sur les voies. Durant ce dialogue qui se réalise « à même » les quais, nous sommes sollicitée par SC qui, pour poursuivre son argumentation, nous fait faire l'expérience de deux postures différentes, une jugée prudente et une jugée moins sûre. Elle nous pousse une première fois sur le quai, nous faisant perdre l'équilibre. Puis, après nous avoir expliqué la façon dont il faut placer ses jambes pour être en appui, SC nous pousse à nouveau. Cette fois-ci, nous ne perdons pas l'équilibre.

Plusieurs éléments nous apparaissent utiles à mentionner. Tout d'abord, nous pouvons retenir que ce n'est pas tant la première observation que les différences entre les observations, pas tant la première que les suivantes prenant leurs sources dans la première qui ont permis de développer le dialogue entre ces professionnelles. Egalement, les prises de notes de l'intervenante ont été le moyen pour les professionnelles de poursuivre leur questionnement – cette fois-ci entre elles – sur le placement et d'exprimer chacune leurs points de vue et désaccords. Aussi, nous repérons que l'expérience « physique » faite sur l'intervenante a pu être utilisée par SC comme le moyen de poursuivre son questionnement émergent. En d'autres termes, l'utilisation de l'intervenante – placée en quelque sorte comme « cobaye » – a été une ressource, un instrument pour l'agent au service de son activité d'analyse en cours. Enfin, à la suite de ces quelques jours, SC émettra le désir de poursuivre son questionnement avec d'autres collègues. A cette fin, elle s'engagera dans le travail de co-analyse présenté. On constate chez SC un développement de son activité d'analyse, à la fois par la multiplication de destinataires escomptés (des collègues de sa gare et d'autres gares) et le début de construction d'un dialogue autour d'un objet délimité, **le placement sur le quai**. Cet objet sera repris en autoconfrontations par SC et d'autres de ses collègues. On y reviendra très largement dans le chapitre 2 de la partie consacrée à l'analyse des matériaux (à partir de la page 176), où nous étudierons précisément certains échanges d'autoconfrontation croisée sur l'objet précis du positionnement.

Mais déjà ici, nous voudrions commencer à éclaircir la trajectoire de l'activité d'observation de la clinicienne avec SC dans d'autres cadres cliniques, tels que celui des autoconfrontations croisées. A cette fin, nous allons effectuer un « saut dans le temps » en examinant un extrait de l'autoconfrontation croisée de SC avec son collègue FB. Elle a lieu quelques mois après la phase d'observation et c'est leur toute première co-analyse.

Voici l'extrait considéré :

<p>1 SC. (<b>arrête le film</b>) : <b>Nous on se place pas du tout comme ça</b> (rires)</p> <p>2 FB. : <b>Nous on se met proches de la sortie, et vous vous êtes où vous ?</b></p> <p>3 SC. : En fait on est proches de la sortie aussi mais tu vois il y en a un qui est vers le train et l'autre qui est contre le mur tu vois pour voir quand les portes se ferment, on n'a pas du tout le même placement (...)</p> <p>4 Ch : Parce que quand tu dis en sécurité c'est que la posture c'est aussi un moyen d'être...</p> <p>5 FB : Ah ouais</p> <p>6 SC : Acquiesce</p> <p>7 FB : Bien sur</p> <p>8 SC. : <b>Tu te rappelles pas le test qu'on avait fait</b> (SC mime le geste en regardant la chercheuse) ? Avec les jambes là en fait ? C'est pareil tu sais t'as ta position</p> <div data-bbox="603 981 986 1193"></div> <p>9 FB : d'appui</p> <p>10 SC : toujours de regarder une jambe bien derrière l'autre justement (regarde la chercheuse) tu vois ça <b>j'y fais attention</b> quand je me mets dos au train je fais attention <b>j'avais expliqué à Emilie</b> (regarde FB) qu'on nous avait expliqué ça si on te pousse <b>on a plus de force</b> c'est des petites bêtises mais c'est choses auxquelles <b>tu penses et que tu fais inconsciemment</b> pour te protéger</p>
---

Figure 14 : Extrait de l'autoconfrontation croisée entre FB et SC « j'avais montré à Emilie

On retiendra deux mouvements. Entre les tours de paroles 1 à 3, un désaccord émerge entre les deux agents sur le placement adopté sur le quai. L'objet mis au travail une première fois avec SC lors des observations « surgit » à nouveau, à son initiative. Néanmoins, les expressions du « nous » / « on » signent l'ouverture du « parapluie du genre professionnel » : le désaccord prend la forme d'une variante entre gares. Quelques tours de paroles s'ensuivent, où « la belle unité du « on » » (Clot, 2008a, p. 229) se maintient. Entre les tours de paroles 4 à 10, SC rapporte l'expérience qu'elle a fait vivre à la psychologue (jusqu'à mimer le fait de pousser l'intervenante). Cette reprise de l'expérience vécue sur/avec l'intervenante semble être le moyen, pour SC, d'installer un premier dialogue entre eux sur l'objet du placement. Lors du tour de parole 10, elle ne s'adresse plus seulement à la clinicienne, mais également à

son collègue : « j'avais expliqué à Emilie ». Le dialogue se poursuivra alors sur leurs propres désaccords sur un positionnement qu'Emilie, l'intervenante, sert alors à légitimer.

Ce qu'on retient ici. Un des multiples objets possibles de l'activité du professionnel, ici le placement, a été « capturé » une première fois par l'intervenante lors de ses observations, étonnée par les variations possibles de placement. En quelque sorte, cet objet est « sorti du lot ». Remis en circulation auprès des professionnels, il a été saisi par SC. L'objet a donc dans un premier temps principalement circulé entre la chercheuse et l'agent. Il s'est construit avec elle. Pourtant, quelques mois plus tard, SC réinjecte l'objet de son activité (le placement) dans le dialogue réalisé avec un pair, il devient un objet de dialogue « entre eux ». Ici, il nous semble que l'objet « transféré » par la chercheuse sur la professionnelle a permis à celle-ci, dans un second temps, de le transférer à nouveau dans le dialogue, cette fois auprès d'un pair. Ce « passage » ne s'est pourtant pas réalisé de façon linéaire. Il a fallu que SC assigne – temporairement – la chercheuse à rester « partie prenante » de l'objet qu'elles ont eu en commun pour qu'elle puisse – ensuite – le mettre en partage avec son collègue « entre eux ». C'est le sens que nous donnons à son rappel « tu te rappelles pas le test ? »

Concluons la description des observations réalisées sur les deux terrains. Par l'installation progressive de la méthode de l'observation telle que pratiquée en clinique de l'activité, nous avons pu constater la façon dont les professionnels avaient découvert ce qui était finalement attendu d'eux par l'intervenante, c'est-à-dire qu'ils puissent eux-mêmes faire l'expérience de l'observation sur leur propre travail. Comme nous avons tenté de le décrire, nous n'avons pas cherché à neutraliser notre présence, ni à tout comprendre de ce que le travailleur vit ou exécute comme geste. Nos observations ont, de notre point de vue, sorti les sujets de la situation, dénaturisé leur activité. En plus de leur activité extérieure, une activité intérieure (Wallon, 1983) s'est développée alors : « Que suis-je en train de faire ? Pourquoi l'intervenante regarde t'elle ce geste ? Je fais cela aujourd'hui devant elle, mais hier je n'ai pas fait ça... ? ». Ce que nous pouvons retenir ici est que notre présence – et les places où nous avons pu être « rangée », à notre insu parfois – peuvent devenir un moyen (parmi d'autres) de « provoquer », chez les professionnels, une activité d'observation et d'interprétation sur leur activité pratique (Simonet, Caroly & Clot, 2011 ; Bonnemain, Perrot & Kostulski, 2015). Pour le dire autrement, l'activité d'observation a permis de renverser le statut de l'intervention pour les professionnels. D'une intervention qui porte « sur eux », elle est devenue une intervention « pour et avec eux » (Briec, 2013). Elle a permis d'installer

progressivement, et non sans obstacles, « un cadre dialogique transférentiel » (Bonnefond, Clot & Scheller, 2015) favorisant le développement d'une activité d'analyse sur des objets de leur activité pratique. Ainsi, nous pouvons dire que ces temps d'observation ont été un point de départ crucial permettant d'installer les conditions de l'intervention et de son cadre clinique (Quillerou-Grivot, 2011). En effet, à l'instar de SC, d'autres professionnels des deux terrains émettront le souhait de poursuivre l'activité d'analyse par la voie des autoconfrontations simples et croisées. Ce qui nous conduit à présenter l'étape de la constitution des groupes de co-analyse et la délimitation des séquences de tournage.

#### 2.4.2 Constitution des deux groupes de co-analyse et sélection des séquences de tournage

Une restitution des observations a été proposée aux professionnels, afin qu'ils puissent expérimenter collectivement un premier dialogue autour de leurs manières de faire. La méthode clinique des autoconfrontations croisées leur a été présentée comme un moyen de les soutenir dans la poursuite de cet exercice dialogique déjà entamé avec l'intervenante. Sur les deux terrains, des professionnels se sont portés volontaires. C'est donc la demande des agents qui a permis de constituer les deux collectifs d'analyse. En ce sens, ces deux groupes ne sont pas représentatifs de l'âge de la population des agents, ni du sexe, ni de l'ancienneté. Cette absence de représentativité ne constitue pas selon nous un obstacle majeur pour l'intervention. En effet, notre objectif est de produire un contexte dans lequel le métier d'agent peut se développer, à la fois sur les registres personnels, interpersonnels et transpersonnels mais également impersonnels. C'est d'ailleurs dans ce but que les professionnels portés volontaires ont été invités à définir les séquences qu'ils souhaiteraient voir filmées, pour les mettre au travail lors des autoconfrontations simples et croisées. Leurs choix ont reposé sur trois critères que nous leur avons imposés. La première condition fut la sélection de situations, qui, selon leurs mots, leur « posent des difficultés », des interrogations ou même des étonnements. Le second critère a concerné la faisabilité des séquences à tourner. Puisque nous ne pouvons, par définition, anticiper une situation, il a été convenu que nous filmions un temps de roulement (et non une tâche spécifique). Enfin, le troisième facteur a consisté à retenir des situations

relativement homogènes pour chaque agent afin de permettre l'établissement de binômes lors des autoconfrontations croisées et ainsi faciliter la comparaison entre pairs.

Nous allons à présent décrire brièvement les deux groupes de co-analyse et les séquences retenues. **Sur le terrain 1**, sur la vingtaine d'agents présents à cette réunion<sup>1</sup>, six professionnels FB, LB, ZA, CA, VA et SC se sont portés volontaires pour un premier cycle d'expérimentation. Pour CA et VA, elles exercent spécifiquement une mission de vente en agence Transilien<sup>2</sup>. ZA, CA et VA se connaissent et se côtoient régulièrement en gare A. Il en est de même pour LB et FB qui travaillent dans la gare B. Ils sont amenés très régulièrement à travailler ensemble durant le roulement d'humanisation. Quant à SC, elle est la seule du groupe à travailler dans la gare C. Au cours de cette phase de co-analyse, quatre agents, encouragés par leurs collègues volontaires, ont décidé de rejoindre le groupe d'analyse. Il s'agit de BD, SD puis de RD, qui ont tous les trois comme mission unique l'humanisation en train et de PC, un collègue de SC. Notons qu'un agent ZA quittera le groupe d'analyse lors du premier cycle disant vouloir laisser sa place à d'autres. Au total, neuf agents feront partie du groupe d'analyse.

Deux types de situation ont été retenus par les agents. *Les situations en « humanisation »* (18h-2h) posent aux professionnels des conflits de critères. Ils disent devoir sans « jongler » entre l'adoption d'une posture de « sûreté » (veiller à la sécurité en gare) et l'adoption d'une posture « commerciale » (renseigner les clients). Egalement, ils disent éprouver une tension forte lorsqu'ils doivent gérer les conséquences néfastes d'une offre de circulation des trains mise à mal (avarie, accidents de personne, etc.) notamment en heures de pointes (18h) ou lors des derniers trains de soirée. Enfin, alors même qu'ils disent devoir parfois gérer des situations complexes, ils s'interrogent par ailleurs sur la représentation d'un « présentiel » vide de sens qu'ils ont à réaliser sur cette mission. Le choix de retenir *les situations de prise de service ou de « relève »* fut opéré dans la continuité des premières discussions ayant émergées entre eux et qui mettaient en évidence la façon dont cette « relève » pouvait prendre de nombreuses formes. Cette « re-découverte » entre eux des façons de « se relever » avait été alors source de surprise, de plaisir et d'étonnement, les agents se demandant : comment peut-on travailler seul sans se sentir seul ?

---

<sup>1</sup> Le nombre conséquent d'agents présents à la réunion a suscité un net étonnement du côté des lignes managériales, surprises de cet « engouement » vis-à-vis du dispositif proposé.

<sup>2</sup> L'agence Transilien a pour mission la prise en charge des abonnements clientèles (Pass navigo, etc.)

Deux cycles de tournage et d'analyse ont été programmés. Lors du premier temps de l'analyse, de nombreux objets de travail ont pu être soulevés par la situation concrète filmée. Tous – sauf un – ont voulu approfondir certains objets de leur activité sur un second cycle d'analyse, leurs questionnements se faisant de plus en plus précis (par exemple leurs annonces en cabine, les placements sur les quais, etc.). Sur ce second temps, nous avons affiné le tournage des séquences sur « les objets-liens » que les agents tentaient d'attraper (nous avons filmé en nous focalisant sur un moment précis).

<b>1er cycle</b>	Prise de service Agence Transilien	VA
		CA
	Relève guichet	ZA
		LB
	Humanisation train	BD (nouveau)
		SD (nouveau)
	Humanisation gare	FB
		SC
<b>2ème cycle « d'approfondissement »</b>	Prise de service guichet (focale sur l'ouverture de gare)	PC (nouveau)
		SC
	Humanisation train (focale en heures de pointe)	RD (nouveau)
		BD
		SD
	Humanisation gare (focale sur la fermeture de gare)	FB
		LB

Figure 15 : Résumé des séquences filmées sur le terrain 1

**Sur le terrain 2**, sept professionnels ont souhaité poursuivre la mise en discussion de leurs manières de faire avec un travail de co-analyse. Nous les nommons FR, MR, AB, JA, SA, KA et MA. Ils se connaissent et se croisent quotidiennement. Ce groupe d'agents volontaires ne connaît pas de mouvements majeurs.

Deux situations retiennent l'attention des professionnels. La première est *la tâche de renseignement et d'orientation des clients*. On attend d'eux en effet, dans le travail prescrit, qu'ils puissent renseigner et faciliter la circulation du client à la fois dans la gare mais aussi depuis son point de départ à domicile jusqu'à son arrivée à destination. Une fois le constat éprouvé qu'il existait entre eux une diversité dans leurs façons d'accueillir, renseigner et orienter le client, il a été décidé que le travail d'analyse se porte sur cet objet. La seconde est *le travail de prise en charge des différents publics en gare*, mission principalement dédiée au bureau d'accueil. Elle les questionne sur leurs manières de faire, sur l'impact émotionnel que

cela engendre pour eux et sur les relations que cela implique entre les différents services de la gare (par exemple le service des porteurs de bagages, etc.)

Renseignement au kiosque	SA
	MA
	KA
	MR (1/2 kiosque)
	JA
Renseignement et prise en charge au bureau d'accueil	AB
	MR (1/2 Bureau Accueil)
	FR

Figure 16 : Résumé des séquences filmées sur le terrain 2

Une fois l'activité de sélection des séquences effectuée ensemble, nous avons procédé au tournage de celles-ci, puis au travail de co-analyse proprement dit, avec d'abord la réalisation des autoconfrontations simples, puis les autoconfrontations croisées. C'est ce que nous allons examiner dans la partie suivante.

## 2.5 Les autoconfrontations : l'intervenante, une « chef », une « collègue », un « porte-parole » ?

### 2.5.1 « Tournage » des séquences

La nécessité de prendre appui, pour la co-analyse, sur des traces filmiques utilisées comme un instrument pour les professionnels eux-mêmes, a soulevé le problème de la présence d'une caméra en gare. Celui-ci a dû être instruit avec l'encadrement, notamment sur l'aspect juridique et sécuritaire (par exemple en extrême soirée, dans des gares dites « sensibles » où les clients – parfois alcoolisés – peuvent se sentir menacés par l'enregistrement vidéo). C'est pourquoi il a été décidé de signaler la fonction de l'intervenante – et de la caméra – à la clientèle, au moyen d'une affiche accolée aux guichets. Egalement, il a été convenu avec les professionnels que nous pourrions à tout moment arrêter la caméra en fonction de la situation, évaluée par l'intervenante et/ou par les agents. Pour nous, ce travail de construction des conditions de « tournage » des séquences filmiques a pu être un moyen de délimiter

encore un peu plus les contours de la méthode et les limites de notre place : nous ne souhaitons pas « filmer à tout prix » pour obtenir le plus de traces exactes et fidèles des situations. Nous tentons plutôt, par la voie des traces filmiques, de favoriser des activités dialogiques chez eux, présentes et différées.

## 2.5.2 Les autoconfrontations simples : expliquer à l'intervenante

A la suite de ces temps de « tournage », chaque professionnel a visionné son « film » en présence de l'intervenante, ceci dans le but de commenter son activité. L'entretien dure entre 1h30 et 2h. Dans chacune des auto-confrontations simples, le questionnement du clinicien porte sur le « comment ». Par exemple, « *Qu'est-ce que tu<sup>1</sup> fais ?* », « *Comment tu le fais ?* », « *Je ne comprends pas ce qui se passe, peux-tu m'expliquer ?* », « *Est-ce que tu peux décrire ce que l'on voit là (sur la vidéo) ?* ». Nous comptabilisons 15 ACS sur le terrain 1 et 7 ACS sur le terrain 2.

Les autoconfrontations simples ont été principalement le moyen pour eux d'expliquer ce qu'ils faisaient, ce qu'ils cherchaient à faire, ce qui pouvait les mettre en difficulté dans leur activité. Elles ont également permis aux agents de s'expliquer avec leur activité habituelle même modifiée par la présence de l'intervenante. Leurs commentaires nous ont été principalement adressés, bien que cela ait été aussi l'occasion pour eux – invités par la clinicienne – de commencer à se questionner sur les manières de faire du collègue, le collègue proche ou le collègue d'une autre gare. A la fin des premières autoconfrontations simples, certains agents ont pu exprimer leurs étonnements face à ce travail d'analyse d'un « drôle » de genre pour eux : « *je n'aurais jamais pensé que j'allais parler 1h30 là-dessus, quand t'es venue me filmer, je trouvais qu'il ne se passait rien, on a eu aucune situation perturbée, pas un client relou (sic)* » (KA). En effet, en confrontant le sujet aux limites de son dire, c'est-à-dire en le poussant à décrire l'action jusqu'à ce qu'il ne sache plus l'expliquer, le sujet défait et refait les liens entre ce qu'il se voit faire, la tâche qu'il doit faire, ce qu'il voudrait faire, et ce qu'il aurait pu faire. Du coup, le résultat de l'analyse produit le plus souvent des

---

<sup>1</sup> Nous avons opté pour le tutoiement avec les agents, un mode de communication largement usité dans l'entreprise, notamment en gare. Ce choix n'a pas été sans nous poser la question du renforcement possible de la place « de porte-parole du terrain et des agents » qui a pu nous être attribuée par les membres du comité de pilotage. Nous y reviendrons.

étonnements autour d'un « difficile à dire » et entraîne de nouveaux questionnements autour de ce qu'il n'a pas pu expliciter à partir de son activité réalisée. C'est un des objectifs de l'autoconfrontation croisée que de poursuivre ce travail d'analyse, en donnant au professionnel de nouveaux destinataires.

### 2.5.3 Les autoconfrontations croisées : observation d'une variation des places

#### ➤ **Résumé des autoconfrontations croisées sur les deux terrains**

Durant les autoconfrontations croisées, les deux agents, en présence de l'intervenante ont comme consigne de commenter l'activité du collègue, à partir de ce qui les étonne, les surprend, les questionne ; de préciser les moments où ils font pareil et ceux où ils font différemment. Cette fois-ci, l'intervenante oriente les échanges principalement vers la comparaison des modes opératoires : « *Tiens, tu fais comme cela toi ?* », « *lui, il ne fait pas comme ça* ». Pour réaliser cette analyse entre deux professionnels, nous avons constitué des binômes établis par les comparaisons possibles entre des activités filmées semblables. Nous avons également favorisé la variation de ces binômes. L'introduction, selon nous, d'une condition nouvelle (un autre collègue par exemple), dans la répétition de l'exercice de la comparaison (sur une même séquence), peut favoriser le développement des points de vue entre pairs. A cette fin, nous avons repris les enregistrements vidéos qui avaient déjà été commentés en autoconfrontations simples. Une dernière différence est à relever par rapport aux confrontations simples : les échanges des confrontations croisées peuvent être inclus dans le montage filmique (après discussion entre professionnels et sa validation lors des réunions de restitution).

**Sur le terrain 1**, les deux cycles ont permis en tout la réalisation de *neuf autoconfrontations croisées*. Dans l'ordre de réalisation :

- LB et NA sur une séquence de guichet à la prise de service
- CA et VA sur une séquence de guichet Navigo à la prise de service
- SC et FB sur une séquence d'humanisation
- SD et BD sur une séquence d'humanisation train

- SC et PC sur une séquence de guichet à la prise de service
- SC et LB sur une séquence d'humanisation en fermeture de gare (et sur séquence tour de gare à l'ouverture de gare)
- FB et LB sur une séquence d'humanisation en fermeture de gare<sup>1</sup>
- RD et BD sur une séquence d'humanisation train sur un aller-retour d'un train
- RD et SD sur une séquence d'humanisation train sur un aller-retour d'un train

**Sur le terrain 2**, nous avons réalisé *six autoconfrontations croisées* dans l'ordre suivant :

- MA et KA en kiosque heures de pointe
- MR et FR au Bureau d'accueil
- AB et FR au Bureau d'accueil
- KA et MR en kiosque heures de pointe
- KA et SA en kiosque heures de pointe<sup>2</sup>
- JA et MA en kiosque heures de pointe

Résumons. Avec les autoconfrontations croisées, les agents ont expérimenté la méthode, c'est-à-dire un travail d'analyse et de comparaison avec le collègue. Cela a fait naître pour la majorité des agents une réelle appétence, une envie prononcée de poursuivre la discussion sur les conflits d'activité qui se révèlent à eux par le travail d'analyse. En témoigne sur le terrain 1 la démarche de sollicitation qu'ils ont entamée auprès des collègues en leur soumettant leurs besoins de faire appel à d'autres « voix », celles des pairs. En atteste également la volonté de tous les agents engagés des deux collectifs – sauf pour un – de poursuivre le travail de co-analyse en confrontant plusieurs fois leurs manières de faire avec d'autres.

### ➤ **Autoconfrontation croisée et revitalisation de la pensée sur le registre transpersonnel**

Les autoconfrontations croisées installent dans l'analyse un nouveau destinataire, avec l'entrée en lice d'un pair présent physiquement dans l'échange. Elles introduisent également introduire d'autres « invités » potentiels comme les membres du comité de pilotage, présents « virtuellement » en quelque sorte. Quel est l'effet de ces nouvelles arrivées « à la place » de l'intervenante, à qui, jusqu'ici, on expliquait beaucoup ? De notre point de vue, cette migration des destinataires a pu entraîner des « déplacements » chez l'intervenante,

---

<sup>1</sup> Nous soulignons les deux extraits qui feront l'objet d'une analyse dans la partie 3 - Analyse des matériaux (Annexes V3 et V4)

<sup>2</sup> Nous soulignons l'extrait qui fera l'objet d'une analyse dans la partie 3 - Analyse des matériaux (Annexe V5)

s'attribuant ou se faisant assigner à d'autres places, mais aussi des variations sur l'objet de l'activité mis en dialogue. Expliquons-nous.

Nous allons nous appuyer sur deux extraits d'une même autoconfrontation croisée entre SD et BD (terrain 1). C'est la première fois qu'ils sont confrontés à cet exercice<sup>1</sup>. Ils ont pour mission d'« humaniser » les trains. Durant ce passage, ils échangent sur la façon dont il faut se placer lors de la montée dans le train. Dans le film d'activité de SD, il attend « la dernière minute » pour monter dans le train, c'est-à-dire quelques secondes seulement avant que la porte ne se referme. En cours d'autoconfrontation croisée, un dialogue animé débute entre l'agent BD et son collègue SD sur cette montée de « dernière minute ».

Voici l'extrait considéré :

BD : Moi **j'avoue j'évite au maximum ce risque-là**, je rentre tout de suite, après toi t'as une autre habitude, voilà c'est tout  
SD : **En fait l'habitude je l'ai pris avec JD**  
Ch : Pourquoi ?  
BD : C'était avec Donald<sup>2</sup> Parce qu'avec **mon ancien binôme**, on travaillait toujours comme ça depuis le début, que ce soit lui ou moi, il y en a toujours un qui restait dehors jusqu'au dernier moment  
SD : Oui mais **vous étiez deux montagnes** aussi, moi je peux pas me permettre  
BD (rires)  
(...)  
SD : Parfois **j'entends sonner et là j'ai le réflexe** qui se déclenche et « pfiiiiit » (bruit de bouche)  
BD : Ouais mais **parfois c'est trop tard**  
SD : ça va dépendre des mécanos, certains ils font « *à ce moment précis, SD imite le bruit du ronfleur long* », là t'as le temps, autant c'est « *à ce moment précis, SD imite le bruit ronfleur court* » et là au revoir. **C'est clair qu'un jour je vais avoir le droit à un mauvais coup**  
BD : **Tu vois LD, il est rentré dès que ça a commencé** à sonner, toi t'as vraiment attendu que la porte commence à se fermer  
Ch: **Donc ce n'est pas tant le souffleur<sup>3</sup>**  
BD : Oui toi **c'est le déclenchement de la fermeture des portes**  
SD : pour **pouvoir guetter jusqu'à la fin**  
BD : Moi **je trouve ça un peu limite**  
SD : ouais c'est un peu limite, **je vais peut-être changer ça d'ailleurs**  
BD : Pour moi c'est dangereux  
SD : Je vais peut-être **continuer à faire comme ça mais je monterai avant qu'il ronfle**  
BD : Bah dès qu'il commence à sonner tu t'enclenches le fait de rentrer  
SD : Ouais là j'ai trainé un peu trop j'avoue ouais, un jour je vais avoir le droit à un sale tour à Montargis à 23h et quelque « au revoir »... Faudrait que je temporise un peu moins sur le ronfleur, faudrait que je change ça, **c'est vrai que j'avais jamais fait gaffe**  
Ch : Tu as plus de 10 ans de métier, il ne t'ait jamais rien arrivé, **tu as peut-être une raison de le faire?**

<sup>1</sup> La clinicienne fait ici une de ses premières expériences de l'autoconfrontation croisée.

<sup>2</sup> SD donne un surnom au collègue qu'il mentionne dans l'échange. Nous l'avons remplacé ici par un équivalent.

<sup>3</sup> Nous évoquons le souffleur pour nommer la sonnerie d'annonce de fermeture des portes. Ce qui est une erreur, car il est dans le milieu ferroviaire nommé le ronfleur. Cependant, les professionnels ne relèvent pas cette erreur de vocabulaire et poursuivent ensemble le dialogue.

SD ne dit rien. *Enonciation de la pause par la chercheuse / Pendant ce temps-là, BD relance le film*  
 Ch: Tu veux voir quoi ?  
 BD : **Je veux voir la gare suivante.** Là il n'y a plus personne qui monte là il monte alors que ça a pas sonné encore... **Donc c'est pas le ronfleur c'est les gens**  
 (Pendant ce temps, SD se rassoit)  
 Ch: Tu en penses quoi ?  
 SD : Je sais pas... d'habitude, je sais pas... **pour moi je suis calqué sur le ronfleur mais après quand je vois personne je vois pas l'intérêt de rester dehors**  
 (...)

Figure 17 : Extrait n°1 de l'ACC entre SD et BD « j'avais pas fait gaffe »

Nous allons brièvement reprendre cette séquence décryptée pour en relever les différentes étapes. Cette observation « de la montée de dernière minute » fait naître un désaccord entre eux sur les manières de faire, un conflit de critères dans l'activité d'humanisation, entre la sûreté de l'agent, celle des clients mais aussi leur présence commerciale en gare.

Tout d'abord, BD trouve que son collègue prend le risque de voir les portes se refermer sans lui (ou sur lui) et de rester à quai (et/ou se blesser). Cette variation perçue dans leurs manières de faire est attribuée d'emblée à une « affaire de personnes » : « chacun fait à sa manière » en quelque sorte. C'est d'ailleurs exprimé par BD : « *Moi j'avoue j'évite au maximum ce risque là, je rentre tout de suite, après toi t'as une autre habitude* ». Dans une première tentative de réponse à son collègue, SD convoque une expérience passée avec son ancien binôme « : *C'était avec Donald. Parce qu'avec mon ancien binôme, on travaillait toujours comme ça (SD).* ». BD répond en soulignant la carrure physique de son collègue : « *Oui mais vous étiez deux montagnes aussi, moi je peux pas me permettre (BD)* ». Pour le moment, les différences relevées dans les façons de faire sont reliées aux « personnalités » et aux « physiques », en quelque sorte elles sont établies à partir du registre personnel du métier.

Malgré tout, l'échange prend progressivement une autre dimension. Il est question désormais de savoir comment il monte « expressément » dans le train (il n'est plus question de savoir pourquoi). SD énonce qu'il attend le bruit du ronfleur. Or, à partir de l'appui minutieux sur les traces filmiques, BD observe – ici on peut noter que l'observation n'est plus celle de l'intervenante – que son collègue attend le début de la fermeture de portes, et non le bruit du ronfleur. SD précise qu'il n'avait jamais porté attention à cette montée « après ronfleur » : « *c'est vrai que j'avais jamais fait gaffe* ». Suite à cette « découverte », ils émettent des propositions sur d'autres façons de faire possibles. Ce qu'on peut dire à ce stade est que l'activité d'analyse de BD sur l'activité pratique de SD (sur le « comment ») a permis à SD de

reconnaître que « sa montée » dans le train pouvait être dangereuse et a permis un premier travail de revisite. Mais l'échange ne s'arrête pas là. Nous décidons d'intervenir pour soutenir SD. Nous jugeons en effet que « ce consensus » et les solutions rapidement trouvées entre eux (« *faudrait que je change ça* ») referment possiblement chez ce professionnel un « difficile à dire » qui l'empêche pour le moment de formuler les raisons de cette montée jugée tardive. C'est en ce sens que nous l'interrogeons : « *Tu as plus de 10 ans de métier, il ne t'ait jamais rien arrivé, tu as peut-être une raison de le faire?*<sup>1</sup> ». A cela, SD ne parvient pas à répondre immédiatement, laissant s'installer un silence. Nous proposons alors une pause, permettant de notre point de vue, de différer l'échange et de respecter un possible mouvement affectif « de résistance » (Bonnemain, 2015).

Cependant, un effet surprenant se produit : BD (et non SD) relance le film alors que son collègue et l'intervenante s'apprêtent à mettre fin temporairement à l'exercice. Nous l'interrogeons, étonnée, sur ce qu'il cherche à observer pendant notre absence. BD désire examiner comment son collègue monte dans le train, à partir des traces filmées de SD tournées dans la gare d'après. De notre point de vue, ce mouvement d'insistance et de reprise après interruption témoigne d'une intensité affective forte chez les deux protagonistes. Notamment chez BD. Nous faisons l'hypothèse que le questionnement de l'intervenante adressé à SD (en résumé « mais si tu le fais il y a une raison ») a produit un dialogue intérieur « bouillonnant » chez lui sur les raisons possibles de la montée tardive de son collègue.

L'analyse reprend par l'intervention de BD. Il parvient à lever, en quelque sorte, le « difficile à dire » en jeu dans l'échange : si son collègue entre aussi tard dans le train, c'est possiblement en raison de la présence de clients sur le quai. Rester tardivement à quai lui permettrait d'avoir une meilleure visibilité sur eux. On retient ici la chose suivante : plus que le risque de la montée tardive, l'objet d'analyse s'est développé progressivement jusqu'à faire émerger le but de celle-ci dans l'activité de BD (qu'il ne parvenait pas à expliciter d'emblée).

Concluons sur ce premier extrait. On repère que cet échange fut pour eux une épreuve affective (Bonnemain, 2015). Il leur a fourni des objets de dialogue nouveaux au regard de ceux exprimés en autoconfrontation simple. Comme le précise Clot (2008a) : « Au-delà des

---

<sup>1</sup> Ce qui est justifié par les premiers tours de paroles où il mentionne le fait de rester à quai pour « guetter ». Or, cela n'est pas de suite repris, ni par le collègue ni par l'intervenante. Nous aurions pu, après coup, reprendre le terme de guetter pour le soutenir. Néanmoins notre question « ouverte » a pu permettre d'autres développements.

activités déjà devenues questions pour chacun, même des activités qui n'avaient fait l'objet d'aucun dialogue avec le psychologue dans l'autoconfrontation simple peuvent devenir l'objet de controverses. Elles deviennent alors discutables et le grain d'analyse s'affine à proportion des différences qui surgissent à la poursuite de l'« objet-lien », dans la manière de s'expliquer avec ce qui est difficile de s'expliquer. » (p. 228). L'objet « la montée dans le train » s'est développé, par une re-définition des buts, pour chacun, de cette activité. D'un objet « personnel » (tu fais comme cela parce que tu es une montage), il est devenu – au cours de l'échange – un objet collectivement partagé, un objet « transpersonnel » (ce qui explique les convocations qu'ils adressent aux collègues, LD par exemple). C'est lié, selon nous, à l'introduction d'un nouveau destinataire du discours et dès lors au changement de place de l'intervenante.

Pour le documenter, nous allons à présent nous appuyer sur un deuxième extrait de l'autoconfrontation croisée. Elle se situe à la fin de la séance d'analyse, les deux professionnels partagent leurs premières impressions de l'exercice dialogique réalisé.

Voici l'extrait considéré :

<p>SD : C'est peut-être plus facile de commenter à deux comme ça en regardant deux films différents que tout seul devant son propre film</p> <p>BD : Je sais pas cela m'avait bien plu de commenter tout seul</p> <p>(Rires)</p> <p>Ch: En fait BD, tu lui as mis des questions dans la tête qu'il n'avait pas</p> <p>BD : non non c'est pas ça</p> <p>SD : (rires) putain je vais pas dormir avec tes questions existentielles</p> <p>BD : c'est vrai que j'avais commenté déjà tout seul</p> <p>Ch : Mais après le regard...</p> <p>SD : ... <b>j'ai essayé de t'expliquer (s'adresse à la chercheuse) des trucs qu'on faisait plus professionnels (regarde alors son collègue BD) qu'elle elle pourrait pas elle appréhende pas elle connaît pas le métier, toi il y a des trucs j'ai pas besoin, je t'explique pas parce que tu connais tu sais pourquoi on fait ça ou ça</b></p> <p>Ch : Je pense que c'est peut-être pour ça que tu dis c'est plus intéressant (s'adresse à M. SD) parce qu'il y a un réel langage que vous avez ?</p> <p>SD : Oui et puis il y a un réel échange...</p> <p>BD: Oui</p> <p>SD : ... <b>c'est pas moi qui me juge sur mon propre film, je veux dire, c'est voilà on peut échanger autour de ça, voir ce qui va ce qui ne va pas, éventuellement se dire « tiens c'est pas mal ce qu'il fait, faudrait peut-être que je laisse ça et que je fasse comme ça », ouais c'est pas mal...</b></p>
--

Figure 18 : Extrait n°2 de l'ACC entre SD et BD « elle ne connaît pas le métier »

Dans la confrontation simple, le professionnel explique ce qu'il faut faire et comment il le fait à l'intervenante. Il lui est attribué une méconnaissance (réelle ou imaginée) du métier et de ses attendus génériques. Dans la confrontation croisée, c'est plutôt le collègue qui incarne, en quelque sorte, le « répondant collectif de l'activité individuelle », le registre transpersonnel du

métier. Il devient un appui potentiel de son collègue dans le travail de reprise des façons de faire. SD le résume dans ce verbatim « *c'est pas moi qui me juge sur mon propre film, je veux dire, c'est voilà on peut échanger autour de ça, voir ce qui va ce qui ne va pas, éventuellement se dire « tiens c'est pas mal ce qu'il fait, faudrait peut-être que je laisse ça et que je fasse comme ça », ouais c'est pas mal* ». En ce sens, l'exemple du « souffleur/ronfleur » est caractéristique. Dans le premier extrait présenté, la chercheuse utilise le terme de souffleur pour nommer aux professionnels la sonnerie d'annonce de fermeture des portes. Ce qui est une erreur, car il est nommé dans le langage ferroviaire le « ronfleur ». Les professionnels ne relèvent pas cette confusion, continuant le dialogue entre eux. Ce qui nous fait dire la chose suivante : l'objet de leur activité, pour eux, dans l'autoconfrontation croisée, n'est plus de nous expliquer, mais de s'expliquer entre eux et avec les « manières de faire » existantes (les leurs et celles des absents comme Donald et LD). L'objet de l'activité est en quelque sorte transféré de la chercheuse au collègue. La fonction de l'intervenante change : elle soutient ici le travail de reconsidération de la dimension transpersonnelle de l'objet pour qu'ils s'expliquent avec lui.

Concluons à partir des deux extraits présentés. L'autoconfrontation croisée, par l'apparition d'un nouveau destinataire, le collègue, et par l'occupation d'une place nouvelle chez la chercheuse, a permis de développer de nouveaux objets de dialogue. Sans avoir ici les moyens d'aller plus loin, nous avons constaté un élargissement de la pensée des professionnels sur les registres personnel, interpersonnel et transpersonnel du métier. Ce qui est attesté par leur travail de reprise des façons de faire existantes (la convocation des autres collègues par exemple), par les possibilités envisagées pour SD « de faire autrement », et enfin par l'invitation qu'ils adresseront à la suite de la co-analyse à un de leurs collègues RD pour qu'il puisse s'engager dans ce travail et poursuivre avec eux l'exercice dialogique. Pourtant réticent initialement, il acceptera.

D'autres confrontations croisées réalisées avec les professionnels viennent corroborer notre observation précédente et nous permettent d'attester de résultats semblables. Les confrontations et leur répétition dans différents contextes (simples, croisées, changement de binôme, etc.) ont permis un développement du registre personnel, interpersonnel et transpersonnel du métier – dans la pensée de chacun.

Nous avons également repéré comment la dimension impersonnelle du métier a pu être mise au travail par l'activité d'analyse des professionnels. Nous allons éclairer nos propos d'abord

par la présentation de deux moments retenus dans les autoconfrontations croisées, puis par la description du travail réalisé dans l'instance de pilotage.

➤ **Autoconfrontation croisée et mise au travail de la pensée sur le registre impersonnel**

Les deux extraits sélectionnés portent sur les réactions possibles des dirigeants, imaginées par les professionnels, si ceux-ci pouvaient constater qu'ils transgressaient les règles<sup>1</sup>. Ils ont été inclus dans le montage, et mis en discussion avec leurs chefs d'équipe et en comité de pilotage.

Le premier extrait est issu d'une autoconfrontation croisée où l'agent LB se questionne avec sa collègue SC sur ce que pourraient dire leurs encadrants (N+2/N+3) s'ils apprenaient qu'il chante durant sa mission d' « humanisation ». Cette interrogation prend naissance dans le film d'activité de LB, où on le voit interpréter la chanson « Sang pour sang » de Johnny Hallyday sur le quai, avec un de ses collègues, tous deux amateurs de musique. Cet agent LB pratique le chant régulièrement, qu'il exerce dans des karaokés et dans des vidéos qu'il publie sur internet. Son activité professionnelle devient dans le cas qui nous retient ici un cadre d'exercice pour une activité extra-professionnelle.

Voici l'extrait considéré :

<p><b>Ch : quand tu vois ça tu le comprends parce que tu as vécu la même chose ?</b> SC : Mais moi j'ai des pétages de plomb parfois LB : <b>Non mais tu serais DUO<sup>2</sup> ça te dérangerait ? c'est ça ma question. Ou DET<sup>3</sup> ou... ?</b> SC : <b>Mais non mais bien sur que non, je me dis à un moment les agents il faut qu'ils passent le temps et puis ils font... tu fais pas</b> quelque chose de mal, tu fais pas quelque chose, c'est quoi, tu chantes, c'est pas négatif c'est pas... (...) SC : Moi ça m'arrive de danser sur le quai (mime), de partir en délire avec le collègue, <b>parce que tu te dis à un moment donné ça te fait du bien aussi, tu vois, ça te déstresse, ça te décontracte</b></p>
---

Figure 19 : Extrait de l'ACC entre SC et LB « tu serais DUO, ça te dérangerait »

Durant l'échange, LB demande à SC si chanter sur le quai est un acte « dérangerant ». Nous relevons que LB n'interroge pas sa collègue SC sur le point de vue qu'elle se fait – en tant

<sup>1</sup> Transgression qu'ils jugent de leurs points de vue d'agents.

<sup>2</sup> Le DUO est dans l'organigramme le N+2 des agents.

<sup>3</sup> Le DET est dans l'organigramme le N+3 des agents.

qu'agent – de ce que pourrait penser les chefs. Ici, le questionnement de LB la place en tant que chef « *Non mais tu serais DUO ça te dérangerait ?* ». L'objet « chanter en gare » est passé au crible du registre impersonnel. SC répond à son collègue du point de vue de l'encadrement : « *je me dis à un moment les agents il faut qu'ils passent le temps et puis ils font... tu fais pas quelque chose de mal* ». A la suite de ce « changement de place », elle reconsidère à nouveau l'objet, en intégrant cette fois son point de vue d'agent. Ces pratiques – la danse pour elle / chanter pour lui sont leurs instruments de décompression. Ici, on peut penser que le fait de changer de place (« se mettre dans la peau du chef »), à l'invitation de son collègue, a permis à SC de regarder l'objet, mis en dialogue dans l'échange, sous un autre angle.

Ce court extrait vient, selon nous, attester de la façon dont les professionnels se déplacent sur le registre impersonnel dans le dialogue, à partir d'un objet d'activité repéré. L'analyse de cette séquence – dans l'après-coup – laisse entrevoir encore d'autres possibilités, même celle d'un déplacement éventuel de la clinicienne elle-même sur la position « symbolique » du chef en interrogeant alors à son tour les professionnels sur le « sérieux de la chose ». Peut-être cela aurait-il pu aider les professionnels à poursuivre la confrontation de leurs points de vue avec la direction, par exemple sur les besoins « imaginés » du client durant ces heures-ci ? Finalement, sur ce que peut signifier « humaniser » une gare chez chacun ? Car c'est sur cet objet que débouche potentiellement le dialogue.

Nous allons examiner un extrait issu cette fois-ci du terrain 2. Deux agents MR et FR dialoguent à partir du film d'activité de MR. Il porte sur la prise en charge d'un client – atteint de cécité – qui demande à aller aux toilettes. Or, celles-ci sont éloignées du bureau d'accueil et selon MR, conduire le client jusqu'aux sanitaires ferait prendre le risque à l'usager de « rater » son train. Pour cette raison, l'agent décide, avec l'appui de son collègue AB, de diriger le voyageur jusqu'aux toilettes du personnel, situées derrière le bureau d'accueil. Une chef d'équipe NCY est présente dans le bureau à ce moment-là et ils décident de lui cacher cette prise en charge « interdite »<sup>1</sup>. MR se voit ainsi obligé d'emprunter un chemin « détourné » et à l'abri des regards pour accompagner, malgré tout, son client aux toilettes du personnel. Un échange s'ensuit durant l'autoconfrontation croisée sur les raisons qui ont poussées MR à prendre cette décision.

---

<sup>1</sup> Il est interdit aux agents SNCF de faire entrer dans les locaux ferroviaires des personnes étrangères au service.

Voici l'extrait considéré :

MB : Là tu vas voir la situation ubuesque. Faut savoir qu'il y a **NCY, NCY la chef d'équipe dans le bureau.** (...)

MB : Et là écoute c'est la phrase qui te met dans la merde

MR : Attend on n'a pas entendu

MR : **Je voudrais aller aux toilettes s'il vous plait, et là, mon regard se décompose un peu**

FR: Ça c'est relou, c'est chiant ça, parce que tu sais pas quoi faire

MR : Là je suis déjà en train de me dire « comment je vais faire ? »

FR : je te vois tu réfléchis là

MB : là j'ai chaud limite (...)

MR : Mais tu vas voir comment je m'en sors (...)

**FR : là c'est toujours l'appel au référent AB**

**MR : pour moi c'est le chef**

FB : tu le mets dans la merde aussi, lui aussi il fronce les sourcils

**MR : ce qu'on se disait, mais tu vois je dis ça devant la caméra tant pis c'est qu'en fait il n'y aurait pas eu la chef d'équipe je crois que je ne serai même pas passé par AB**

**FR : Même si ça filme ?**

**MR : Enfin, pfffff**

FR : (Rires nerveux)

**MR: bah si ça filmait pas je me serai encore moins posé la question, mais il y a un moment quand c'est trop compliqué bah tant pis on transgresse**

FR : Non parce que c'est super dangereux le truc c'est que s'il lui arrive quoique ce soit dans les toilettes, toi t'es, tu vires

MR : mais bon c'est ... après c'est à mettre en parallèle avec le parcours du combattant qu'il l'attend juste pour aller pisser, c'est ça qui est horrible (...)

**FR : Là tu aides la personne, moi c'est ce que j'aurai fait aussi mais c'est vrai que c'est c'est c'est dangereux enfin voilà quoi tu vois même là à la caméra (regarde la caméra) je sais pas si quelqu'un le voit comment il peut réagir (geste main de MR ) je sais pas si ça se sait en fait (regarde la chercheuse)... Parce que je pense que normalement quand t'es chef d'équipe du BA normalement tu dois connaître ton métier et tu dois savoir que le fait qu'il n'y ait pas de toilettes ça doit arriver enfin (...)** je sais pas même pas si eux ils y ont réfléchi, on en a jamais parlé parce qu'on sait que c'est pas légal.

Ch : Mais ce que tu disais (*s'adresse à MR*), **ce qu'il disait dans sa simple, « on n'a pas pris le risque de lui poser la question parce que sinon on allait avoir un refus, peut-être...**

MR et FR en chœur : peut-être

Ch : ... ou peut-être pas et du coup pour éviter tout problème on lui a même pas demandé

**MR : c'est limite triste**

Figure 20 : Extrait de l'ACC entre MR et FR « si ça filmait pas »

L'activité dans laquelle sont engagées MR et FR ne consiste pas à discuter de la prise en charge du client mais plutôt à dialoguer entre eux sur la façon dont cette prise en charge peut être comprise et analysée par la direction, avec laquelle il ne dialogue pas/plus. Nous proposons une synthèse de cet extrait, en nous focalisant sur la place de la caméra – et des destinataires potentiels – de l'activité dialogique de MR et FR.

	<p><u>Place des protagonistes et du dispositif d'intervention dans l'autoconfrontation croisée</u></p>
<p>Image n°1</p>	<p>MR : ce qu'on se disait, mais tu vois <b>je dis ça devant la caméra tant pis</b> c'est qu'en fait il n'y aurait pas eu la chef d'équipe je crois que je ne serai même pas passé par AB</p> <p>MR : (...) <b>bah si ça filmait pas je me serai encore moins posé la question</b>, mais il y a un moment quand c'est trop compliqué bat tant pis on transgresse</p>
<p>Image n°2</p>	
<p>Image n°3</p>	<p>FR : Là tu aides la personne, moi c'est ce que j'aurai fait aussi mais c'est vrai que c'est c'est c'est dangereux enfin voilà quoi <b>tu vois même là à la caméra (regarde la caméra)</b> je sais pas si quelqu'un le voit comment il peut réagir <b>(geste main de MR à la caméra)</b></p>

Figure 21 : Images, MR, FR et la caméra

De nombreux commentaires peuvent être produits à partir de cet extrait. Nous allons ici l'appréhender sous l'angle de la méthode. Dans le milieu de travail ordinaire, nous constatons l'impossibilité pour les professionnels, on l'a déjà mentionné, à « oser » parler de leurs préoccupations et des conflits qui traversent leur activité avec leur hiérarchie. Durant la situation filmée, MR opère un choix : il décide de ne pas parler à sa chef de la demande du client et préfère en discuter avec son collègue (qu'il qualifie de « référent »), répétant ce qui se produit habituellement (cf. image 1), voire « amplifiant » le questionnement conflictuel dans lequel se trouve MR : « *bah si ça filmait pas je me serai encore moins posé la question, mais il y a un moment quand c'est trop compliqué bah tant pis on transgresse* ». Enfin, l'activité dialogique produite par la situation de confrontation croisée organise la reprise, une nouvelle fois, du conflit dans lequel est engagé MR, et à son tour FR. On le constate par exemple lorsque FR fixe la caméra, gêné et affecté par le fait de signifier son accord sur le choix de son collègue de transgresser (cf. images n°2 et n°3 ci-dessus). En cours de dialogue, FR se substitue au chef et énonce « *Parce que je pense que normalement quand t'es chef d'équipe du BA (...) tu dois savoir que le fait qu'il n'y ait pas de toilettes ça doit arriver enfin* ». On peut remarquer qu'à ce moment précis, de nouvelles voies d'interprétations s'ouvrent : « *je sais pas même pas si eux ils y ont réfléchi, on en a jamais parlé parce qu'on sait que c'est pas légal* ». Ils reconnaissent que le point de vue de leurs chefs leur est méconnu. MR poursuit en notant sa tristesse de ne pas pouvoir parler avec ses encadrants des conflits de leur activité. On peut dire qu'en visionnant les images, MR redécouvre, avec son collègue, son propre renoncement, tacite, à parler avec sa hiérarchie des obstacles récurrents de son activité. La situation, enkystée, ici ne permet plus de s'essayer au dialogue.

Cette séquence fera l'objet d'un échange, avec l'accord des professionnels, au comité de pilotage mais également avec leurs chefs d'équipe, dont NCY (la chef d'équipe présente dans le bureau d'accueil lors du tournage de la séquence). Affectée par ce qu'elle découvre, et signifiant – devant sa chef de secteur – qu'elle aurait « fait comme eux », NCY se trouve à l'initiative d'un mouvement d'incitation chez ces collègues chefs d'équipe. Elle leur propose d'engager le même travail que les agents pour pouvoir échanger avec eux. En d'autres termes, cette séquence attestant de la difficulté de dialoguer avec l'encadrement, permettra d'amorcer des dialogues effectifs entre encadrants, avec les professionnels, mais également avec le comité de pilotage (lors du n°7).

En sélectionnant l'analyse de ces deux situations, « hors normes », nous avons voulu marquer l'usage qui peut être fait par les agents de la fonction de l'intervenante et des images produits ensembles. Nous allons désormais présenter l'activité que nous avons menée en comité de pilotage. Mais au préalable, il nous faut décrire la phase de restitution aux collectifs et le travail de construction des montages, si importants sur le plan clinique.

#### 2.5.4 Réunion de restitution et montages : des « moyens de transports »

A l'issue des autoconfrontations croisées, nous avons organisé de manière systématique des réunions de restitution aux collectifs. Deux objectifs délimitaient ces temps d'échange. Premièrement, ils visaient à poursuivre l'analyse engagée lors des autoconfrontations avec l'ensemble du collectif. Deuxièmement, ils étaient un moyen de mettre en discussion « ce qu'il faudrait adresser » des analyses au comité de pilotage de l'intervention. Pour cela, nous présentions aux professionnels un montage filmé.

Ces réunions de restitutions collectives ont permis de produire, au cours de l'intervention, trois montages filmés des analyses réalisées en autoconfrontations pour le terrain 1 (comités de pilotage n°3, n°4 et n°5), un montage pour le terrain 2 (comité de pilotage n°6) et enfin un montage réunissant les analyses des chefs d'équipe croisées à celles des agents (comité de pilotage n°7). Les « films » sont en quelque sorte des « moyens de transport » entre les séances de co-analyse et celles du comité de pilotage. Nous avons pris soin, dans notre activité de montage, à veiller aux choix des séquences, à leur tonalité, leur rythmicité. Nous n'irons pas plus loin ici sur la fonction que peut avoir le montage dans les mouvements affectifs des membres du comité de pilotage. Quelle peut-être l'importance de l'ordre dans lequel les séquences sont montrées ? Comment peuvent-elles dialoguer « entre elles » ? Sur quelle rythmicité ? Cette question des images reste peu encore élaborée en clinique de l'activité, malgré de premiers efforts (Faïta, 2007). Des pistes pourraient notamment s'ouvrir en s'appuyant sur les travaux de Vygotski dans *La Psychologie de l'art* (2005), autour de sa conception de l'art conçu comme une forme qui lutte contre le contenu.

Résumons la partie consacrée aux autoconfrontations simples et croisées. Nous pouvons soutenir que le premier résultat est le développement de la pensée sur le registre transpersonnel du métier, permis par la mise en dialogue d'un ou plusieurs objets de leur activité. Il développe paradoxalement le collectif dans l'individu. En retour, chaque professionnel étend la gamme des possibles du collectif. Mais nous avons constaté également les effets du travail amorcé avec les professionnels sur leur conception du registre impersonnel (développement du point de vue de la direction par exemple en chacun).

Nous allons exposer la dernière phase de l'action qui consiste à faire circuler les analyses réalisées aux différents niveaux de l'organisation en examinant précisément comment le développement de la pensée sur le registre impersonnel se déploie également dans les instances de pilotage, par la fonction sociale qu'occupe alors le collectif.

## 2.6 L'instance de « pilotage » : la place de(s) expert(s) ?

### 2.6.1 Composition, objectifs et chronologie des comités de pilotage

Le comité de pilotage est une instance particulière à l'intérieur du dispositif d'intervention, d'abord en raison du fait qu'il n'est pas un « comité de pilotage » au sens strict du terme. Il est construit afin de permettre la circulation des discussions sur le travail et de ses difficultés dans un espace plus large au sein de l'entreprise (Quillerou-Grivot, 2011 ; Quillerou-Grivot & Clot, 2013 ; Bonnemain, 2015 ; Bonnefond & Clot, 2016 ; Bonnefond, 2016). Il remplit la fonction de destinataire des analyses réalisées par les collectifs de professionnels, surtout si à terme y est privilégié la présence des agents pour instituer le dialogue et la « coopération conflictuelle » (Bonnefond, 2016) entre ces derniers et les différents niveaux de la ligne managériale.

Il a été composé comme suit :

- Le représentant de la Direction des Ressources Humaines
- La directrice de l'activité Transilien
- Le Directeur des Ressources Humaines de l'activité Voyage
- Le Directeur de la région PXY

- Le Directeur adjoint de la région PXY
- La Directrice des Ressources Humaines de la région PXY
- Le Directeur du Terrain 1 (les gares de la ligne X)
- Le Directeur du Terrain 2 (la gare Y)
- Les 4 syndicats représentés nationalement (Sud Rail, CGT, Unsa, CFDT)
- La Commanditaire du Pôle de Soutien Psychologique
- Le Commanditaire de l'Observatoire
- Un médecin de région
- L'Equipe scientifique du CNAM

De nouveaux membres seront comptés en cours d'intervention :

- Le Dirigeant du secteur X (N+2 des agents) du Terrain 1 (à partir du comité n°6)
- Le Dirigeant du secteur Y (N+2 des agents) du Terrain 2 (à partir du comité n°6)

Egalement, des invités seront parfois associés :

- Les Agents du collectif de travail du Terrain 1 (comité n°5)
- Les chefs d'équipe des deux terrains (comité n°7)

Une rythmicité a été instaurée pour permettre une continuité dans le travail d'intervention: c'est-à-dire que le comité de pilotage a eu lieu à peu près tous les quatre mois. Toutes les séances ont eu lieu dans la même salle au sein de la direction de la région.

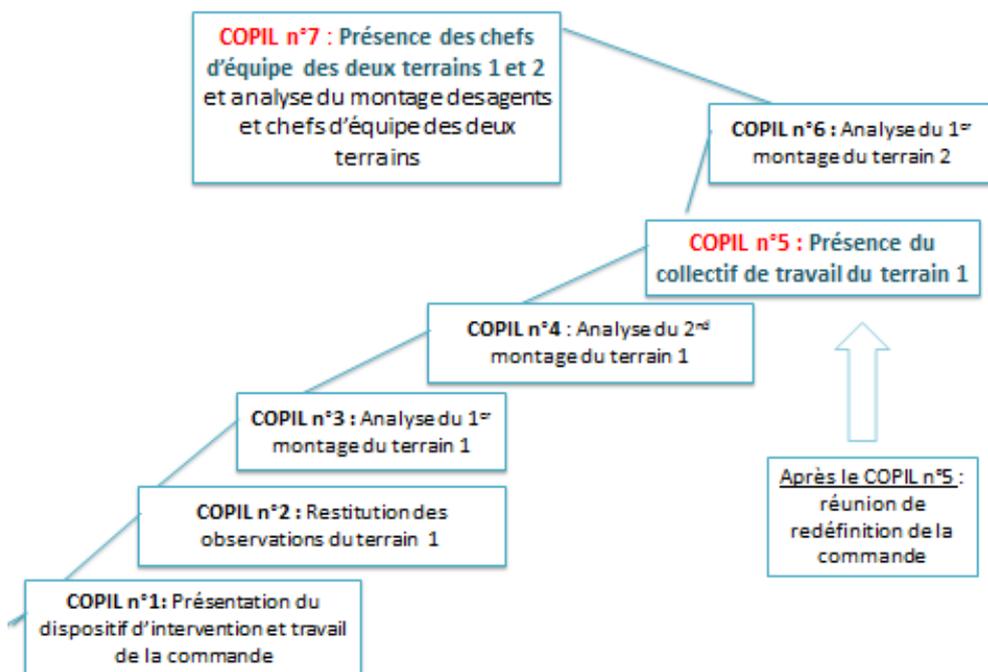


Figure 22 : Evolution(s) des comités de pilotage

## 2.6.2 Les quatre premiers comités de pilotage : de « l'expertise » du laboratoire à « l'expertise » des professionnels

L'installation d'un « plurilinguisme » professionnel qui consiste à favoriser la « dispute » entre les manières de faire n'a pas suivi, entre les dirigeants, les mêmes voies de réalisation que dans les collectifs professionnels. Il n'a pas été d'emblée perceptible que leur engagement dans un travail d'analyse serait nécessaire. Il est vrai que le terme « comité de pilotage », ou plutôt « COPIL » est familier des dirigeants de cette entreprise. Il signifie principalement pour eux « réunion de pilotage » où il est attendu qu'ils « pilotent », qu'ils « décident », qu'ils « planifient » au sujet d'un objet précis, et surtout de l'activité des autres. Dans la continuité de ce que nous avons pu faire avec les agents, il n'a pas été question pour nous de procéder par injonction : notre activité dans ce cadre ne révèle ni du « conseil » ni même de la recommandation. Nous avons employé des méthodes d'action qui, de notre point de vue, permettaient potentiellement de développer aussi chez les membres du comité une activité dialogique et de pensée. Cependant, nous disposions encore de très peu de méthodes d'action capables de supporter ce travail clinique dans ces comités. Egalement, l'engagement des dirigeants et des concepteurs dans un travail d'analyse sur leur propre activité semble difficile à mettre en place dans la mesure où le comité de pilotage ne réunit pas un groupe de pairs. Entre les dirigeants se jouent des enjeux hiérarchiques qui sont venus sans doute compliquer la possibilité d'organiser la comparaison entre eux sur leurs manières de faire à partir des analyses réalisées par les professionnels (Bonnemain, 2015), surtout si on garde en mémoire la présence des représentants syndicaux dans le comité de pilotage. Pourtant, après d'autres (Quillerou-Grivot, 2011 ; Bonnemain, 2015 ; Bonnefond, 2016), l'expérience clinique dans ce cadre s'est avérée prometteuse.

Dans cette instance, le travail réalisé par le laboratoire était représenté à la fois par l'intervenante, mais également par le directeur de l'équipe de recherche. Lors des deux premiers comités de pilotage, nous avons eu comme objectif de poursuivre le travail de la demande avec nos interlocuteurs, et d'amorcer chez eux un travail d'analyse à partir des objets d'activité « recueillis » en observations et préparés, avec les agents, à être transférés dans le comité. A ce moment précis de l'intervention, nous n'avons pas encore de montages filmiques. Il nous est revenu, en tant qu'intervenante, la fonction de restituer aux membres du

comité de pilotage les premiers dialogues amorcés entre eux sur certains objets de leur activité, dit autrement de porter « la voix » des professionnels.

A l'instar d'autres chercheurs avant nous (Quillerou & Grivot, 2011 ; Bonnemain, 2015 ; Bonnefond, 2016), nous avons cherché à échapper à un dialogue en « face à face » entre les dirigeants et les intervenants, où ces derniers deviendraient des « porte-paroles » paradoxaux des objets de l'activité des professionnels, au risque de refouler leur propre parole. De notre point de vue, il fallait introduire les analyses des professionnels à l'intérieur de ces comités, même en leur absence, en anticipant sur leur présence à venir, et sans pour autant prendre « leur place ». C'est pourquoi nous avons pris le parti de présenter ensuite (dès le troisième comité de pilotage) des montages filmés conçus avec les collectifs. Ils visaient à faire du matériau dialogique des autoconfrontations croisées un moyen pour les dirigeants de s'interroger à la fois sur l'activité des agents, et sur leur propre activité d'encadrement. Nous avons extrait chaque fois des séquences significatives de l'appropriation de la méthode d'analyse par les agents. Elles ont installé au cœur du comité de pilotage l'intelligence des professionnels, leur capacité d'expertise sur leurs activités et dans le dialogue entre eux. Et ce sur leurs manières de « faire avec » la situation de travail. Les montages donnaient également à voir le plaisir, mais aussi le déplaisir des professionnels à expérimenter un dialogue – et ses désaccords possibles – à partir de traces de leur activité concrète.

A la suite du visionnage des montages, le travail clinique a consisté à créer les conditions d'un échange contradictoire entre les différents membres du comité de pilotage, de sorte que celui-ci puisse devenir un espace de débat documenté, « instruit » et « équipé », réservé aux décideurs de l'organisation du travail et aux représentants du personnel, à partir des dialogues réalisés entre les professionnels sur leur activité. Les dirigeants diront qu'ils ont eu « beaucoup de plaisir<sup>1</sup> » à les visionner. Lors du troisième comité par exemple, la dirigeante du terrain 2 dira « là on le voit bien, c'est un métier », se disant « humble » devant l'expérience rapportée des professionnels par la médiation du montage. Ainsi fut favorisée une première prise de distance à l'égard des présupposés énoncés en début d'intervention : « on le sait la présence ce n'est pas un métier ». Un autre dirigeant trouvera que la méthode est « extraordinaire », précisant même qu'« on ne se lasse pas de regarder les images ». On comprendra que nous ne soyons pas naïve à cet égard. Mais c'est là tout l'objet de cette thèse.

---

<sup>1</sup> Lors des quatre premiers comités de pilotage, nous n'enregistrons pas les séances, c'est pourquoi nous nous basons sur les notes que nous avons prises pendant (et après) celles-ci.

Quoiqu'il en soit, durant ces deux premières séances où ont été visionnés des montages (Copils n°4 et n°5), les membres du comité ont pu faire l'expérience contradictoire – entre plaisir et déplaisir également – de la richesse des discussions entre les professionnels pour penser l'organisation, de l'intelligence des situations que permettaient les controverses entre eux. Mais ils ont également constaté l'insuffisance des films projetés pour approfondir ces questions. Après échanges entre eux, il est convenu que les agents du terrain 1 participent au comité de pilotage suivant, ce qui fera dire à un dirigeant : « quoiqu'on fasse, j'ai envie de les voir, je redis je vote pour, j'espère qu'on n'est pas méchants, je veux bien m'y coller à cette préparation, démystifier l'idée qu'on est loin d'eux »<sup>1</sup>. C'est en ce sens que sera rédigé par les dirigeants de la ligne X une lettre adressée aux professionnels que nous reproduisons ci-dessous.

Bonjour, Tout d'abord, nous tenions à vous remercier pour votre implication dans le dispositif méthodologique proposé par le laboratoire scientifique du CRTD. Nous avons fait la découverte d'une méthode originale pour approcher au plus près l'exercice de votre métier. Votre plaisir à discuter métier perçu a été communicatif. Nous avons apprécié de voir la diversité des manières de faire, mais surtout la possibilité pour vous d'en discuter avec votre collègue, de vous confronter à son point de vue et de chercher ensemble des solutions. Comme vous le soulignez dans le film, votre engagement va parfois « au-delà de l'uniforme ». Ce premier visionnage nous a donné envie de poursuivre cette expérience avec vous et, le moment venu, de pouvoir en discuter ensemble.  
Signé par le directeur de la ligne X et son adjoint

Figure 23 : Lettre des directeurs de la ligne X adressée au collectif de travail

A suivi un travail de préparation, à la fois avec les professionnels, mais également avec les lignes managériales et les dirigeants.

Ce que nous pouvons retenir de ces premiers comités de pilotage est que la méthode en autoconfrontation a changé de statut. Elle n'a plus été seulement un moyen dialogique d'analyse de l'activité pratique des professionnels, mais elle a constitué un moyen d'engager la discussion entre les dirigeants de l'organisation sur leur activité propre et leurs objets. La méthode qui constituait un moyen de développer les ressources de l'activité des professionnels devient ici un moyen pour le développement des ressources à l'intérieur du comité de pilotage (Bonnemain, 2015). En ce sens, les films ont été pour nous une manière de développer la fonction sociale du collectif en faisant « passer ses voix » dans l'instance délibérative du comité de pilotage. Dans ce cadre-là, notre place a pu varier, d'un positionnement expert qui donne accès au réel du terrain, à l'expert qui développe l'expertise chez les professionnels eux-mêmes et qui la « donne à voir » par les montages. Cette variation

---

<sup>1</sup> Le montage adressé durant ce comité comportait – entre autre – la scène du « chant ».

du positionnement « d'expert » a conduit par la suite le collectif de pairs à « donner de la voix » – si l'on peut dire – directement lors du cinquième comité de pilotage en « faisant autorité » (Bonfond, 2016) dans le métier, aux yeux de ses membres. C'est ce que nous allons présenter dans le chapitre qui suit.

### 2.6.3 Le collectif présent au 5<sup>ème</sup> comité de pilotage : les agents reconnus comme « experts »

Le cinquième comité de pilotage se réalise en présence de sept des neuf professionnels du collectif du terrain 1. La séance s'appuie sur un montage, qui a été réalisé selon trois critères retenus par les professionnels. Les objets discutés proposent à voir dans le dialogue leurs différentes façons de faire avec une situation, certains conflits de critères et dilemmes auxquels ils sont soumis quotidiennement, et qui méritent, selon eux, d'être confrontés aux points de vue des dirigeants ; leurs diagnostics sur des situations ordinaires de travail qui leur posent des difficultés ; mais aussi certaines pistes d'amélioration. Les séquences du montage sont principalement des reprises de films précédents, bien que certaines soient nouvelles.

Plusieurs résultats sont constatés durant cette séance « inédite ». Nous allons nous appuyer sur un extrait de retranscription de la séance pour les relever<sup>1</sup>. Cet échange s'appuie sur une séquence filmique nommée « On n'est pas à une minute près »<sup>2</sup>. Le film d'activité – point de départ du dialogue entre les professionnels de l'autoconfrontation croisée – est une situation perturbée en heure de pointe. Un train s'apprête à partir, alors qu'une femme court au loin avec une poussette, pour tenter de l'attraper. A cet instant, les agents n'ont aucune visibilité sur les prochains trains qui vont circuler. C'est pourquoi l'agent BD décide de retenir les portes du train au départ, malgré le signal sonore de fermeture, pour donner accès au RER à la jeune mère. Durant la séance de co-analyse, BD et SD échangent sur les critères qu'ils utilisent pour agir. Qu'est-ce qui doit être privilégié ? La ponctualité du train ou le service rendu au client ? Sur ce point précis, BD et SD ne sont pas d'accord.

---

<sup>1</sup> A partir de ce comité, nous procéderons à un enregistrement audio systématique de chaque séance.

<sup>2</sup> Cette séquence avait déjà été présentée lors du comité de pilotage n°4.

Après le visionnage de la séquence en comité de pilotage, la discussion s’amorce – dans un tout autre contexte. Nous reproduisons ci-dessous un extrait qui témoigne de la reprise, avec de nouveaux protagonistes, du dialogue sur le conflit de critères de l’objet instruit une première fois entre agents.

Voici le premier extrait considéré :

**Le dirigeant du terrain 1 :** Enfin, je... c’est très très intéressant, je... mais c’est juste pour revenir sur euh... un comportement que vous avez eu sur la, le petit sketch qui s’appelait la minute, on n’est pas à une minute je sais pas, la minute de retard (BD: une minute près). Alors d’abord j’ai eu l’occasion de tourner avec vous, donc c’est vrai que vous avez une manière de vivre votre métier qui est très intense, c’est que très clairement, on sent que, d’abord vous êtes hyper à l’aise, vous avez une qualité de prise de paroles en cabine qui est juste hallucinante. Franchement j’ai été complétement bluffé

**SD :** Je vais partir au PIVIF<sup>1</sup> (rires de la salle).

**Le dirigeant du terrain 1 :** Non franchement... mais c’est clair voilà c’est juste parfait quoi. Mais ce que j’ai trouvé extrêmement intéressant dans votre film, bon d’abord c’est que bon d’abord, vous faites quelque chose, vous avez conscience que euh on n’a pas à le faire. Ca a un deuxième effet, c’est que vous allez peut-être faire gagner une minute à quelqu’un à chaque fois qu’on a des problèmes de circulation en gros soit on a des problèmes avec les freins parce qu’on freine beaucoup et que on accélère beaucoup. Les moteurs généralement ça marche à peu près sauf quand ça marche plus alors la vraiment on le sait car celui-là il est arrêté (...) **Donc ca c’est juste pour dire vous faites peut-être gagner cette minute là mais peut-être que derrière il va y avoir des effets (rires) qui vont être assez catastrophiques.**

**SD :** Surtout si je le fais au début dans la scène que vous voyez, si je lève la main et que je le retiens, c’est surtout parce que je vois une mère de famille qui a un enfant

**Le dirigeant du terrain 1 :** Oui, je reviens pas là-dessus

**La directrice de Transilien :** Mais moi j’aimerais bien qu’on revienne dessus justement parce que...

**SD :** ... On s’est déjà retrouvés énormément de fois avec le petit Xavier 6 ans perdu dans le train (...)

**La directrice de Transilien :** Ce que je voulais vous dire c’est que j’avais déjà vu ce premier film car on l’a passé d’autres fois et moi il m’a beaucoup inspiré quand on a commencé à travailler, quand on a re-travaillé sur le lancement du RER W et quand on a travaillé sur la détente horaire, c’est-à-dire où on allait la positionner. Quand on fait un graphique horaires vous avez un petit peu de marge, vous pouvez décider soit de la donner au conducteur, soit de la donner au temps de stationnement du train. Et c’est un dilemme ; parce que si vous la donnez au conducteur il peut rattraper, si vous la donnez au temps de stationnement vous avez plus de place pour rentrer et descendre du train et la question c’est comme vous pouvez pas en donner partout où est-ce que vous la donnez ? **Et en écoutant, enfin j’ai eu ce... votre conservation en tête quand on a travaillé avec Jacques, le directeur de la ligne W sur comment on fait pour que les agents puissent apporter, enfin se sentir utiles et pas se retrouver dans une situation de crève-cœur où tu laisses effectivement comme vous dites le même de 6 ans perdu, (...)** Ca m’a vraiment été utile et j’ai raconté, enfin pas si bien, j’aurais aimé avoir le film quand on en a parlé avec Jacques et Jean le débat que vous avez ensemble car c’est un débat qui est sans fin et qu’on laisse finalement, qu’on ne tranche pas, car les deux ont raison, du coup, enfin... je trouve que... c’est...

**SD :** La situation que vous voyez on l’a tous les soirs sur les SAI (...)

**Le dirigeant du terrain 1 :** Un agent Transilien, bah ça reste un hybride de beaucoup de choses en fait et qu’il ne peut pas, il gère des gros flux

<sup>1</sup> Le PIVIF est une plateforme qui réalise les missions d’information (annonces en gare par exemple).

**La directrice de Transilien** : Ouais tu dois arbitrer entre des gros flux et le petit gamin de 6 ans qui va être perdu dans la gare et c'est pas facile d'arbitrer

Figure 24 : 1<sup>er</sup> extrait du comité de pilotage n°5 « je reviens pas là-dessus »

Dans cet extrait, des résultats attestent de notre point de vue de la mise au travail de la dimension impersonnelle du métier jusque dans la prescription, et donc de la fonction sociale du collectif qui la soutient. En d'autres termes, l'expertise des professionnels devient une ressource pour l'organisation. Tout d'abord, on peut remarquer la capacité au dialogue des agents, qui se confrontent aux points de vue de leurs dirigeants. Par exemple, on constate initialement un embarras chez le dirigeant du terrain 1 pour mettre en dialogue les conflits de critère sous-jacents à la situation exposée. Il procède d'emblée à un rappel à la règle. Mais loin de clore le dialogue, ce rappel va être mis en discussion par SD. Il précise qu'au-delà de la règle établie, un autre critère s'impose dans la situation, sans que l'on puisse abstraitement s'y dérober : « la mère et son enfant ».

Egalement, nous relevons la façon dont les dirigeants peuvent s'autoriser, dans le cadre institué, à être en désaccord entre eux, et comment les agents eux-mêmes peuvent devenir un appui dans l'exercice de la controverse entre les dirigeants. (cf. ci-dessous)

SD : Surtout si je le fais au début dans la scène que vous voyez, si je lève la main et que je le retiens, c'est surtout parce que je vois une mère de famille qui a un enfant  
Le dirigeant du terrain 1 : Oui, **je reviens pas là-dessus**  
La directrice de Transilien : **Mais moi j'aimerais bien qu'on revienne dessus** justement parce que ...  
SD : ... On s'est déjà retrouvés énormément de fois avec le petit Xavier 6 ans perdu dans le train

Ainsi, note-t-on progressivement la possibilité pour les dirigeants d'expérimenter eux-mêmes un dialogue entre eux sur les conflits de critère à l'œuvre dans cette séquence qu'il n'est pas toujours possible de trancher, même en position de décisionnaire. (cf. ci-dessous)

La directrice de Transilien : (...) le débat que vous avez ensemble car c'est un débat qui est sans fin et qu'on laisse finalement, **qu'on ne tranche pas, car les deux ont raison, du coup, enfin... je trouve que... c'est...**  
(...)  
La directrice de Transilien : Ouais **tu dois arbitrer entre des gros flux et le petit gamin de 6 ans qui va être perdu dans la gare et c'est pas facile d'arbitrer**

Enfin, on notera la ressource que constitue l'activité d'analyse des professionnels dans l'activité pratique d'un dirigeant de haut rang. La directrice de Transilien utilisera l'activité dialogique comme moyen de développer la sienne lors d'une réunion entre dirigeants, ailleurs, dans un autre temps que durant la situation de comité. Insistons sur cet échange (repris ci-dessous).

La directrice de Transilien : Ce que je voulais vous dire **c'est que j'avais déjà vu ce premier film car on l'a passé d'autres fois et moi il m'a beaucoup inspiré** quand on a commencé à travailler (...)  
Et en écoutant, enfin **j'ai eu ce... votre conservation en tête<sup>1</sup> quand on a travaillé avec Jacques, le directeur de la ligne W** sur comment on fait pour que les agents puissent apporter, enfin se sentir utiles et pas se retrouver dans une situation de crève-cœur où tu laisses effectivement comme vous dites le même de 6 ans perdu (...)  
**Ca m'a vraiment été utile et j'ai raconté, enfin pas si bien, j'aurais aimé avoir le film** quand on en a parlé avec **Jacques et Jean**

Au-delà de ces indices développementaux, nous avons pu repérer durant la séance un autre mouvement que nous allons tenter de préciser ici et qui explique, en partie, l'orientation donnée à l'intervention par la suite. Dans la séance en effet, les dialogues tournent progressivement autour des situations éprouvées par les agents et leur sentiment d'impuissance face à celles-ci. Elles viennent questionner l'organisation du travail actuelle (que nous relierons à la dimension impersonnelle du métier). Pour aller plus loin, il nous faut présenter brièvement la séquence filmique nommée « C'est rentable pour tout le monde » sur laquelle nous allons nous appuyer. Celle-ci, jamais visionnée auparavant en comité de pilotage, est issue de l'autoconfrontation croisée entre VA et CA, deux agents de l'Agence Transilien. Durant leur séance de co-analyse, une agent de vente – extérieure au collectif d'analyse – vient solliciter VA, référente de l'agence, sur une question commerciale. Cette irruption conduit la clinicienne à interrompre temporairement la séance. Une fois la reprise de celle-ci, et devant cet imprévu, VA et CA décident de prendre cette sollicitation comme objet d'analyse. Sans revenir précisément sur l'échange entre elles, retenons seulement que c'est dans ce contexte que VA précise qu'elle a conçu un livret d'accueil qui reprend les questions commerciales essentielles sur le Pass Navigo. Il doit pallier justement à ces sollicitations permanentes. Dans l'échange avec sa collègue, elle le décrit comme un outil qui serait facilitateur à la fois du travail de l'agent au guichet, mais aussi du sien. C'est pourquoi, dit-elle « c'est rentable pour tout le monde ». L'extrait n°2 issu du comité de pilotage commence au moment où la directrice salue l'initiative locale de l'agent.

Voici le second extrait considéré :

La directrice de Transilien : Et du coup, vous vous avez fait un truc bien. (s'adresse à VA). C'est vous madame WIKI qui faites des petites fiches et tout (rires)  
VA : Oui oui c'est ça.  
La directrice de Transilien : Ca c'est bien, ça c'est vachement bien, car c'est une réponse qui est locale. C'est-à-dire qu'il y a quelqu'un qui en fait a le souci d'écrire pour les autres et du coup ça fabrique, ça règle pleins de trucs. **Vous avez réglé, ça règle plein de problèmes.**

---

<sup>1</sup> La dirigeante fait référence à la séquence visionnée lors du 4<sup>ème</sup> comité de pilotage

**SC. : On l'a toujours pas**

VA : Oui celui-là on l'a toujours pas.

La directrice de Transilien : **Et pourquoi vous ne l'avez pas ?**

(...)

**SC : Mais est-ce que c'est à nos chefs d'équipe de remonter ça ? Est-ce que c'est pas plus haut ? Est-ce qu'ils n'ont pas d'autres choses à gérer ?**

Yves Clot : Pas tous à la fois. Il faut le laisser finir.

(...)

La directrice de Transilien : **Est-ce qu'il faudrait que quelqu'un soit éventuellement un peu le référent ? L'interlocuteur du chef d'équipe ? Enfin, je sais pas... c'est un sujet sur lequel il faut vraiment qu'on trouve parce qu'on n'arrête pas de l'identifier puis finalement ça tourne on n'avance pas donc euh...**

(...)

La directrice de Transilien : Mais votre plaquette **vous auriez pu la faire toute seule ?**

Le directeur du Terrain 1 : Mais bien sur

VA : **Oui mais en fait elle est faite, elle est faite.** Moi j'ai donné le fichier à mon DPX<sup>1</sup> pour qu'il fasse l'impression, enfin qu'il commande l'impression et c'est la 2<sup>ème</sup> fois que je le redonne.

La directrice de Transilien : **Mais en plus c'est un truc PDF ?**

VA : Ah oui il est fait, il est créé.

(...)

La directrice de l'activité Transilien : **Par exemple vous, si on vous donnait de l'argent pour faire votre plaquette elle serait faite ?**

**VA : Oui**

Figure 25 : 2<sup>ème</sup> extrait du comité de pilotage n°5 « on l'a toujours pas »

Nous repérons différents mouvements à l'œuvre dans cet extrait, sans avoir les moyens de les instruire davantage pour le moment. Citons-les :

- La prise de conscience des dirigeants de l'expertise locale des professionnels de premier niveau et des solutions qu'ils proposent ;
- L'impossibilité affective pour les dirigeants à faire face à cette impuissance organisationnelle à laquelle ils assistent (constatant que le livret n'est pas imprimé) et dans laquelle ils se trouvent eux-mêmes placés : l'organisation ne permet pas la résolution d'un problème « somme toute » facile à résoudre (de leurs points de vue) ;
- Une ré-affectation de cette impuissance sur les chefs d'équipe. C'est un avis qui n'est d'ailleurs pas partagé par les professionnels eux-mêmes et exprimé de la sorte : « *Mais est-ce que c'est à nos DPX de remonter ça ? Est-ce que c'est pas plus haut ?* » ;
- L'ouverture énoncée d'une possibilité de résoudre certains problèmes de métier par l'installation dans l'organisation d'une « force de rappel » au niveau local, énoncée telle quelle : « *Est-ce qu'il faudrait que quelqu'un soit éventuellement un peu le référent ? L'interlocuteur du chef d'équipe ? Enfin, je sais pas... c'est un sujet sur lequel il faut vraiment qu'on trouve parce qu'on n'arrête pas de l'identifier* ». On note

<sup>1</sup> DPX : chef d'équipe des agents (N+1)

ici sans pouvoir développer cette question une préoccupation d'organisation du travail, celle d'un « référent » professionnel dont la fonction a pu être expérimentée ailleurs (Bonfond, 2016).

Notons enfin ici un point central pour notre sujet : un « passage à l'acte » de la directrice se réalisera à la suite du comité. Tentant de résoudre le problème du livret, elle distribue en fin de séance – et à l'abri des regards – sa carte de visite à VA afin que celle-ci puisse la contacter en cas de difficultés à imprimer les livrets. Elle court-circuite à ce moment-là toute la ligne hiérarchique entre elle et l'agent de première ligne. Ce « passage à l'acte », un activisme passif paradoxal (Bonfond, 2016, p. 206) signale la négation – momentanée – de la problématique organisationnelle mise à jour par la question des livrets<sup>1</sup>.

C'est en ce sens qu'après le comité de pilotage, nous avons réprécisé aux interlocuteurs du comité les enjeux de l'intervention en refusant que le dispositif puisse être le moyen – au-delà du règlement « hors cadre » des problèmes – de transférer les défaillances organisationnelles sur le métier des chefs d'équipe. Nous mettons le courrier électronique rédigé à l'attention des membres du comité de pilotage à disposition ci-dessous.

Bonjour,  
Merci à tous pour le travail commun d'hier. La réunion était très intéressante. Elle a fait envisager à tous des possibilités nouvelles. **Mais ce sont des questions compliquées car ce sont des questions d'organisation du travail dans une entreprise complexe avec une longue histoire. Pas des questions de personnes. De ce point de vue l'encadrement de proximité direct qui nous a tant aidé jusqu'ici à conduire l'intervention et qui tente tous les jours de résoudre au mieux les questions mérite que la complexité de son propre travail soit clairement reconnu. Un point est donc décisif : la confidentialité requise dans ce COPIL doit servir à travailler dans la durée. Il n'y a pas de solution miracle immédiate. Il faut de la patience organisationnelle. Nous avons fait jusqu'ici ensemble un travail très productif. Au mois d'octobre, à la date prévue du 17, nous ferons des propositions. D'ici là merci de ne rien précipiter et de conserver les règles de confidentialité qui sont les nôtres.**  
Nous nous chargeons par ailleurs d'informer les agents des suites à donner à notre travail avec eux.  
Bien cordialement et encore merci pour votre engagement.  
Y.C & E. P

Figure 26 : Courrier électronique rédigé le lendemain du COPIL n°5

---

<sup>1</sup> Le soir-même, la dirigeante adressera oralement au directeur du laboratoire « son passage à l'acte » et ses regrets

## 2.7 Développement de l'intervention avec l'introduction de l'encadrement intermédiaire

Le cinquième comité de pilotage a marqué un tournant dans l'intervention. Notre dispositif va ensuite se développer en instaurant un dialogue sur la dimension organisationnelle du métier d'agents. Il va se réaliser sur plusieurs voies dialogiques. La première est la présence des chefs de secteurs (N+2) en comité de pilotage (à partir du comité n°6). A ce titre, ils vont s'autoriser à ré-affecter aux décisionnaires le problème de la résolution des difficultés locales soulevé par les chefs d'équipe. Nous en proposons ci-dessous un court extrait.

**Chef de secteur X : (...) quelque part ils<sup>1</sup> disent soit on prend par le petit bout de la lorgnette et ok on peut traiter le sujet mais ce sera de façon très mineur, soit on le prend vraiment... du coup il manque peut-être de cadrage, un éclairage de votre<sup>2</sup> part de dire jusqu'où on peut aller.(...)**

Figure 27 : Prise de parole du DUO lors du COPIL n°6

La seconde est le travail de co-analyse que vont réaliser les chefs d'équipe entre eux. Nous allons le détailler ci-dessous.

### 2.7.1 S'équiper dialogiquement entre chefs d'équipe pour préparer des dialogues futurs avec d'autres ?

Les chefs d'équipe du terrain 1, DCX et JCY et les quatre chefs d'équipe du terrain 2, PCY, DCY, NCY et CCY vont constituer le collectif de chefs d'équipe<sup>3</sup>. Ils ont sous leur responsabilité un ou plusieurs agents des deux collectifs de volontaires. Nous réalisons six autoconfrontations simples et trois autoconfrontations croisées. Ce dispositif s'est déployé à la demande des chefs d'équipe pour mettre en dialogue – déjà entre eux – les façons de prendre en charge les problèmes soulevés par leurs agents.

---

<sup>1</sup> Ils : Les chefs d'équipe (N+1 des agents)

<sup>2</sup> Votre : Les dirigeants du comité de pilotage

<sup>3</sup> La lettre C représente le C de chef d'équipe. X pour les chefs d'équipe de la ligne X, Y pour ceux de la gare Y.

Appuyons-nous ici sur un extrait de l'autoconfrontation croisée réalisée entre NCY et CCY (à partir du film d'activité de NCY). Lors de son passage quotidien au kiosque à la rencontre de ses agents, la chef d'équipe est sollicitée par l'un d'entre eux. « Paulette » lui fait part du problème suivant : les clients ont des difficultés à distinguer les spécificités des automates de vente<sup>1</sup> jaunes (vente des billets « grandes lignes ») par rapport à celles des automates bleues (vente des billets pour l'Ile de France uniquement). En effet, seule la couleur des bornes permet d'identifier le type de billets vendus par la machine. Pour cet agent, le repérage des clients pourrait être facilité en collant une étiquette sur chacune d'entre elle mentionnant par écrit billets « Grandes Lignes » sur les bornes jaunes et billets « Ile de France » sur les bornes bleues. Dans l'autoconfrontation croisée, NCY et CCY dressent l'inventaire des interlocuteurs disponibles dans l'entreprise pour prendre en charge le problème instruit par un agent.

Voici l'extrait considéré :

**Ch : T'as posé du coup la question ?**

NCY : Ouais mais j'ai toujours pas la réponse (*regarde Ch*)

CCY : c'est pas marqué grandes lignes sur les BLS ?

NCY : Non (*regarde l'écran*). **Faudrait que je relance sur ce sujet là** (*regarde Ch*) Parce qu'en fait (*regarde CCY*) c'est vrai l'idée de Paulette...

Ch (coupe parole) : Parce que c'est vrai c'est pas marqué grandes lignes

NCY : Non c'est rien marqué du tout.

CCY : Non sur les Transiliens c'est bien marqué Transilien

NCY : C'est marqué Bornes Libre Service c'est tout ce qu'il y a marqué. Avec un point rouge quand il fonctionne pas et un point vert quand ça fonctionne c'est tout.

CCY : Il y a marqué achats, retrait, échange

NCY : Mais c'est pas marqué que c'est pour les billets grandes lignes. Et elle elle m'a soumis la proposition « **NCY pourquoi est-ce qu'on met pas un** » tu vois un

Ch : Un autocollant

NCY : Un genre de stickers voilà qui dit Billets grandes lignes

CCY : Et sur l'écran

NCY : Non, ah non non non c'est marqué achat billets retrait électronique, retrait par dossier, retrait par référence, départ immédiat

CCY : Je n'ai jamais fait gaffe parce que pour nous c'est tellement évident

NCY : Et je me suis dit « ah ouais c'est vrai elle a raison »

Ch c'est vrai que beaucoup de gens se trompent...

**NCY : Et donc j'ai envoyé un mail, devine à qui ?**

**Ch + CCY : Gilles**

**NCY : Ouais et j'attends toujours la réponse**

CCY : Mais en fait c'est pas ... enfin c'est plus euh...

NCY : Sinon je vois pas qui

CCY : Bah c'est plus sncf, bah c'est pas forcément au niveau local, (NCY en même temps : au niveau national ?) c'est peut-être plutôt plus directement à la direction de Voyages. Parce que c'est eux qui déploient les bornes faut qu'elles soient identiques partout donc euh...

---

<sup>1</sup> Nommés « BLS » : Borne Libre Service.

Ch : Donc là ce ne serait pas Gilles<sup>1</sup>, c'est ça ?

CCY (*mimique bouche*): **Bah non mais peut-être que Gilles peut t'orienter vers quelqu'un d'autre (NCY respire fort, croise les bras) parce que en plus Gilles il est unité gares donc gares et connexions et les BLS purement c'est Voyages. C'est pas du tout gares et connexions.**

NCY : **Non mais elles sont dans la gare**

CCY : **C'est dans la gare mais c'est euh c'est géré par gares... euh par voyages. Gares et Connexions donne juste l'emplacement.**

NCY : **tu peux me passer un crayon rouge là s'il te plaît** (*pointe du doigt le pot à crayons*).

CCY (*lui donne stylo*) : tu me le rends j'y tiens.

NCY **écrit sur sa main**



CCY (*Voit NCY écrire sur sa main*): Tu veux pas un post-it ? (*rires*)

NCY : Non j'ai mes vieilles manies, j'avais promis d'arrêter de le faire

CCY : Ouais ça fait crado.

NCY : Merci (*rires*). Hop

Ch : **Non mais tu as marqué quoi ?**

NCY : **Il faut que je pose la question à Pierre ou à Jacques (regard sur écran). Je pense que c'est eux qui vont savoir me donner les bons interlocuteurs parce qu'en réfléchissant (regard CCY) c'est peut-être pas Gilles (...).**

CCY (*coupe parole*) : Ou sinon vois avec Grégoire parce qu'il a un DPX du DATT

NCY : Oui mais t'es en train de me dire, **enfin après il faut se poser la question et elle est légitime (yeux tournés plus haut) t'as raison : « est-ce qu'on fait un truc local pour la gare Y ou alors est-ce un truc qu'on doit nationaliser ? » tu vois ? (s'adresse à la chercheuse, lui fait un clin d'œil)**

Ch : **Donc tu t'attaques à un petit truc, un truc monstrueux quoi ?**

NCY (*sourires*) : Bah ouais t'as l'impression que c'est un truc tout simple (regard qui tourne) tout con demandé comme ça par un agent et tu te dis « ouais je vais en faire un truc local »

CCY (*coupe paroles*) : c'est l'arbre qui cache la forêt

NCY : Et là tu te rends compte que c'est que la partie visible de l'iceberg (*rires*), mais faut demander

Ch : **Donc vaut mieux rien faire**

NCY : Ah non non non bah non on va pas rien faire c'est franchement c'est une remarque pertinente. Un client, nous nous c'est devenu tu vois

Ch : oui jaune grandes lignes

NCY : Mais c'est vrai que pour un client c'est pas forcément une évidence, alors que si c'était marqué grandes lignes ce serait peut-être plus percutant que juste une couleur donc oui c'est pertinent et ça mérite d'être creusé.

CCY oui parce que la couleur jaune c'est pas forcément voyage

NCY : **donc oui on va le creuser, je vais peut-être me faire envoyer chier j'en sais rien ou peut-être pas**

Ch : **c'est comme la signalétique c'est pareil c'est l'arbre qui cache la forêt ?**

Figure 28 : Extrait de l'ACC croisée entre CCY et NCY "on n'y coupe pas"

Nous reviendrons sur cet extrait lors de l'analyse de nos matériaux tant il est éloquent quant aux problèmes organisationnels qu'il soulève<sup>2</sup> (cf. Partie 3, point 3.2.3, p. 229). Nous pouvons retenir que la confrontation croisée est ici mise au service du traitement d'un

<sup>1</sup> Les prénoms de cet extrait – comme pour l'ensemble des retranscriptions de cette thèse – ont été changés.

<sup>2</sup> L'extrait de l'échange (complété par un autre extrait analysé dans la partie 3, analyse des matériaux) fait partie d'un montage disponible en annexe V7. Le lecteur sera invité à visionner cette séquence dans la partie 3.

problème concret. L'objet « stickers » est une première fois approché par l'agent dans le cadre bien particulier d'un tour de gare « filmé ». Il est repris à son compte par NCY avec l'agent d'abord, puis dans les échanges menés après-coup avec l'intervenante. Enfin, il est à nouveau rapatrié, à l'initiative de la clinicienne, dans la confrontation croisée. Il se trouvera enrichi par les échanges entre professionnelles, qui cherchent, ensemble, « une solution ». A la surprise des attentes premières des chefs d'équipe (préparer le dialogue avec leurs agents par exemple), l'analyse réalisée s'est mise au service de leur activité pratique. On vient de l'illustrer avec NCY. Pour le dire autrement, animée par la recherche du bon interlocuteur avec sa collègue, la chef d'équipe se saisit du dialogue en cours, dans le cadre de la méthode, pour inscrire, sur son poignet, d'autres pistes d'action possibles. Cependant, l'extrait soulève d'autres questions plus organisationnelles convoquant la dimension impersonnelle du métier d'encadrant : par exemple comment répondre à des initiatives locales lorsque l'entreprise impose par ailleurs de « normer » les gares ? Il circulera jusqu'au comité de pilotage et sera précisément le moyen d'interroger le registre impersonnel. Nous y reviendrons.

Nous concluons la présentation du travail de co-analyse des encadrants, en mentionnant les expérimentations de dialogue menées ensuite entre eux et les agents. Sur le terrain 2, une réunion est organisée. A partir d'un montage « croisant » leurs analyses (celles des agents et celles des chefs d'équipe), ils font l'expérience qu'il est possible d'instruire dialogiquement des questions entre professionnels et encadrants directs au nom de l'efficacité du service. En fin de réunion, ils émettent le souhait de bénéficier d'espaces de délibération et de décision pour « travailler ensemble sur les points sensibles ». Sur le terrain 1, une expérimentation a également lieu, sous un autre format : une autoconfrontation croisée entre un chef et son agent au sujet d'un problème de placement des appareils de contrôle en gare. A la suite de ces dialogues, les chefs d'équipe participeront au dernier comité de pilotage.

### 2.7.2 Les chefs d'équipe présents au 7<sup>ème</sup> comité : un nouveau résultat de l'intervention

Le comité de pilotage n°7 est annoncé aux membres comme le dernier de l'intervention. Nous pouvons voir en la présence des chefs d'équipe au comité un nouveau résultat de

l'intervention, les chefs devenant des interlocuteurs possibles pour les dirigeants – et les agents. Rappelons que ce n'était pas le cas jusqu'au comité de pilotage n°5. Les chefs d'équipe ont été auparavant mis à mal par l'organisation et par répétition pourrions-nous dire par le dispositif lui-même, qu'on pourrait qualifier ici de « réplique » à l'identique. Cependant, le dispositif déployé, dont le principe est la variation des contextes a permis, par le déplacement que nous avons opéré dans celui-ci (transférer « le passage à l'acte » sur le dispositif – ne pas en faire une « affaire personnelle » par exemple) d'introduire les chefs d'équipe comme des interlocuteurs « incontournables » du registre impersonnel. Durant la séance, le constat sera posé que les expérimentations en locales ne suffisent pas à régler les problèmes soulevés. Un vrai travail d'organisation du dialogue sur l'organisation doit être institué. C'est en ce sens qu'en fin de comité, il sera exprimé collectivement la volonté de poursuivre, dans une autre intervention, ce travail amorcé.

Le travail d'analyse entre les professionnels (agents et chefs) et le travail d'analyse en comité de pilotage a mis en avant une sorte de « nomadisme fonctionnel » entre ces deux espaces. Cette « migration » a permis de développer d'une part les manières de faire des professionnels, sur l'ensemble de la ligne hiérarchique, mais aussi d'autre part les ressources possibles pour repenser l'organisation du travail. En effet, les cadres dialogiques mis en place ont permis de repérer que l'organisation du travail était parfois en difficulté pour régler et traiter les problèmes concrets soulevés par les acteurs de terrain. Cette vacance impersonnelle, cette « défaillance » organisationnelle a été reliée directement par les acteurs impliqués dans la démarche aux problèmes de performance et de santé dans l'entreprise. Il a ainsi été envisagé de prolonger le partenariat avec l'équipe du CNAM à des fins de remaniement organisationnel. Cette « suite » était orientée vers la construction de conditions nouvelles d'institution de l'organisation du dialogue dans l'entreprise. Elle consistait à « fabriquer une nouvelle fonction dans l'organisation – *via* un statut à élaborer – qui doit dès lors permettre d'inaugurer des transformations. ». Cependant, elle ne s'est finalement pas réalisée. Du point de vue des dirigeants – qui n'ont jamais cessé pourtant de valider les résultats de l'action – le contexte sensible lié aux actuelles transformations profondes de l'entreprise ne le permettant pas. Nous y reviendrons bien sûr.

## 3 Résultats de l'intervention et construction de la problématique de recherche

### 3.1 Résultats de l'intervention : une pensée sur le métier « en développement »

Durant l'intervention, nous sommes finalement en état de distinguer deux temps, qui signalent, pour reprendre la conceptualisation de Vygotski, une « migration fonctionnelle » (Vygotski, 2003). D'une part, le temps de la co-analyse où les agents ont fait l'expérience de la fonction psychologique du collectif comme ressource pour l'activité individuelle ; d'autre part, le temps entremêlé de l'instance de pilotage où le collectif des opérateurs a pris une autre place dans l'entreprise et a assuré une fonction sociale nouvelle dans l'organisation, place qui mérite d'être regardée aussi comme une ressource pour cette dernière. Le collectif de travail assume donc en cours d'action une double fonction, psychologique et sociale. Et ce «nomadisme fonctionnel» (Clot, 2008a ; Kostulski & Clot, 2007 ; Vygotski, 2003) est l'un des critères que nous retenons comme le signe de nouveaux développements favorables au métier et à la santé (Clot, 2008a).

Nous allons résumer ici les principaux résultats de l'intervention que nous avons détaillés plus haut. La finalité de notre intervention était de développer le métier par un travail de « circulation » entre ces registres.

Les résultats de l'intervention se situent à plusieurs niveaux et concernent les deux terrains. Est attestée une revitalisation des registres personnel, interpersonnel, transpersonnel et impersonnel de la conception du métier *en chacun*. Est attestée également une revitalisation des registres du métier, en tant que *rapport social*, bien que ces derniers résultats soient plus contrastés.

L'intervention a permis de produire :

- Un développement de la pensée sur chacun des registres du métier chez les professionnels engagés. Nous avons pu attester chez eux d'une mise à jour des

« réserves » du métier, révisées en quelque sorte *en chacun*. Egalement, nous avons pu observer progressivement comment les agents, à partir de l'analyse d'un objet de leur activité concrète, pouvaient déplacer leur élaboration sur le registre « impersonnel », en élargissant leurs points de vue par l'intégration de ceux des directions, par exemple, ou en contribuant à les modifier ;

- Les conflits de critères de l'objet distribués sur tous les registres du métier (Bonnetfond, 2016) ont pu être repris à leur compte par les membres du comité de pilotage. Ainsi, nous avons observé comment le développement de la pensée sur le métier des agents avait pu en retour affecter la conception de ce métier pour l'encadrement et même modifier les visions installées ;
- La reconnaissance de l'expertise métier des deux collectifs de professionnels par les dirigeants. Cette expertise a été mise au service de l'activité d'analyse des chefs d'équipe, des dirigeants et plus largement a été une ressource pour l'organisation. En d'autres termes, ils ont pu « faire autorité » dans l'organisation (Bonnetfond, 2016) ;
- Un élargissement de la demande avec le travail réalisé auprès des chefs d'équipe ;
- Un enrichissement des activités pratiques des professionnels, « nourries » par leurs propres activités d'analyse ou par celles d'autrui ;
- L'engagement de plusieurs dialogues effectifs entre les agents et les membres du comité de pilotage, entre les agents et les chefs d'équipe et entre les chefs d'équipe et les membres du comité de pilotage ;
- La perspective ouverte d'introduire des espaces de discussion et de décision – et la discussion de ces espaces – au niveau local relié au niveau national. Cette modification des préoccupations chez les commanditaires est le résultat du travail d'analyse réalisé. En cherchant à agir sur les problèmes concrets « avec » les professionnels et l'encadrement et non pas « pour » les professionnels, la direction pose un nouveau point de vue sur le métier et les façons de le développer. C'est d'ailleurs ce qui explique la volonté du comité de pilotage de poursuivre l'action engagée en expérimentant l'organisation d'un dialogue sur l'organisation. Cependant, l'intervention ne s'est pas renouvelée malgré la proposition d'une suite et l'accord

trouvé. Les dirigeants ont exprimé le fait que le contexte de réorganisation majeure de l'entreprise<sup>1</sup> ne permettait pas – pour le moment – la poursuite de l'intervention.

Au vue de ces résultats antinomiques, simultanément concluants et suspensifs, on peut avancer que, loin d'avoir seulement fait « remonter » les problèmes, l'intervention a fait « descendre » l'organisation sur les problèmes. On a pu constater que le métier ne pourrait se développer davantage sans que l'organisation institue « cette descente institutionnelle vers le réel ». C'est à partir de la possibilité ouverte d'expérimenter celle-ci que les directions concernées ont reculé devant l'obstacle.

Nous avons donc été confrontée à deux résultats : une reprise de la pensée sur le métier sur ses quatre dimensions, à tous les niveaux de l'organisation, et paradoxalement, suspendue à la décision des directions concernées de ne pas engager – contrairement à ce qui avait été convenu – la réorganisation des ressources impersonnelles du métier.

### 3.2 Construction de la problématique de recherche : quelles places occupées ?

Nous avons montré comment, dans le dispositif déployé, a pu se construire la demande de deux collectifs, comment l'objet mis au travail lors de l'activité d'observation peut être repris durant l'activité en cours d'autoconfrontation croisée, comment l'objet de l'activité pratique mis au service de l'activité dialogique en comité de pilotage peut en retour nourrir l'activité d'analyse en confrontation, comment l'objet d'activité mis en analyse dans la confrontation croisée peut alimenter l'activité pratique des dirigeants. Nous avons montré comment les objets de l'activité, qui ont circulé durant l'intervention, ont été repris, enrichis et parfois même déformés. Nous avons relevé également, à travers les illustrations que nous avons proposées, que l'objet de l'activité, mis en dialogue, avait pu prendre des « couleurs »

---

<sup>1</sup> La réunification de RFF et SNCF

différentes (tantôt teinté du registre impersonnel, tantôt teinté du registre du transpersonnel). Enfin, nous avons constaté un développement de la pensée sur le métier.

L'établissement d'un dialogue sur le métier chez les professionnels (de l'agent au dirigeant) s'est construit progressivement « à tous les niveaux » et « entre tous les niveaux » du dispositif d'intervention. Or, initialement, les rapports entre ces trois niveaux (agents / chefs d'équipe / comité de pilotage) étaient particulièrement tendus. Rappelons-nous : les chefs d'équipe étaient jugés par leurs agents comme, au moins selon leurs mots, « des planqués impuissants », les dirigeants imputaient aux chefs d'équipe l'entière responsabilité des difficultés mentionnées par les agents, et les agents n'avaient pas confiance dans les dirigeants représentés au comité de pilotage, car « eux, ce qu'ils veulent, c'est pas de nous entendre, c'est de nous rappeler la procédure », disaient-ils. A contrario, les agents pouvaient être désignés comme « des poteaux indicateurs » qui exerçaient un métier « creux et vide ».

Comment, malgré ce contexte à première vue peu propice au dialogue sur l'activité, un travail d'analyse et de dialogue a-t-il pu s'opérer chez les professionnels et élargir son cercle progressivement aux « autres » destinataires, le comité de pilotage et les chefs d'équipe notamment ? Comment les agents et les chefs d'équipe ont-ils pu devenir des ressources les uns pour les autres, au service de leur activité individuelle et au service de l'organisation, auprès du comité de pilotage ? Comment les dirigeants ont-ils pu faire émerger un nouveau point de vue sur le métier réel des agents et ses failles organisationnelles (sortir du « la faute aux agents », la « faute aux chefs ») ? Pourquoi ont-ils pourtant décidé de mettre un terme à l'intervention, alors même que la question de la transformation organisationnelle était à l'ordre du jour ?

Nous avons évoqué jusque-là un dialogue sur l'objet construit progressivement entre les agents, les chefs d'équipe et les dirigeants. Mais, il ne s'est pas produit en l'absence de la dyade des intervenants<sup>1</sup>, en dehors d'eux et du dispositif d'intervention. Au regard des premiers éléments que nous venons d'établir, nous pensons que les places que nous avons dû occuper, *entre* et *dans* chaque instance (comité de pilotage et autoconfrontations), parfois même à notre insu, n'ont pas été sans effet sur les résultats que nous venons de présenter, c'est-à-dire sur le développement du métier et ses limites.

---

<sup>1</sup> Nous entendons ici la dyade « directeur de thèse - doctorante » / « Y.C – E.P ».

Bien que nous nous référions à une activité conjointe lorsque nous évoquons les observations, les autoconfrontations et les comités de pilotage, notre place est d'emblée « asymétrique ». Si l'on suit les travaux de plusieurs auteurs, tels que par exemple M. Grossen & A. Salazar Orvig (2006), notre activité est mise – de fait – au service de l'activité du professionnel en situation lorsque nous intervenons sur un terrain. Ce qui d'ailleurs, au vu des premiers éléments empiriques, n'est pas perçu tel quel par les professionnels qui pensent parfois l'inverse au début de l'intervention : le professionnel au service du chercheur. Ces positions ont pu fonctionner pour les professionnels comme de véritables « attendus ». Il est courant qu'un chercheur « cherche » à comprendre pour expliquer, c'est sa tâche pourrions-nous dire. Il est également fréquent qu'on le perçoive comme celui qui doit rendre des comptes à la direction, le commanditaire du contrat. Enfin, il est familier que l'intervenant, présent de nombreuses heures avec les professionnels en gare, puisse devenir le témoin du terrain, le « porte-parole » plus ou moins héroïque des professionnels de première ligne. Nous l'avons vu, l'intervention a fait émerger et cristalliser des places imprévues dans lesquelles nous avons été installée parfois à notre insu, certaines nous étant particulièrement « inconfortables » (celle de « l'envoyée de la direction » pour les agents ou bien de « porte-parole du terrain » pour les membres du comité de pilotage). L'intervention a aussi écarté d'autres<sup>1</sup> places. Enfin, nous avons pu nous, parfois, occuper d'autres places.

Nous exposons les principales « figures » que nous avons, semble-t-il, incarnées :

- un « porte-parole » de la direction ;
- un « fervent défenseur » héroïque des professionnels de terrain, un avocat ;
- un « autre » à qui on transfère « le problème » ;
- un « autre » qui possède la solution pour résoudre le problème (l'expert) ;
- un collègue en formation à qui on apprend comment faire ;
- un psychologue qui écoute la souffrance, qui travaille sur la souffrance du sujet individuel et collectif ;
- un universitaire qui doit produire une thèse (à qui on peut rendre service) ;
- un « drôle » de chef de proximité ;
- un témoin de la vie quotidienne des agents commerciaux ;
- un reporter et/ou un observateur fasciné.

---

<sup>1</sup> Sur le moment ou dans l'après-coup, dans des espaces d'élaboration collective comme les séminaires d'équipe de l'équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité.

- « l'objet » de leur activité : par exemple, lorsque nous réinjectons l'objet des stickers à NCY, nous occupons, pour ainsi dire, la place de l'objet. Lorsque SC rappelle que l'objet du placement est « le nôtre », le sien et celui de la clinicienne : là encore, « nous sommes l'objet ».

Nous ne prétendons pas ici constituer une « liste exhaustive des places ». D'abord parce que nous avons énoncé seulement celles de l'intervenante. Au regard du matériel empirique présenté, nous sommes légitimement en droit de penser que « les mouvements de places » concerneraient également les professionnels eux-mêmes. Ensuite, parce que nous relevons seulement celles que nous avons pu repérer empiriquement (c'est-à-dire celles qui ne sont pas restées complètement voilées à notre conscience).

### 3.3 De la « valse des places » à l'activité transférentielle : un objet de recherche possible ?

Comment expliquer, malgré « cette valse des places », que les agents et la direction s'engagent dans l'intervention, que les agents deviennent à leur tour les envoyés insolites « du terrain » (présence au 5<sup>ème</sup> comité de pilotage notamment) et que les dirigeants puissent (parfois) être les « porte-paroles » des objets de l'activité des agents dans leurs propres activités managériales ? Comment pourrions-nous expliquer ce renversement, au regard des places que nous avons nous-mêmes « empruntées » parfois, comme par exemple celle de « messenger » du terrain et/ou de la direction ? Et ceci, malgré les « mouvements de résistance » que nous avons rencontrés ou provoqués ?

Ce que nous pouvons retenir pour le moment, et seulement du point de vue clinique, peut se résumer ainsi : nous avons pu à plusieurs reprises être assignée à une place définie par nos interlocuteurs. En retour, nous avons pu parfois faire varier notre place dans le dispositif, prendre un « autre visage » et même « bousculer » les professionnels. En d'autres termes, un différentiel a pu apparaître à certains moments de l'intervention chez les professionnels entre leurs attentes en cours et l'imprévu surgit du positionnement « inattendu » occupé par la clinicienne. Nous avons défini l'affect comme « un devenir de l'activité qui met en balance les attendus et les inattendus, une exigence de travail qui libère de l'énergie disponible pour

l'action » (Bonnefond & Clot, 2016, p. 4). De notre point de vue, la variation des places a pu faire émerger un mouvement affectif mobilisant simultanément les forces du déjà vécu et les forces du devenir possible dans l'activité des professionnels, conflit qui, nous l'avons vu, est potentiellement développemental. C'est en ce sens que nous faisons l'hypothèse que le report, et plus encore, la variation des places a une fonction dans le développement défini comme « le *développement* de nouvelles possibilités de penser, la production de quelque chose de neuf, l'invention d'une possibilité de faire autrement ou de dire autrement » (Clot, 2008a, p. 211).

Avec les éléments mentionnés, reprenons le fil de notre interrogation qui porte sur les conditions favorisant le développement du métier<sup>1</sup>. Comment aller plus loin pour comprendre « cette question des places » et ses effets ? En quoi « ces transferts » de place peuvent-ils être un levier mutatif en cours d'action ? Ou à l'inverse un obstacle ? La non-reconduction de l'intervention, malgré les résultats produits, a eu un effet sur notre questionnement. Il explique notre volonté de l'instruire ici. Nous souhaitons interroger les « figures » incarnées par la chercheuse et la variation de celles-ci. Quels effets possibles sur le métier des professionnels ?

Finalement, nous voulons prendre pour objet cette sorte « d'angle mort » présent « affectivement » dans le dispositif d'intervention, mais dont la question est peu instruite en clinique de l'activité (Scheller, 2013). Ce que nous désignons ici sera dans la suite de ce travail nommé *activité transférentielle*, en construisant le déplacement ici indiqué à partir d'une réflexion sur les travaux de la clinique traditionnelle à propos du « transfert ». Le projet de cette thèse est de documenter les ressources théoriques pour élaborer une conceptualisation de l'activité transférentielle dans les dispositifs d'intervention. Elle devra nous permettre d'interroger la fonction de cette activité dans le développement du métier.

Dans la partie suivante, nous allons nous arrêter sur les concepts de transfert et de contre-transfert. Ils sont issus du champ de la psychanalyse. Mais ils peuvent nous aider à formuler notre question dans un tout autre champ : celui de l'analyse du travail.

---

<sup>1</sup> Le développement beaucoup « plus limité » du côté du registre impersonnel ne signifie pas « moins fort » du point de vue affectif selon la définition que nous en donnons.

**Deuxième partie :**  
Ressources théoriques, du transfert à  
l'activité transférentielle

Notre questionnement sur ce que nous nommons l'activité transférentielle prend sa source dans l'action de transformation que nous avons engagée avec les professionnels. Nous avons énoncé, en fin de première partie la question suivante : comment pouvons-nous caractériser ces « reports de place » que nous avons subis, ou provoqués, assumés, ou encore parfois contrôlés ? Comment les relier aux incidences affectives repérées au cours de notre intervention avec l'ensemble des professionnels ? En quoi et comment ont-ils eu un effet sur le cours de l'intervention, sur les résultats attestant d'un développement du métier, mais également sur les limites observées de notre intervention ?

Dans cette partie, nous allons explorer les ressources théoriques sur le concept de transfert/contre-transfert<sup>1</sup>, tel qu'il est conçu dans différents champs. Elles doivent nous permettre de vérifier qu'il est possible de soutenir que les reports et la variation de places, observés empiriquement chez les professionnels et chez la chercheuse, sont les signes de ce qui est habituellement désigné comme un transfert. Mais elles doivent aussi nous permettre, dans un second temps, de proposer une hypothèse de conceptualisation de l'activité transférentielle en tant que ressource mise au service du développement du métier.

La littérature sur le concept de transfert est très importante. Emprunté à la psychanalyse (Freud, 1905, 1912, 1914; Ferenczi, 1909 ; Winnicott, 1947, 1960), le concept s'est progressivement déplacé dans d'autres disciplines, de la psychologie clinique (Lagache, 1949 ; Roussillon, 1977) au mouvement de psychothérapie institutionnelle (Tosquelles, 1965 ; Oury, 1983), en passant par le domaine de la recherche (Devereux, 1980) et de la psychosociologie clinique (Lhuillier, 2011 ; Amado & Lhuillier, 2012 ; Giust-Desprairie, 2015 ). Cette extension du concept pose le problème de sa définition : « Plus un concept s'élargit », nous précise G. Bonnet (1991), « plus il s'adapte à des situations diverses, plus aussi il s'use, se distend, et se trouve comme absorbé par les réalités qu'il était destiné à clarifier. » (p. 5). Au sein-même de la psychanalyse d'ailleurs, le concept de transfert est encore l'objet d'un débat contradictoire, un siècle après la naissance de la discipline. Ces divergences « portent sur sa place dans la cure, son maniement par l'analyste, le moment et les moyens de sa dissolution ». (Roudinesco & Plon, 1997, p. 1068). Ces constats nous conduisent à préciser trois choses. D'abord, la clinique de l'activité, telle que nous la

---

<sup>1</sup> Dans notre travail, le lecteur trouvera désormais fréquemment l'usage du terme seul de transfert alors qu'il englobe dans nos propos celui de contre-transfert. Plusieurs auteurs (Neyraud, 2008 par exemple) postulent en effet que le transfert et le contre-transfert sont indissociables. Nous le verrons ultérieurement au point 1.4 de cette partie.

concevons et l'exerçons, ne s'inscrit pas dans la tradition psychanalytique. Dès lors, notre choix d'explorer un concept issu de la psychanalyse pourrait apparaître au lecteur comme « une bizarrerie » (Clot, 2006, p. 171). Ensuite, comme l'a souligné Bonnet (1991), il y a un risque à aller « chercher » en psychanalyse un concept pour le « transférer » ailleurs, ici en psychologie du travail dans le champ bien précis de la clinique de l'activité. Enfin, notre ambition dans cette revue n'est pas de balayer l'ensemble des champs disciplinaires qui traitent du transfert ni même de dresser l'inventaire de tous les concepts qui abordent la relation « patient – soignant »<sup>1</sup>. Nous proposons plutôt de mettre en lumière certaines caractéristiques du transfert – et du contre-transfert – tel qu'il est défini dans le champ des méthodes empruntées à la psychanalyse. Nous relèverons celles qui, de notre point de vue, nous aident à questionner nos résultats d'intervention et à préciser nos hypothèses de recherche. Ce n'est donc pas tant un travail de « transfert » (au sens de report) entre deux disciplines que nous souhaitons mettre en activité qu'un travail de mobilisation des « ressources » disponibles.

Nous prendrons comme point de départ le transfert dans la cure psychanalytique « là où Freud l'a découvert avec l'étonnement que l'on sait ». (Bonnet, 1991, p. 6). Nous interrogerons sa définition, le prolongement qui en est fait par les psychanalystes avec le concept de contre-transfert et les distinctions proposées entre « être sujet du transfert », « être objet du transfert » et « l'objet du transfert » en tant que tel. Nous regarderons aussi comment le transfert, dans la cure, s'inscrit dans un cadre, une méthode définie et porteuse « d'indices ». Enfin, nous nous questionnerons sur un élément capital du transfert : ses destins chez l'analysant dans la cure.

Ensuite, nous nous intéresserons à la façon dont le transfert a circulé jusque dans le mouvement de psychothérapie institutionnelle, dans un cadre d'application où la psychanalyse est « sans divan », pour reprendre le titre de l'ouvrage de J.-P. Racamier (1993). De par notre position « hybride » (intervenante et chercheuse) dans l'intervention, nous nous tournerons sur le travail largement cité de G. Devereux (2012) autour du contre-transfert tel qu'il le concevait dans ses méthodes de recherche. Ainsi, de ces lectures, on retiendra que le concept de transfert peut être une première ressource pour poursuivre notre questionnement sur les rapports de place repérés dans une intervention menée dans le champ de la santé au travail.

---

<sup>1</sup> Nous pensons ici aux concepts tels que celui d'alliance thérapeutique, d'implication (Revault d'Allonnes, 1999 ; Barus-Michel, 2007), d'empathie » (Rogers, 2004 ; Tisseron, 2010)

Légitimement, nous nous tournerons du côté de la psychologie du travail, pour voir comment elle traite, dans ses sous-disciplines respectives, la question des « rapports / reports de place ». Dans nos recherches, nous avons pu constater la rareté des publications sur cet objet. En psychodynamique du travail par exemple, on aurait pu s'attendre, compte tenu de la référence psychanalytique, à des travaux portant précisément sur cette question. Pourtant, alors même que le transfert en tant que concept est mentionné chez C. Dejours (2009), le transfert comme problème d'intervention dans l'organisation n'est pas, à notre connaissance, l'objet d'une attention scientifique particulière<sup>1</sup>. Les « mouvements de place » que nous avons repérés empiriquement ont-ils une fonction en psychodynamique du travail ? La réponse à cette question mériterait une étude poussée. Dans le cadre de la psychosociologie clinique (Lhuillier, 2011 ; Amado & Lhuillier, 2012 ; Lhuillier, 2015 ; Giust-Desprairies, 2015), D. Lhuillier interroge les places attribuées et occupées par l'intervenant, et, en soubassement, questionne les rapports transférentiels présents dans l'intervention. Le clinicien se situe à une place « paradoxale » dans l'intervention à la fois « impliqué et distant », « étranger et partenaire » (Amado & Lhuillier, 2012). Elle insiste sur la nécessité « d'une analyse de l'activité du chercheur clinicien » (2015, p. 255), voire d'une régulation « des processus transférentiels et contre-transférentiels, lorsque l'intervention se réalise en binôme. (Amado & Lhuillier, 2012, p. 270). Pour autant, c'est sur le travail « original » de F. Giust-Desprairies (2015) que nous nous arrêterons. Il aborde la question du transfert en tant que tel, pris comme objet d'analyse et de réflexion lors d'une intervention dans une entreprise.

Enfin, nous examinerons la conception actuelle du transfert en clinique de l'activité conçu comme une activité spécifique nommée pour le moment *activité transférentielle*. En quoi la conceptualisation de l'activité transférentielle conçue comme une activité triadique peut, dans la voie de recherche que nous empruntons, nous aider à préciser les rapports entre le transfert et le développement du métier observé chez les professionnels ? C'est autant de points que nous soulèverons et que nous instruirons.

Ainsi, cette modeste traversée de la bibliographie – qui ne prétend en rien à l'exhaustivité – devrait nous permettre, en fin de chapitre, d'énoncer nos hypothèses de recherche. Celles-ci seront, dans la partie suivante, testées à partir de l'analyse de nos matériaux.

---

<sup>1</sup>Notons toutefois que dans la partie Méthodologie de *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail* (2008), Dejours convoque les travaux de Devereux pour signifier que l'écoute du clinicien est « risquée » en raison des angoisses qu'elle peut lui susciter. (p. 245-248). Il se rapproche ici du concept de contre-transfert du chercheur exposé par Devereux. Pour autant, ce concept n'est pas exploré davantage.

# 1 La place du transfert dans la cure psychanalytique

## 1.1 Définition du transfert

La démarche analytique s'appuie sur une conception du sujet humain aux prises avec un inconscient. La méthode analytique vise à soulever la partie « cachée de l'iceberg ». La cure consiste à amener « à la conscience du malade le psychique refoulé en lui. » (Freud, 1922, cité par Laplanche & Pontalis, 2013, p. 351). Son dessein est de « rendre leur aptitude à vivre et à agir » aux sujets malades (Ferenczi, 2013, p. 78). Le transfert est le moyen d'y parvenir : « je suis de plus en plus convaincu que le transfert joue un rôle capital, probablement exclusif, même dans le traitement » (p. 73).

Dans le *Dictionnaire de la psychanalyse* (1997), le terme de transfert désigne « un processus constitutif de la cure psychanalytique par lequel les désirs inconscients de l'analysant concernant des objets extérieurs viennent se répéter, dans le cadre de la relation analytique, sur la personne de l'analyste **mise en position de ces divers objets** (souligné par nous). » (Roudinesco & Plon, p. 1067). Il « implique toujours une idée de déplacement, de transport, **de substitution d'une place à une autre sans que l'opération porte atteinte à l'intégrité de l'objet** (souligné par nous). » (Ibid.). Ainsi, à la lumière de ces définitions, les auteurs semblent établir des rapports entre « la personne de l'analyste mise à une autre place que la sienne », la place de l'objet et le soin. Nous reviendrons plus tard sur cette question décisive.

En 1888, S. Freud utilise le terme transfert pour la première fois, en français<sup>1</sup> (Bonnet, 1991 ; Assoun, 2011, Schotte, 2014 ; Laplanche, 2015). Par la suite, il emploiera le terme allemand *übertragung*. L'étymologie du mot transfert nous conduit, en latin, au mot *transferre* (filiation du verbe *ferre* : porter, supporter) qui signifie *porter à travers, transporter* (Rouzel, 2014). Au sens juridique « prémonitoire du sens analytique » nous dit P-L. Assoun (2011, p.6), le transfert est un mouvement de déplacement, de délogement pour une personne d'une situation à une autre, d'une fonction à une autre.

---

<sup>1</sup> Dans la préface à la traduction du livre de Bernheim *De la suggestion* (Bonnet, 1991 ; Assoun, 2011, Schotte, 2014 ; Laplanche, 2015).

Bien que le concept de transfert soit né de la pratique de la cure analytique, « Freud n'invente pas le transfert, c'est un phénomène qui avait déjà été observé et nommé avant lui. ». (Bonnet, 1991, p. 16). Citons à ce propos le travail issu de la psychologie scientifique de T. Ribot (Schotte, 2014). L'auteur a établi une loi de transfert « qui consiste à attribuer directement un sentiment à un objet qui ne le cause pas lui-même. Il n'y a pas transfert en ce sens que le sentiment serait détaché de l'événement primitif pour être accolé à un autre ; mais il y a un mouvement de généralisation ou d'extension du sentiment qui s'étend comme une tâche d'huile ». (Ribot, 1936, p. 175).

Enfin, insistons sur un argument essentiel que Freud exposait lui-même : « Il ne faut pas croire que l'analyse crée le transfert et que ce dernier n'apparaît que dans celle-ci, qu'elle ne survient que chez elle. Le transfert est seulement mis à jour et isolé par l'analyste ». (Freud, 2011, p.39). L'innovation freudienne a donc plutôt consisté à faire reconnaître le transfert « comme instrument de guérison dans le processus de la cure. » (Roudinesco & Plon, 1997, p. 1068) et même « ailleurs » puisque pour Freud, il était clair que le transfert ne pouvait rester l'apanage de la cure : « Quel que soit le traitement que nous appliquons au névrosé, celui-ci ne se soigne jamais que par des transferts » (Freud, cité par Ferenczi, 2013, p. 76). Nous retenons que d'une part le transfert est présent partout, de façon spontanée dans la vie ordinaire de chacun et que d'autre part, le transfert – et c'est là le développement freudien – peut devenir un instrument thérapeutique dans la cure, et plus largement dans n'importe quel traitement.

## 1.2 Le transfert : un report de « personnages »

Freud a progressivement expérimenté dans l'exercice de sa pratique que « sa personne » était partie prenante de la situation, ceci même à son insu. En ce sens, il propose une première définition des transferts comme étant des reports, des déplacements d'investissement au niveau des représentations psychiques du patient sur la figure de l'analyste. Progressivement, il parvient à conceptualiser le transfert comme étant aussi une répétition potentiellement thérapeutique.

C'est dans les *Etudes sur l'hystérie* (1895) qu'une première définition du transfert (bien qu'encore non nommé comme tel par Freud) est proposée. A cette période, Freud fait la découverte que certains souvenirs ont été refoulés chez les patients atteints de troubles hystériques et qu'il existe une force qui les empêche de devenir conscients (Freud, 2001). Cependant, il remarque que « Si l'on parvient à ramener ce qui est refoulé au plein jour [...] alors le conflit psychique [...] peut trouver sous la direction du médecin, une meilleure solution que celle du refoulement. » (p. 60). Pour Freud, la direction active du médecin facilite la prise en charge thérapeutique du patient. Sauf que l'auteur remarque que la présence du médecin dans la relation peut – paradoxalement – entraver cette mise à jour, par un transfert du patient dirigé sur sa personne. Le transfert est ici une résistance. Comme exemple, Freud mentionne les griefs que le patient peut ressentir envers le médecin ou un attachement excessif à son égard. En d'autres termes, la personne du médecin devient « le support illusoire de l'affect » (Neyraut, 2008, p. 131) qui peut – à son insu – « réveiller des émois si pénibles [chez le patient] qu'ils entravent définitivement le cours de la cure » (Ibid.). Ce mécanisme est régi par une « fausse association », première conception du transfert : il est « un faux rapport qui opère un double déplacement : déplacement de temps et déplacement de personne. Déplacement de temps car un affect passé et refoulé resurgit en quelque sorte à contretemps, dans la pleine actualité de la cure. Et déplacement de personne, car c'est vers le thérapeute que s'oriente cet affect » (p. 130). Selon la jolie formule de M. Neyraut, il est « un quiproquo à contretemps » (p. 131).

Malgré ces premières considérations, le transfert prendra son véritable sens chez Freud avec Dora, une de ses patientes qui arrêta la cure trois mois seulement après le début de son traitement. C'est dans l'épilogue qu'il rédige à la fin de son récit du cas Dora (1905) qu'il propose une première définition des transferts<sup>1</sup> : « Que sont les transferts ? Ce sont des rééditions, des reproductions d'impulsions et de fantasmes qui sont réveillés par le progrès de l'analyse et qui se caractérisent par la substitution du médecin à une personne antérieure. Autrement dit, toute une série d'expériences psychiques antérieures reprennent vie non pas comme des éléments du passé, mais comme une relation actuelle avec la personne du médecin ». (2010, p. 217). C'est là un argument capital. Le transfert réveille et réactualise des expériences vécues, déplacées dans l'expérience vivante de la cure, sur « la figure » du professionnel. L'initiative de réactualisation prime sur la fonction « passéiste » : « Ce qui est

---

<sup>1</sup> Initialement, Freud parlait « des transferts » au pluriel et non pas du transfert au singulier, tel qu'il sera employé ensuite.

ainsi mobilisé dans les transferts, c'est « une série entière des vécus antérieurs qui ne sont pas perdus, mais revivifiés (*lebendig gemacht* = faits vivants) comme relation actuelle à la personne du médecin. » (Assoun, 2011, p. 22). Par l'arrêt brutal de sa cure, Dora atteignit le psychanalyste viennois « dans sa dignité professionnelle et son sentiment d'efficacité. » (Neyraut, 2008, p. 145), le faisant avouer dans une lettre adressée à Fliess qu'il n'avait pas su maîtriser le transfert, faute d'avoir pu le repérer à temps pour l'interpréter (Quinodoz, 2014, p. 86). Son aveu est le témoin à la fois de la puissance du transfert lorsque celui-ci est « voilé », lorsqu'il s'exprime à l'insu du médecin, mais également de la nécessité de le manier, une fois celui-ci repéré, afin qu'il puisse permettre l'efficacité thérapeutique.

Quelques années plus tard (1912), Freud apporte de nouveaux éléments de compréhension à la question du transfert. Il n'est plus seulement responsable des résistances les plus fortes (liées à l'actualisation du conflit inconscient projeté sur l'analyste), mais devient un « agent thérapeutique » : « c'est le transfert qui oppose au traitement la plus forte des résistances, alors qu'ailleurs il doit être considéré comme l'agent même de l'action curative et de la réussite. » (Freud, 1953, p. 52). S'il peut être tout à la fois moteur et frein, c'est grâce à la distinction, repérée chez Freud, de deux formes de transfert. Il existe un transfert positif de « sentiments tendres » dirigé sur la personne<sup>1</sup> de l'analyste. Il est un facteur de succès dans la mesure où « une relation empreinte de tendre affection, de dévouement, peut aider le patient à surmonter toutes les difficultés de l'aveu » (p. 56). Mais il existe également un transfert négatif de sentiments hostiles, dirigé sur la personne du médecin et qui sert le jeu des résistances. Dans la réalité de la cure, le transfert négatif se situe à côté du transfert tendre, « souvent en même temps et ayant pour objet une seule et même personne. » (p. 58). C'est ce qu'il nomme l'ambivalence (terme repris à E. Bleuler).

Quelle est la fonction de ces affects ? On l'a vu, le patient confond le praticien avec l'objet de ses vécus d'amour antérieurs. Pour autant, dans la séance analytique, les affects<sup>2</sup> éprouvés sont vécus comme actuels par le patient. Ils ne sont ni « endormis » ni « faux ». Car si on les regarde du côté de la « stricte énergétique » (Neyraut, 2008), ils sont bien vrais. D'ailleurs, nous dit Assoun (2011), le transfert ne réveille pas seulement l'affect, il l'intensifie et le développe. Il entraîne chez le patient un différentiel énergétique entre son vécu d'amour

---

<sup>1</sup> Dans cet article, Freud emprunte le terme de « *imago* » à E. Jung, pour désigner les figures intérieures du passé qui font l'objet de déplacements sur la personne de l'analyste.

<sup>2</sup> On retrouve parfois l'affect du transfert sous la nomination « d'affect transférentiel » (De Mijolla, 2005). Ce terme permet de distinguer clairement, de notre point de vue, « le vécu d'amour antérieur du patient » (ses affects antérieurs) et l'amour qu'il dirige, séance tenante, sur la personne du médecin (l'affect transférentiel).

antérieur et son vécu de transfert en cours, moteur de développements ultérieurs : « Les symptômes qui, pour employer une comparaison venant de la chimie, sont les précipités de vécus d'amour antérieurs (au sens le plus large), ne peuvent être résolus que dans la température élevée du vécu de transfert (*Übertragungserlebnis*) et transportés (*übergeführt* = littéralement, menés au-delà) dans d'autres produits psychiques » (Freud, 1910, cité par Assoun, 2011, p. 60). Nous retenir deux choses. Le transfert n'est pas « la simple bonne relation affective et confiante au médecin » (Natanson, 2001, p. 12). Le transfert est à la fois un agent de résistance et un instrument thérapeutique. C'est le développement des affects « transférentiels », une source énergétique majeure, qui peut expliquer ces oscillations.

Mais le transfert ne peut cependant pas se réduire à un report d'investissement psychique affectif sur l'analyste, il est également une répétition (cette acceptation ne retirant rien à la première énoncée). Nous allons examiner la proposition freudienne.

### 1.3 Le transfert est une « répétition sans répétition »<sup>1</sup>

Dans le cadre de sa pratique clinique, Freud fit une nouvelle découverte (1914) : le patient pouvait répliquer sur le mode de l'agir des souvenirs qui n'arrivaient pas à émerger à sa conscience (en d'autres termes, la résistance du patient se réalisait dans/par l'agir). Freud en donne un exemple : « l'analysé ne dit pas qu'il ne se rappelle pas avoir été insolent et insoumis à l'égard de l'autorité parentale, mais il se comporte de cette façon à l'égard de l'analyste. » (Freud, 1953, p. 108-109). Le transfert (un « trans-faire » pour Assoun, 2011) est une répétition qui agit à l'insu du patient<sup>2</sup>.

Mais, paradoxalement, Freud a montré que c'est le maniement du transfert – comme technique de répétition – qui permet « d'enrayer l'automatisme de répétition et de le transformer en une raison de se souvenir ». (1953, p. 113). Cela consiste à remplacer la

---

<sup>1</sup> Formule utilisée par Bernstein (1996) en dehors du champ de la psychanalyse.

<sup>2</sup> Aujourd'hui, le terme d'acting out est l'expression qu'on emploie pour définir la mise en actes, c'est-à-dire la décharge d'un matériel analytique conflictuel par le biais d'un acte au lieu d'une verbalisation, dans le cadre de la cure. L'acte s'oppose ici au mot. D'ailleurs, « plus la résistance est grande, plus la mise en actes (la répétition) se substituera au souvenir. » (Freud, 1953, p. 109).

névrose ordinaire par une névrose de transfert<sup>1</sup>, « dont le travail thérapeutique va la guérir. » (p. 113) La névrose de transfert « désigne à l'intérieur de la cure analytique l'organisation d'une névrose artificielle centrée sur la cure elle-même ainsi que sur l'analyste et regroupant toutes les manifestations transférentielles » (Neyraut, 2008, p. 239). La fonction de cette « maladie au carré » est de permettre à la « vraie » analyse de commencer, car cette fois-ci, elle devient accessible aux interventions : « Le transfert crée de la sorte un domaine intermédiaire entre la maladie et la vie réelle, domaine à travers lequel s'effectue le passage de l'une à l'autre. L'état nouvellement instauré a pris tous les aspects d'une maladie artificielle partout accessible à nos interventions. » (Freud, 1953, p. 113). En d'autres termes, cette névrose est une maladie « nouvellement créée et transformée, nouvelle édition de la vieille affection ». (Assoun, 2011, p. 38). La liquidation des conflits ayant émergé dans la maladie « transférentielle » peut ouvrir des voies de guérison, même si, nous dit Assoun « Pas tout du conflit passe dans le transfert – quoique, il est vrai, la « part du lion » » (Ibid., p. 98).

Résumons-nous. Le transfert crée une « réplique » de la maladie, en quelque sorte une maladie « développementale » sur laquelle il est désormais possible d'agir : « La partie décisive du travail consiste en partant du « transfert » à créer de nouvelles éditions des anciens conflits, de façon à ce que le malade s'y comporte comme il s'était comporté dans ces derniers, mais en mettant cette fois en œuvre toutes les forces psychiques disponibles, pour aboutir à une solution différente. Le transfert devient ainsi le champ de bataille sur lequel doivent se heurter toutes les forces en lutte. » (Freud, 1915, cité par Assoun, 2011). Ce n'est donc pas la réactivation du conflit ancien par le transfert qui est thérapeutique, mais c'est le développement de nouveaux conflits psychiques – dans la cure – qui devient la source du changement. (Assoun, 2011). En d'autres termes, il s'agit de développer la maladie pour la soigner.

En ce sens, la fonction de la répétition dans le transfert est bien un élément majeur du changement thérapeutique dans la méthode analytique. On citera D. Widlöcher longuement pour en saisir le paradoxe : « le transfert se présente, du point de vue du changement, sous un jour paradoxal. Il est agent de la répétition du jeu pulsionnel dans la mesure où il pérennise des modes d'approche et d'évitement stéréotypés : en cela il constitue un *obstacle au changement*. Mais il est en même temps un *facteur de changement* puisque, en redonnant vie aux pulsions, en réactivant celles qui restaient fixées sur des objets du passé, il *presse une*

---

<sup>1</sup> La première acceptation caractérise les hystéries et névroses obsessionnelles.

*issue nouvelle*. En favorisant leur prise de conscience, il les pousse à chercher des objets actuels et à abandonner les objets fantasmatiques fixés par l'introversion de la libido. Grâce au transfert, la situation analytique permet une mobilisation des investissements anciens et leur report vers des objets neufs. Ainsi, le déplacement des investissements anciens dans la situation analytique, effet du transfert, est également un facteur de changement. Et ceci revêt une importance technique considérable. » (1970, p. 100). Notre méthodologie, présentée dans la première partie (cf. chapitre 2.2, à partir de la p. 33,), place aussi en son cœur le principe de répétition, envisagée non pas comme une réédition de conflits anciens de métier, mais comme un moyen de produire de nouveaux conflits sur le métier, liée notamment à la traversée des contextes d'énonciation. Notre action vise « la répétition sans répétition » (Bernstein, 1996), jamais acquise d'avance. « Tout le procès et le progrès de la cure sont donc subordonnés, pour le transfert, à être en même temps une répétition et autre chose que la pure répétition. » (Neyraut, 2008, p. 144) : la fonction accordée à la répétition dans la cure instruit notre méthodologie d'action en clinique de l'activité.

Concluons. Avec ces deux premières définitions, notre proposition de comprendre le phénomène de « reports des places » sous l'angle du transfert, dans le cadre d'une méthodologie de « répétition », trouve ici un encouragement. Mais « Plus l'on approfondit le transfert, plus l'on voit s'en resserrer les liens avec la répétition et l'action ». (Assoun, 2011, p. 45). Désormais, il nous apparaît essentiel de nous interroger sur l'action, non plus celle du patient qui « répète », mais celle de l'analyste qui « fait face » aux reports et *agieren* de ces patients, qui fait face au « trans-faire » (Ibid.). Que faire *du* transfert<sup>1</sup> ? Que faire *avec* le transfert ? Avec le *faire* ? L'analyste est posté en « homme d'action » (Ibid., p. 68). Mais de quelle(s) action(s) parlons-nous ? Quel est donc précisément l'objet de l'action de l'analyste dans le transfert ?

## 1.4 Contre-transfert et transfert : un rapport « vivant » ?

Malgré une importante littérature sur ce sujet, le concept de contre-transfert est aujourd'hui encore peu délimité (voire « mal-traité », nous dit Neyraut, 2008) et de larges variations

---

<sup>1</sup> Le maniement du transfert se dit en allemand « Die Handhabung der Übertragung ». En allemand, *Handhaben* signifie littéralement « avoir en main ». On a ici l'idée de maîtrise.

existent dans sa conception. Il est soit « tout ce qui, dans la personnalité de l'analyste, peut intervenir dans la cure » (Laplanche & Pontalis, 2013, p. 103) ou bien il est limité « aux processus inconscients de l'analysé induit chez l'analyste. » (Ibid.). Il peut être considéré comme un obstacle à la cure ou bien un instrument du soin, position développée par P. Heimann (et reprises par d'autres<sup>1</sup>) : « Ma thèse est que la réponse émotionnelle de l'analyste à son patient à l'intérieur de la situation analytique représente l'un des outils les plus importants pour son travail. Le contre-transfert est un instrument d'investigation de l'inconscient du patient. ». (Heimann, 1949, cité par Denis, 2010, p. 10). Nous allons aborder le concept de contre-transfert selon trois propositions :

- Faire face au report de places du patient sur la figure du médecin par une neutralité « chirurgicale » (Freud et Lacan).
- Interroger « la part active » du médecin vis-à-vis du transfert (Ferenczi), et questionner « l'attitude professionnelle » de l'analyste (Winnicott).
- Penser le transfert-contre-transfert comme une unité (Neyraut)

### 1.4.1 Rester à la place « du chirurgien » : la proposition de Freud et Lacan

Freud fait du contre-transfert l'ensemble des réactions inconscientes que l'analyste ressent « contre » le transfert du patient<sup>2</sup>. Il est un obstacle à la cure, obligeant l'analyste à le reconnaître et le maîtriser : « Je ne saurais trop instamment recommander à mes collègues de prendre comme modèle, au cours du traitement analytique, le chirurgien. Celui-ci, en effet, laissant de côté toute réaction affective et jusqu'à toute sympathie humaine, ne poursuit qu'un seul but : mener aussi habilement que possible son opération à bien ». (Freud, 1953, p. 65). J. Lacan, qui fait du transfert une succession des sentiments positifs et négatifs que le patient porte à l'analyste, récuse par ailleurs l'existence d'un contre-transfert<sup>3</sup>. De son point de vue, il existe une indépendance du déroulement de l'analyse par rapport au psychisme de l'analyste.

---

<sup>1</sup> Pour un diaporama des contributeurs au concept de contre-transfert, nous renvoyons le lecteur au chapitre de Lehmann portant sur les contributions de Winnicott aux théories du transfert (2007).

<sup>2</sup> Seulement trois textes freudiens nomment explicitement le contre-transfert (textes de 1910, 1912 et 1917)

<sup>3</sup> Les psychanalystes lacaniens prolongent – radicalement – la première conception du contre-transfert proposée par Freud. Dans le cadre de ce travail, nous ne précisons pas plus nettement la conceptualisation du transfert et du contre-transfert proposée par J. Lacan.

C'est pourquoi le contre-transfert est jugé comme « une impropriété conceptuelle » (Lacan, 1961, cité par Denis, 2010, p. 2), voire un « manquement éthique » (Miller, cité par Denis, 2010, p. 2). Pour ces auteurs, il est considéré comme « une sorte d'activité contre-transférentielle au moyen de laquelle l'analyste essaye inconsciemment de se guérir de l'expérience qu'il traverse en vivant l'environnement psychique créé par le transfert du patient » (Bollas, 1983, cité par Lehmann, 2007, p. 80).

#### 1.4.2 Le contre-transfert, un outil de travail du professionnel ? : les propositions de Ferenczi et Winnicott

S. Ferenczi, disciple de Freud, définit le transfert comme une introjection : « C'est cette union entre les objets aimés et nous-mêmes, cette fusion de ces objets avec notre *moi* que j'ai appelée « introjection » et – je le répète – j'estime que *le mécanisme dynamique de tout amour objectal et de tout transfert sur un objet est une extension du moi, une introjection* ». (2013, p. 135). Guidé par cette conception du transfert, il a œuvré et médité « sur le rôle réel de l'analyste voire sur son action directe. » (Neyraud, 2008, p. 158) auprès du patient. Il a mis en place la technique de l'analyse mutuelle (Ferenczi, 2007). L'analyste doit pouvoir adresser au patient ses propres résistances et difficultés : « C'est comme si deux moitiés d'âme se complétaient pour former une unité. Les sentiments de l'analyste s'intriquent avec les idées de l'analysé et les idées de l'analyste (images de représentation) avec les sentiments de l'analysé. De cette façon, les images qui autrement resteraient sans vie, deviennent des événements. » (Ferenczi, 2007, p. 58). D'images vécues aux événements vivants : les rapports transférentiels entre analyste et analysant sont potentiellement transformateurs. Ainsi, bien que sa méthode ait subi de nombreuses critiques, elle vient nous apporter un nouvel éclairage : l'intrication du contre-transfert et du transfert aurait un effet sur le patient.

A partir du travail de D.-W. Winnicott (1947/1960), nous pouvons souligner deux notions importantes. D'une part, la façon dont il conçoit l'attitude professionnelle de l'analyste face au transfert et d'autre part la mise en évidence de la haine dans la relation professionnelle. On commencera sur ce point. La contribution de Winnicott introduisant la haine dans le contre-transfert est considérée comme « un point d'inflexion dans l'histoire de la psychanalyse. » (Denis, 2010, p. 13) puisque l'auteur y défend que l'amour ne « guérit » pas au sens

psychanalytique du terme. Il développe l'idée selon laquelle la haine est présente dans le traitement, qu'elle soit du côté du patient ou du côté de l'analyste. Il délivre deux conseils. Le premier est que l'analyste puisse accepter d'être placé comme un objet de haine chez son patient. Le second est que l'analyste puisse ressentir une haine envers son patient à condition qu'elle soit objective, c'est-à-dire que ce soit une haine justifiée par le comportement du patient ou par son état qui le rend haïssable (et non par des projections de l'analyste). Cette haine « ressentie objectivement » peut être utilisée par le psychanalyste. Utiliser l'émotion suscitée chez soi comme moyen d'agir sur l'autre : voici le type de travail professionnel que nous propose Winnicott. Cependant, il nous met en garde. Cette haine objective doit être contenue et c'est la fiabilité et la sécurité du *holding* qui le permet. En d'autres termes, le transfert et le contre-transfert ne peuvent se déployer sans l'appui d'un cadre sécurisant. On reviendra ultérieurement sur les rapports établis dans le champ clinique entre transfert et cadre.

Notre deuxième point concerne la distinction opérée chez Winnicott, à partir du transfert, entre la relation professionnelle d'un analyste avec celle du travailleur social. Fréquemment, dit-il, le travailleur social est confronté à des transferts, qu'on lui adresse par exemple sous cette forme : « Vous me rappelez ma mère ». Pour le psychanalyste anglais, le travailleur social « n'a rien à faire à ce propos, sinon à y croire. » (2004, p. 353). Alors que l'analyste, pour Winnicott, peut et doit en faire quelque chose, par son interprétation notamment. Cette différenciation est fondamentale, elle implique une attitude professionnelle chez l'analyste, une activité particulière qui n'est pas la même que celle demandée aux travailleurs sociaux. Bien que d'autres avant lui aient repéré la distinction entre le transfert dans la vie ordinaire et celui dans le traitement, l'apport du psychanalyste britannique est conséquent pour notre objet : « J'aimerais mieux qu'on sache que, pour moi, entre le patient et l'analyste, il y a l'attitude professionnelle de l'analyste, sa technique, *le travail qu'il effectue avec ses facultés intellectuelles (mind)*. » (p. 354). L'attitude professionnelle ici est « l'intermédiaire » entre le patient et l'analyste par la « juste distance » qu'elle permet. Le transfert n'est donc pas uniquement une relation de « personne à personne » ; une asymétrie « motrice » est introduite par l'attitude professionnelle du thérapeute.

Nous avons relevé chez ces deux auteurs l'intrication constante entre transfert et contre-transfert. Comment a-t-elle pu être conceptualisée ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

### 1.4.3 Contre-transfert et transfert, une seule entité énergétique : la proposition de Neyraut

M. Neyraut propose d'inclure le transfert-contre-transfert dans la situation analytique. Il renverse radicalement leurs rapports en plaçant le contre-transfert avant le transfert<sup>1</sup>. A partir de son travail et des prolongements qu'il a occasionnés, plusieurs arguments méritent d'être examinés ici.

Tout d'abord, le contre-transfert précède la situation analytique proprement dite (bien que ce soit elle qui lui confère « sa vraie dimension »). Il est tout ce qui concerne par exemple les attentes de l'analyste concernant le patient, son analyse préalable, sa formation, le cadre analytique, « l'expression de la pensée psychanalytique en général, et même plus particulièrement comme l'équivalent de la métapsychologie » (Bonnet, 1991, p. 22). Ce que nous voulons dire par là est que l'analyste n'est pas vierge de tout savoir, bien qu'il ne le mette pas en premier plan lors de l'analyse. Le praticien s'appuie sur une pensée, une conception du sujet humain qui prédétermine son contre-transfert, bien avant l'apparition du patient « en chair et en os » et du transfert de ce dernier. C'est en ce sens qu'il faut comprendre la proposition de Denis (2010) de regarder les effets du transfert selon la conceptualisation qui sous-tend chaque pratique, car « Il y a un savoir dû à l'activité transférentielle et un autre qui s'en défait. » (Gribinski & Ludin, 2012, p. 14). Nous trouvons ici une conception de la science qui distingue deux types de savoir : celui qui s'appuie sur une expérience de terrain, sur une activité nommée activité transférentielle, et celui qui s'en défait. Nous retrouverons chez Devereux (2012) des propos quelque peu similaires, on y reviendra. Egalement ici, on notera avec intérêt l'emploi du terme d'activité transférentielle, utilisée très rarement – à notre connaissance – dans le champ psychanalytique.

Egalement, nous aimerions revenir sur la critique de la métapsychologie freudienne développée par Neyraut (2008). Elle ne sera pas instruite en tant que telle, seulement à partir de nos propres questions. Conçue comme l'étude d'une monade (un appareil psychique), la métapsychologie freudienne ne correspond pas, selon l'auteur, à la réalité de la situation analytique. Celle-ci en effet correspond à la juxtaposition de deux monades (un inconscient à un autre inconscient) : « Le système monadique de la psyché, qu'est la métapsychologie,

---

<sup>1</sup> Son ouvrage intitulé *Transfert* (1974/2008) commence par une centaine de pages sur le contre-transfert.

s'oppose par ce caractère monadique à la situation analytique essentiellement duelle et, pour certains, essentiellement dialectique » (Neyraut, 2008, p. 62). Précisons. La situation est duelle et dialectique. Duelle en ce sens où le contre-transfert n'est pas dissociable du transfert. J.-L. Baldacci le formule ainsi : « c'est seulement la temporalité propre à l'histoire des découvertes psychanalytiques qui situe le transfert exclusivement du côté patient et le contre-transfert du côté de l'analyste. Car, de part et d'autre, il s'agit de transfert, le patient comme l'analyste s'y trouvant l'un et l'autre immergés ». (2011, p. 156). Dialectique en ce sens où « Contre-transfert - transfert semblent liés par le principe même de leur contradiction en une unité dont dépendent très étroitement l'allure et la nature du processus analytique » (Neyraut, 2008, p. 67). Pour Neyraut, c'est un seul mouvement « qui conserve en la dépassant, les deux points disjoints par la situation analytique. » (Ibid.). La situation analytique doit ainsi être envisagée dans son ensemble, « comme une seule entité énergétique, et concevoir que, si plaisir il y a, et déplaisir il y a, ces deux sentiments sont soumis à une incessante circulation qui transcende un point de vue strictement monadique » (p. 68). Ainsi, pour Bonnet, « C'est en raison de cette dynamique à deux que le transfert peut constituer tantôt une force de résistance, tantôt une force de transformation. » (Bonnet, 1991, p. 22).

Nous retenons ici deux apports essentiels. Premièrement, transfert et contre-transfert sont indissociables, « l'un ne va pas sans l'autre. » (Bonnet, 1991, p. 22). C'est pour cette raison que l'usage du mot transfert sera retenu par nous pour évoquer finalement la dyade « transfert-contre-transfert ». Deuxièmement, transfert et contre-transfert forment une unité énergétique.

Dans ce chapitre, nous avons établi les rapports moteurs entre le transfert et le contre-transfert. Nous allons désormais nous interroger sur la place de l'objet du transfert, en rappelant ici qu'en psychanalyse l'objet psychique<sup>1</sup> du transfert est traditionnellement défini comme l'analyste. Mais essayons de préciser.

---

<sup>1</sup> La conception de l'objet en psychanalyse est pour les psychanalystes un chantier ouvert (Guillaumin, 1997, cité par De Mijolla, 2005, p. 1196). Nous retiendrons que le terme objet, dans le champ analytique, se rencontre aussi bien seul que dans de nombreuses expressions comme choix d'objet, amour d'objet, perte d'objet, relation d'objet, etc. Il ne doit pas être assimilé à la notion de « chose », inanimée et manipulable qui ferait une opposition avec la personne, animée. L'objet est corrélé à la pulsion et à l'amour. Dans l'objet, il y a des objets partiels (objet de la pulsion) et des objets totaux (objets d'amour).

## 1.5 Le transfert, faire varier « sa personne » ou « l'objet » ?

Certains psychanalystes ont mis au travail leur difficulté d'être assignés en tant qu'objet du transfert, c'est-à-dire à ne plus être seulement une personne, mais à devenir de multiples « personnages », sur lesquels portent les adresses répétées de leurs patients. A ce titre, nous pouvons citer longuement F. Villa (2003) qui évoque ses « résistances » à faire avec ce phénomène : « Et, je perçois confusément que *ma personne* se refuse à tenir la promesse de son retrait du devant de la scène que l'analyste a faite en invitant le patient à dire ce qui lui vient à l'esprit [...]. Ma personne se refuse à ce que l'analyste devienne objet de ce transfert [...]. Elle refuse de n'être plus *ma personne*, elle n'accepte pas d'être cet objet que le transfert va construire à partir de ce que rend possible la conjonction entre ce que ma présence apporte et l'infantile qui n'a pas encore trouvé figure. Je pressens à ces moments-là que ma personne a bien de la peine à perdre sa forme, qu'elle ne supporte pas d'être déformée, d'être défigurée jusqu'à en être dépersonnalisée. Les traits qui caractérisent *ma personne* refusent de se voir estomper sous les traits de l'objet que l'acte du transfert dégage du matériau infantile. [...]. Bien qu'indéniablement *ma personne* soit en jeu, nous ne réduirons pas à une simple affaire personnelle cette tendance de l'analyste à se laisser (re)former en personne » (p. 173).

Poursuivons avec Neyraut. Le transfert est « le moment où le sujet montre à son analyste quelque chose, comme il l'a montré autrefois à quelqu'un d'autre [...] et non pas transfert, le fait qu'il ait autrefois perdu, trouvé, gardé, etc., quelque chose. » (2008, p. 172). Le potentiel actif du transfert pour l'analysant est lié aux objets qu'il ré-adresse à l'analyste. Que doit faire l'analyste de ces adresses ? L'auteur nous ouvre la voie : « le transfert par son caractère essentiel d'« adresse » implique plus directement, plus personnellement l'analyste, et que ce dernier n'a d'autre recours alors que d'interpréter le sens de cette adresse, de s'y reconnaître ou de se démettre. » (p. 15). L'indication est claire. Il est nécessaire d'opérer en tant que professionnel, une variation dans l'assignation du patient, soit s'en défaire, soit pleinement l'occuper. En d'autres, faire varier sa place.

Nous allons ici nous intéresser à deux auteurs qui proposent, chacun à leur manière, un travail de décentration entre l'objet du transfert et le sujet du transfert.

### 1.5.1 Objet et anti-objet dans le transfert : l'apport de Denis (2010)

P. Denis introduit à la notion d'objet de transfert la notion d'anti-objet et expose en quoi cette distinction offre des voies de réalisation au transfert.

Le premier but de l'analyste est d'attacher son patient au traitement et à la personne du praticien qui devient l'objet du transfert, défini comme toute personne qui laisse s'installer sur elle-même un investissement : « L'analyste est un étrange interlocuteur, il s'expose et se dérobe à la fois. Qu'il le veuille ou non, il sera investi en tant que personne ; si neutre, si invisible qu'il décide d'être, de par sa seule présence il s'offre à son patient comme objet d'investissement. » (2010, p. 35). Simultanément, ajoute Denis, l'analyste va devoir se dérober à cet investissement, en prenant la place de l'anti-objet qu'il définit comme « toute personne refusant de se laisser investir de manière continue, dans une configuration stable » (p. 36). Du coup, le paradoxe de la situation est que l'analyste se comporte à la fois comme objet et comme anti-objet de l'investissement du patient. En contrepartie, l'analyste doit lui-même déplacer son investissement de la personne du patient au fonctionnement psychique de celui-ci, car « « L'attitude professionnelle » de l'analyste, toujours menacée, invoquée par Winnicott, ne peut se fonder que sur ce type d'investissement. » (p. 32).

Deux modes de relation s'installent alors durant l'analyse : la relation et le transfert proprement dit. Dans la relation, l'investissement se fait par le patient sur la personne de l'analyste, en tant que personne investie (objet), et dans le transfert, l'analyste organise un évitement actif du rôle d'objet auquel aimerait le fixer son patient (l'anti-objet). Cette fonction d'anti-objet est d'ailleurs souvent directement évoquée par les patients. Denis livre quelques exemples : « Le plus difficile à supporter pour moi ici est que vous êtes insaisissable, déroutant » (p. 37) ; « Je ne sais ce que je peux attendre de vous, et plus j'avance ici moins je le sais » (Ibid.).

Selon la distinction « objet » et « anti-objet » repérée par l'auteur, celui-ci précise la bipolarité du cadre analytique lui-même. Empruntons-lui ce propos rapporté d'un de ces patients : « C'est dingue, je vous parle de moi, de tout ce qui se passe en moi, de ma vie sexuelle, je vous dis que je veux prendre possession de vous, et vous, dans dix minutes, vous allez me dire "bon" et moi je vais m'en aller comme ça ... mais c'est fou ce truc ! » (Ibid.) La réaction du patient exposée montre à quel point la situation analytique oblige l'analysant à trouver des

voies de réaménagement, par le fait qu'elle « déstabilise[r] de façon continue les efforts du patient pour fixer la relation dans une configuration qui le ramènerait à une situation connue. (Neyraut, 1974, cité par Denis, 2010, p. 36). La fixation à l'analyste en tant qu'objet n'est pas développementale. C'est le refus d'assignation du clinicien à une place « fixe » qui permet au patient de reconsidérer ses expériences vécues dans une expérience vivante affective « de déstabilisation ». Cependant, Denis nous met en garde, la position d'anti-objet peut être difficile à incarner : l'analyste résiste parfois à vouloir refuser la satisfaction « directe » du patient ou même à ne plus être un objet uniquement « relationnel ». C'est pourtant au prix de ces variations entre objet et anti-objet qu'un changement peut opérer chez le patient.

En effet, « le comportement en anti-objet de l'analyste, sa dérobaide [...] impose au patient de déplacer une grande part de l'investissement centré sur l'analyste [...] sur son propre fonctionnement psychique » (p. 41). Ainsi, la « dérobaide de l'analyste » est le moyen opérant, dans un second temps, de favoriser un retour sur soi mutatif chez l'analysant. Refusant d'investir la personne du patient lui préférant l'investissement de ses objets psychiques, l'analyste ouvre la voie à l'analysant, qui s'approprie progressivement ce « genre » d'investissement qu'on avait dans un premier temps réalisé sur lui. C'est ici une voie possible de réalisation du transfert : l'introjection de la fonction analytique. Nous reviendrons sur cette notion décisive ultérieurement.

La contribution de Denis recoupe celles de certains des auteurs précédents tout en innovant, de notre point de vue, par la distinction opérée entre objet et anti-objet. Résumons.

- C'est la variation anti-objet / objet dans l'action de l'analyste qui est motrice pour l'évolution thérapeutique ;
- La déstabilisation que la variation provoque permet au patient de se dégager de son expérience vécue répétitive ;
- L'analyste doit privilégier l'investissement du fonctionnement psychique de l'analysé (et non sa personne) ;
- Un des effets possible est l'appropriation de la méthode chez l'analysant (introjection de la fonction analytique).

Nous retenons que d'une part, c'est par la « dérobaide active » de l'analyste face à une assignation que se cache une potentialité transformatrice puissante. Et que d'autre part, c'est par l'investissement du clinicien sur l'investissement psychique du patient - et non sur « sa personne » - que se cache, là encore, un levier mutatif. En reprenant à notre compte la

proposition de Denis, on pourrait dire ici que l'attention de l'analyste du travail doit viser les investissements autour de l'activité ordinaire du professionnel, et non simplement le « simple » investissement à la personne du professionnel. Nous allons à présent nous intéresser à un autre auteur, qui développe un point de vue original sur la notion d'objet du transfert et les possibilités « de variation ».

### 1.5.2 Du transfert *à* au transfert *de* : Apport de Bonnet (1991)

Contrairement aux auteurs cités précédemment, G. Bonnet (1991) va distinguer les objets du transfert avec le sujet du transfert. Il se différencie en cela de la conception traditionnelle où l'objet de transfert est l'analyste : « Le transfert dans la cure est finalement transfert aux autres, à tous les autres. Dans le transfert tel qu'il apparaît ailleurs, l'accent est souvent mis sur le rapport à l'autre conçu comme supérieur à soi. Dans l'analyse au contraire, il ressort au fil du travail que le centre de gravité n'est pas du côté d'un référent tout-puissant, mais du côté des objets, et des autres, lesquels sont appelés à prendre peu à peu la place qui leur revient. » (p. 305). Nous allons énoncer trois points capitaux de son travail : Sa conception du transfert comme relation à l'autre, mais également comme relation aux objets de transfert et sa proposition de faire circuler les partenaires du transfert et les objets du transfert sur une topique transférentielle qu'il conceptualise à partir de la métapsychologie freudienne.

Tout d'abord, il définit le transfert comme un transfert aux autres, il est adressé. La demande d'aide est donc au début toujours ambiguë, le transfert une forme de duplicité : « Le transfert démarre toujours sur ce marché de dupes : l'analysant en dit assez pour que le symptôme soit partagé, pour qu'il s'allège d'autant ; l'analyste écoute assez pour qu'une certaine connivence s'installe, pour que l'analysant se sente compris, entendu. Mais tout est mis en œuvre inconsciemment pour que les objets qui favorisent l'évolution pathologique du symptôme demeurent complètement en dehors du débat. » (p. 40). Le transfert de culpabilité est également présent lors des premiers temps, l'analysé place l'analyste en tant que bouc-émissaire : « Le transfert comme transfert de culpabilité s'instaure ainsi dans une tension constante, incessante, entre quelqu'un qui recherche inconsciemment, sans relâche, à qui transmettre sa culpabilité, et quelqu'un d'autre qui en accepte le défi mais se limite à occuper sa place » (p. 61), c'est-à-dire d'une place qui n'a aucun pouvoir.

Nous allons aborder à présent la question cruciale de l'objet pour l'auteur : le transfert n'est pas qu'une relation à l'autre, mais aussi une relation à l'objet de transfert. Il constate que « quand on transfère, ce n'est pas d'abord pour l'autre, pour ses beaux yeux, comme il aimerait le croire, c'est toujours pour quelque chose. Et je dirais même que le plus important, ce n'est pas la personne sur laquelle ou avec laquelle je transfère, mais ce que je mets en jeu dans le transfert. » (p. 18). Les objets<sup>1</sup> sont définis comme « des réalités vivantes, mouvantes, complexes, composites, insaisissables. [...] il s'agit de constructions, d'élaborations dont la spécificité tient en ceci que les deux protagonistes du transfert y sont directement associés» (p. 207). Ainsi, un objet du transfert est un objet établissant une relation, témoignant d'un rapport. Ce n'est jamais un objet simple. Il est constitué d'un double apport, de l'un et de l'autre. Il s'agit d'une réalité virtuelle en puissance qui n'est pas repérable tant qu'elle n'est pas revivifiée par un vécu actuel. L'auteur va catégoriser plusieurs objets du transfert : l'angoisse de transfert, le fantasme, le rêve, l'interprétation, les souvenirs et les actes<sup>2</sup>. Prenons un exemple avec les fantasmes transférentiels, un des objets du transfert catégorisé par Bonnet. Il est une construction imaginaire consciente ou inconsciente dont le sujet reconnaît le caractère factice, illusoire mais « qui lui permet de mettre en circuit et d'organiser un certain nombre de vécus ou de traces inconscientes en relation avec quelqu'un. » (Bonnet, 1991, p. 235). L'auteur nous met doublement en garde à propos des fantasmes transférentiels. D'une part, ils ne sont pas des fantasmes dont le psychanalyste serait le partenaire explicite, mais plutôt des fantasmes dont le psychanalyste serait l'initiateur, à son insu, dans le cadre même du transfert. D'autre part, l'objectif est que l'analysant puisse s'appropriier ces objets en prenant une position différente vis – à – vis d'eux. (p. 246) et non pas que l'analyste les « fasse sien », se les approprie pour lui.

Examinons la topique transférentielle élaborée par Bonnet (1991). Trois registres la composent, analogues à l'appareil psychique freudien (distinguant trois instances psychiques : le ça, le moi et le surmoi) : « En définitive le transfert se joue sur un triple registre : un registre dominé par les exigences du ça (n°1), où il s'agit d'un transfert de désirs, l'analyste étant mis dans toutes les positions possibles et imaginables ; un registre surmoïque (n°2), où se joue essentiellement un transfert de savoir ; un registre dominé par les exigences du moi (n°3), où s'instaure un transfert de pouvoir circonscrit, limité par le contrat analytique. » (p.

---

<sup>1</sup> Bonnet distingue l'objet *du* transfert de l'*objet psychique* au sens courant du terme, de l'objet *zéro du* transfert et de l'objet *de* transfert. Nous ne reviendrons pas ici sur ces distinctions.

<sup>2</sup> qu'il divise d'ailleurs en deux catégories. Nous ne les énoncerons pas.

161). Dans le cadre de la relation analytique, « chacun des deux protagonistes du transfert joue chacun sur ces trois registres de façon complètement différente. » (Ibid.). Le patient circule sur les registres de la topique transférentielle à travers les objets qu'ils donnent à l'autre. En cela, la place de l'autre est essentielle, par sa fonction « circulatoire » : « la mise en place du système tient à la capacité qu'a l'autre de se couper en deux, et même en trois [...]. Lorsque l'autre est confondu avec une seule des instances, et plus encore lorsqu'il en arrive à les confondre, le transfert devient relation à un maître ou à un gourou. » (p. 165). C'est un apport intéressant : le transfert est un transfert si et seulement si l'analyste peut circuler sur les registres de la topique transférentielle, dans l'objectif de favoriser la circulation du patient sur ses propres registres : C'est un système à six positions. Si l'activité de circulation entre les registres ne peut se faire, la relation n'est pas thérapeutique, elle prend même le risque de devenir mystique. Mais attention, précise l'auteur, la place de l'autre – seule – ne suffit pas, la circulation des objets eux-mêmes est indispensable, « car c'est grâce à eux que les deux inconscients peuvent agir l'un sur l'autre sans jamais fusionner. » (p. 299). Ils sont d'ailleurs définis par Bonnet comme étant des psychomédiateurs<sup>1</sup>. C'est là encore un apport intéressant. Il ne suffit pas de circuler, il faut qu'un objet s'insère dans cette circulation « interpersonnelle ». Les objets du transfert, désormais nommés par l'analyste les psychomédiateurs, « sont les véritables agents du transfert, c'est par eux qu'il existe, qu'il fonctionne, qu'il agit, y compris en dehors de toute pression extérieure. » (p. 294). En d'autres termes, les objets permettent de médiatiser la relation duelle, sans quoi le travail thérapeutique ne pourrait opérer.

Nous concluons les trois questions soulevées par Bonnet en le citant : « Aussi apparaît-il clairement que transférer dans l'analyse, ce n'est pas s'en remettre à quelqu'un, l'idéaliser, tout attendre de lui, lui vouer tout son amour et son désir, et se soumettre *à priori* à toutes ces injonctions. Ce n'est là qu'un aspect du transfert dont l'interprétation permet le dégagement. Transférer c'est profiter de la présence d'un autre pour rendre vie à tous ceux qui ont compté dans l'existence, et reconstituer les éléments de base constitutifs du psychisme. C'est ensuite faire passer ces vécus dans les lieux psychiques les plus divers et les plus isolés, de telle manière qu'il en résulte plaisir et cohésion. » (p. 290). Nous rejoignons l'auteur quant à la nécessité de penser le transfert sous l'angle des trois pôles qu'il énonce, le sujet, l'autre du transfert et l'objet du transfert. Egalement, nous prenons avec sérieux sa conception de la

---

<sup>1</sup> Selon lui, les objets du transfert jouent un rôle sur le psychisme au même titre que les neuromédiateurs au niveau neuronal.

topique transférentielle. Aucune transposition n'est bien sur possible du cadre analytique au cadre de clinique de l'activité. Cependant, force est de constater que les arguments de Bonnet font écho à certains problèmes rencontrés sur le terrain. En quoi la topique transférentielle peut-elle par exemple nous permettre de penser les risques de « fusion » de notre personne avec le registre impersonnel (on serait le « chef ») mais également les risques de « fusion » des trois « pôles »<sup>1</sup> ? Comment peut-elle nous aider à concevoir les rapports – c'est finalement notre objet de recherche – entre la circulation des professionnels et de la chercheuse sur les registres du métier – et son développement (constaté empiriquement) ?

Il nous faut désormais expliciter une position que nous abordons – implicitement – depuis le début de ce chapitre : les rapports entre le transfert et la méthode.

## 1.6 Transfert(s) sur la méthode

Nous abordons la question des rapports entre le transfert et la méthode selon deux angles. La première focale concerne le transfert existant sur le dispositif clinique lui-même. La seconde consiste à penser le transfert qui se réalise progressivement sur l'analyse comme une voie de réalisation possible.

### 1.6.1 Transfert sur le cadre

R. Roussillon<sup>2</sup> cherche à comprendre « l'induction du transfert *par* la situation psychanalytique elle-même » n'envisageant pas le transfert comme un événement purement spontané. A l'instar de Neyraut (2008), il considère que « Le cadre, le dispositif est de la « théorie matérialisée », c'est de la théorie induite « de fait » dans la situation, muettement. » (Roussillon, 2007, p. 5). Pour l'auteur, il est nécessaire de porter une attention à ce qui se transfère de spécifique sur le cadre lui-même – qu'il distingue de ce qui se joue dans la relation à l'analyste sur le cadre. En d'autres termes, le dispositif et l'analyste peuvent se voir transférer chacun des « choses » spécifiques, l'étude de ce qui s'y transfère spécifiquement

---

<sup>1</sup> Nous tenons à préciser que Bonnet ne nomme pas les distinctions qu'il repère entre le sujet, l'objet et l'autre du transfert en termes de pôles.

<sup>2</sup> Comme d'autres avant lui (Macalpine, 1950 ; Bleger, 1979 ; Neyraut, 1974).

doit dès lors être envisagée. En effet, si l'on prend l'exemple de la cure, celle-ci favorise une activité de symbolisation, elle-même symbolisée par le cadre : « Chaque élément du cadre, chaque particularité de sa construction, ne prend sens que dans ce qu'il porte symboliquement des conditions de la symbolisation. » (Roussillon, 2008, p. 109).

Au-delà de la cure, chaque dispositif clinique « bricolé *ad hoc* » en fonction des variétés des situations cliniques rencontrées doit respecter un certain nombre d'impératifs qui symbolisent le transfert « à venir » : le dispositif est « langage » en quelque sorte. Il contient un message adressé au sujet concernant le transfert potentiel. Premièrement, le dispositif doit être un *attracteur* de transfert, et pour cela se présenter comme suffisamment neutre. Deuxièmement, il doit être un *condensateur* de transfert, un *chaudron*, pour « convaincre le sujet de l'importance des processus mis en jeu. » Troisièmement, il doit être un *révéléateur* de la dimension « inactuelle », pour que le processus transférentiel apparaisse comme une nouvelle édition, dans la situation clinique, d'une situation passée. Enfin, Roussillon relève la façon dont le dispositif est toujours le produit d'une histoire collective et ainsi la contient.

Une question reste en suspens, bien qu'une piste ait déjà été ouverte par Denis (2010) et, on vient de le voir, par Roussillon : que devient le transfert ? Quel est son destin ?

## 1.6.2 Le transfert sur la méthode, un des destins du transfert ?

Un des objectifs de l'analyste est « de faire du patient l'agent actif d'une méthode – qu'il survit aux avatars du transfert et que c'est l'analysant, surtout, qui fait de l'analyste un analyste. » (Donnet, 2001, p. 246). En ce sens, « les tentatives pour apprendre au patient son métier d'analysé, pour expliciter un mode d'emploi, sont à peu près vaines. » (p. 253). La méthode doit être plutôt « apprivoisée » progressivement par le patient, ce que J.-L. Donnet nomme « l'auto-appropriation » : « Quelque chose d'essentiel à la méthode se joue dans l'auto-appropriation à travers laquelle le patient devient un analysant. » (p. 246). On retiendra l'idée que l'appropriation progressive de la méthode passe au-delà d'un apprentissage intellectuel d'explicitation. On retiendra également l'idée selon laquelle la transformation thérapeutique passe par la reconversion du statut de « patient » au statut « actif » d'analysant. Elle nécessite que le patient / analysant puisse s'approprier la méthode dans le cadre d'une situation transférentielle à deux. Comme le précise justement A. Green : « Rien ne peut

remplacer le fait que « le retour sur soi se fasse à travers le détour par l'autre. » (Green, cité par Donnet, 2001, p. 257). On retrouve ici l'un des destins du transfert exposé par Denis : la fonction analytique introjectée.

Dans le champ de la psychanalyse lacanienne, J.-L. Baldacci (2011) s'intéresse également aux destins du transfert. Il établit un rapport précis entre le désir de l'analyste et le transfert sur l'analyse. Il partage l'idée de B. Low (Low, 1935, cité par Baldacci, 2011, p. 165) selon laquelle l'analyste, pour rester impliqué devra investir, compenser « sur la méthode, sur le plaisir de travailler en séance » (Baldacci, 2011, p. 165). Il en est de même du côté du patient : « Ce plaisir pourrait devenir partagé si, sur le modèle du transfert sur l'analyse de son analyste, le patient pouvait investir la méthode, opérer donc un transfert sur la méthode comme substitut sublimatoire de son transfert sur la personne ». (p. 166). Ainsi, « [D]'un transfert direct de personne à personne non médiatisé par un transfert commun possible sur la méthode. » (p. 172), tel est le destin possible du transfert.

Résumons. Le transfert est à la fois un phénomène d'assignation subie, se produisant dans la vie ordinaire tout autant que dans la cure. Mais il est également devenu une technique à visée thérapeutique. En utilisant notre propre vocabulaire, il est également une technique de « répétition sans répétition » potentiellement développementale dans le cadre de la cure. Également, nous avons relevé en quoi les rapports entre le transfert et le contre-transfert étaient profondément énergétiques et moteurs. Nous avons aussi souligné comment le transfert était indissociable d'un travail de différenciation entre les objets du transfert et la personne de l'analyste (bien que chaque auteur le conçoive différemment). Enfin, nous avons relevé comment le cadre portait « en germe » le transfert et comment le transfert sur la méthode était une destinée possible du transfert.

Pour des raisons qui tiennent à sa proximité avec notre propre méthodologie (la « circulation » des contextes d'énonciation), et par quelques origines communes, notamment sur la conception de l'activité, nous allons maintenant envisager la place du transfert dans la psychothérapie institutionnelle.

## 2 Le transfert « au-delà du transfert » : quelles ressources ?

### 2.1 Circulation du transfert dans l'institution : la contribution de la psychothérapie institutionnelle

Le concept de transfert s'est déplacé de la cure à d'autres formes de traitement. Dans le soin des psychoses, le mouvement de psychothérapie institutionnelle lui a accordé une place centrale. Comment le transfert a-t-il été repris dans cette méthode thérapeutique ? Comment se manie-t-il lorsqu'il se produit en institution, en dehors d'une relation duelle analysant – analysé, c'est-à-dire au sein d'un collectif, dans différents lieux de soins et auprès de plusieurs soignants ? Quels effets produit le transfert dans cette configuration institutionnelle ? Par ce travail de lecture, nous cherchons à établir les rapports entre le transfert, sa circulation dans des espaces institués et sa fonction de soin.

Mais il nous faut avant cela présenter brièvement la genèse de ce mouvement et ses principes fondateurs. Plus qu'une méthode ou une théorie, la psychothérapie institutionnelle se définit comme un mouvement (Oury, 1997, p. 110), qui s'inspire – entre autres – de la psychanalyse<sup>1</sup>. La psychothérapie institutionnelle s'appuie sur une conception de la maladie mentale qui est à la fois une aliénation psychopathologique, mais également sociale. Cette distinction a des effets sur les processus de soin mis en œuvre. Bien qu'une psychothérapie individuelle soit possible chez certains patients en institution, leur possibilité de se frayer un chemin sur la « tablature institutionnelle » (Oury) est également un outil thérapeutique. Le concept de transfert s'inscrit ici dans cette dialectique. Nous le verrons plus loin.

C'est durant la période de la seconde guerre mondiale que la psychothérapie institutionnelle voit le jour<sup>2</sup>. Nous citerons une des expériences menées à l'hôpital Saint Alban (Billiard, 2001). A l'époque, les malades mentaux étaient traités selon une conception « asilaire » : « Il

---

<sup>1</sup> Voir la psychanalyse serait un cas particulier de la psychothérapie institutionnelle (Oury, 1966, cité par Delion, 2011).

<sup>2</sup> Le terme de Psychothérapie Institutionnelle sera installé ultérieurement par G. Daumezon et P. Koechlin en 1952.

y avait des quartiers fermés : des quartiers de gâteaux, des quartiers d'agités, des cellules, on entendait gueuler là-dedans et les malades n'avaient aucune occupation (...) » (Oury, 2013, p. 5). Sauf que, pour faire face à la guerre, L. Bonnafé, P. Balvet et F. Tosquelles vont devoir improviser des solutions collectives. Par exemple, un principe de médiation avec le monde extérieur s'installe (les produits de travail fournis par les malades sont réinsérés dans les circuits d'échanges locaux) ou bien encore plusieurs activités « instituées » sont mises en place par les malades eux-mêmes avec l'aide du « collectif soignant ». Progressivement des révolutions dans l'organisation même de l'hôpital sont observées : les pavillons se sont ouverts, les différenciations par quartiers ont commencé à disparaître, les malades ont pu circuler « plus librement » et des espaces de rencontres se sont installés. Ainsi donc, ces « solutions » d'urgence ont eu des effets curatifs : alors que dans de nombreux hôpitaux durant la guerre, des milliers de malades sont morts de faim (aux alentours de 40000), à Saint Alban, il n'en fut répertorié aucun (Oury, 2013).

Ces expérimentations « sur le vif » ont servi de bases au fondement de la psychothérapie institutionnelle et ont modifié le rapport au soin des psychoses dans les institutions (Billiard, 2001). Notamment, « les activités vont désormais constituer le pivot de l'acte thérapeutique, la pierre angulaire de la psychothérapie collective. » (p. 104). A ce propos, G. Daumézon dira qu'« il convient d'annexer à la vieille recherche clinique [...] et sans doute de substituer à elle, une *clinique d'activités*. Il ne s'agit plus de rechercher des signes d'aliénation, il s'agit essentiellement d'étudier de façon dynamique, au cours de conduites ayant elles-mêmes un dynamisme curateur, les comportements des sujets confiés à nos soins. » (Daumézon 1948, cité par Billiard, 2001, p. 104). F. Tosquelles rejoint Daumézon sur ce point. Il accorde aux activités une fonction thérapeutique essentielle. Mais elles le sont notamment parce qu'elles sont soumises à l'effet du transfert : « Toutes ces activités ont un caractère thérapeutique dans la mesure où elles sont génératrices de rencontres, de paroles et de productions qui sont autant de médiations activant des mécanismes de transfert et d'identification élucidés collectivement avec l'aide de soignants, et favorisant l'expression des capacités relationnelles altérées par la psychose ou l'épisode délirant ». (Billiard, 2001, p. 105).

L'introduction du concept de transfert – et de son maniement – dans la psychothérapie des psychoses suscita de nombreuses controverses et scissions. Pour P.-C. Racamier, S. Lebovici, R. Diatkine et P. Paumelle (Equipe du XIII<sup>ème</sup>) le transfert n'est pas exploitable chez les psychotiques et ne doit donc pas être utilisé dans l'institution (1993). Cette conception d'un

transfert « mortifère » chez les malades mentaux n'est pas partagée par tous. Pour Tosquelles l'enjeu du transfert se situe ailleurs : « le grand problème théorique et pratique, qui se pose au seuil de toute thérapeutique en institution, est celui de savoir reconnaître les transferts dont les malades sont capables, en faciliter la mobilité, voire les manipuler (les transferts et non pas la névrose de transfert) ». (1965, p. 12). Dès lors, il est nécessaire d'interroger, d'une part, « les capacités transférentielles » du patient : « Quelles sont leurs possibilités de labilité [aux malades] et de déplacement, de structuration et de déstructuration, lorsque le malade est en situation de thérapeutique institutionnelle ? » (Ibid.), et d'autre part « les capacités transférentielles » de l'institution elle-même : « Quelles sont les possibilités de mobilisation et de déplacement transférentiel offertes ou inscrites dans la structure ou les activités de l'institution ? » (Ibid.).

Inscrit dans la situation thérapeutique institutionnelle, c'est-à-dire « au-delà de la cure », le transfert demeure pour le mouvement de psychothérapie institutionnelle, le levier majeur sur lequel une action thérapeutique peut s'exercer. Le patient doit pouvoir se déplacer « transférentiellement » dans la structure et dans les activités, dans le réel de la situation, et non pas uniquement dans « l'imaginaire ». Le dispositif de « constellation transférentielle » mis en exergue par Tosquelles est un moyen de circulation. Il est l'un des principes autour desquels doit s'organiser l'institution (Delion, 2005). Il consiste à favoriser les processus de transfert du patient dans le collectif, seuls de nature à réactualiser la problématique singulière de chaque patient. Dans le cadre d'un séminaire à Sainte-Anne (2013), J. Oury propose une brillante illustration de l'effet de la constellation transférentielle sur le traitement du sujet psychotique. Retranscrit à l'écrit, son texte conserve « la fraîcheur de l'oral » qui lui est si caractéristique. Il évoque un patient « effrayant » qui résistait à tous les traitements psychothérapeutiques et chimiques. Décrit comme « pervers, parano, psychopathe et schizophrène sur les bords » (p. 29), il cachait du fromage sous ses bras et refusait de se laver. A ce moment, à la clinique de La Borde où exerce Oury, les constellations sont installées. Un groupe se réunissait tous les vendredis soirs. Il comprenait les moniteurs, les cuisiniers, les psychologues, les femmes de ménage, les médecins, etc. Ce soir-là, le dossier de ce patient fut étudié. Oury a demandé qui était d'accord pour partir en vacances avec lui. Une jeune femme, femme de ménage, répondit favorablement. Elle expliqua son choix du fait des liens – même subtils – qu'elle avait noués auprès de ce patient : ils se parlaient parfois et se disaient

bonjour. Oury raconte que dès « Le lendemain, le type en question était transformé<sup>1</sup>, il était propre et correct » (Ibid.) La « revitalisation » de ce patient a provoqué chez Oury un remous affectif : « j'en étais tellement surpris que j'ai téléphoné à Tosquelles pour lui raconter ce miracle extraordinaire et il m'a dit : « tu as remué le contre-transfert institutionnel » » (Ibid.). La fonction de la constellation transférentielle, consistant à réunir un groupe et à tracer avec eux ce qui a pu ou pourrait être l'objet d'un investissement partiel du patient (les soignants qu'il apprécie, mais aussi ceux qui le persécutent, ces activités de prédilection, etc.), a donc produit des effets à la fois sur le patient, mais aussi sur l'activité d'Oury.

A l'aide cet exemple, on comprend mieux le principe général de la constellation transférentielle. L'institution, ses espaces, ses personnels, ses activités sont autant d'objets sur lesquels le patient peut transférer partiellement des « morceaux de chair psychique » (en référence à G. Pankow). Ces transferts partiels entraînent une activité de « reprise », de « rassemblement » dans et par l'équipe soignante (analyse du contre-transfert des professionnels et analyse institutionnelle). En retour, les analyses des transferts deviennent un le moyen de développement pour le patient. L'institution doit donc organiser des voies de circulation, des espaces différenciés, non réductibles entre eux tout en étant articulables, dans lesquels les patients peuvent facilement fabriquer leur propre chemin. Il s'agit finalement de « programmer l'aléatoire » (Oury, cité par Delion, 2011, p. 122), c'est-à-dire de faciliter les conditions de possibilité des rencontres sans prétendre en fixer le contenu. Mais cette circulation n'est pas seulement physique. Comme le précise Oury « Je dis « liberté de circulation », cela veut dire que pour qu'il puisse y avoir liberté de circulation, cela nécessite qu'il y ait bien sûr, un espace, et une circulation déjà au sens concret du terme, de pouvoir marcher. Avoir la liberté de marcher, c'est parfois avoir la liberté de rester sur places. Parce que la circulation ne se fait pas simplement avec les pieds, cela peut aussi être dans la tête : une circulation, la liberté d'être tranquille. » (Oury, 2000, p. 3).

Au-delà de l'importance de la circulation transférentielle, qu'elle soit psychique ou spatiale, c'est la fonction des passages qui importe : passage d'une activité *dans* une autre, passage d'une activité *à* une autre, d'un espace du dire *à* un autre, d'un lieu *à* un autre, etc. Car ce n'est pas tellement ce qui a lieu dans un groupe mais les phénomènes de passage d'un groupe à l'autre qui ont une fonction de soin. Oury le simplifie ainsi : « aller d'un point à un autre,

---

<sup>1</sup> Oury précise qu' « Il y avait quelque chose de très subtile. » (2013, p. 29) dans la transformation opérée chez ce patient. Nous pourrions dire ici que le soin « se cache » dans les détails.

cela veut dire que si l'on prend deux points A et B, il faut que B ne soit pas comme A [...]. A ce moment-là on peut aller d'un point à un autre, en sachant que chaque point auquel on va arriver ne sera pas le même que le premier. C'est en fin de compte une table de structure : la liberté de circulation exige qu'il y ait une table de distinctivité. » (Oury, 2000, p. 10). C'est une idée forte : le passage des investissements transférentiels d'un lieu à l'autre, d'un collectif à un autre, d'un espace psychique à un autre peuvent avoir une force développementale pour chacun. En paraphrasant Clot, nous pouvons dire que les déplacements et les transferts sur le « damier institutionnel » sont « des sources de récréation en chacun. » (Clot, 2012a, p. 154).

La liberté de circulation ne peut se maintenir sans que l'établissement doive remettre en question toute la hiérarchie de l'hôpital, les rapports de prestance entre les différents statuts, bref une remise en question de tout l'établissement (Guattari, 1987). C'est là une autre idée forte de ce mouvement, qui « porte loin au-delà de l'hôpital » nous indique Clot (Clot, 2012a, p. 154). Elle signale que c'est la qualité de la conflictualité sociale entre les fonctions sociales entretenue dans l'institution qui règle la conflictualité interne du malade.» (Ibid.). Nous sommes ici très proche de la conception vygotskienne d'une vitalité dialogique du social comme moyen de développement des fonctions psychiques. Très proche aussi d'une clinique de l'activité, appuyée par la conception vygotskienne où la circulation de la répétition dans plusieurs « espaces du dire » est un transformateur d'énergie sociale, indispensable au développement de la fonction psychique : « Dans la polyphonie organisée des dialogues professionnels sur l'activité la plus concrète, à force de passer de main en main et de bouche en bouche cette activité « répétée » prend une dimension générique. Chaque interlocuteur est profondément affecté par sa propre activité quand elle est reprise par l'autre. » (p. 159). La visée de notre dispositif d'intervention doit permettre aux objets de travail de « circuler de mains en mains, de bouches en bouches » dans l'ensemble des espaces du dire (comité et autoconfrontation croisée) que nous installons.

Ainsi, si on poursuit le questionnement sur notre objet de recherche, nous pouvons à la lumière de cet exposé résumer les choses ainsi : le transfert du patient en institution n'est pas uniquement un transfert sur une personne mais des transferts et des passages entre différents « espaces du dire ». Cette conceptualisation revêt une nouvelle épaisseur pour nous : le transfert devient le moyen de développer la fonction psychologique au travers même de sa dimension sociale. Nous rapprochons cet apport aux travaux de Vygotski. Citons-le : « Chaque fonction psychique supérieure apparaît deux fois au cours du développement de

l'enfant : d'abord comme activité collective, sociale et donc comme fonction interpsychique, puis la deuxième fois comme activité individuelle, comme propriété intérieure de la pensée de l'enfant, comme fonction intrapsychique. » (Vygotski, 1935, cité par Schneuwly & Bronckart, 1985, p. 111).

A présent, nous allons regarder le concept de transfert mis au service de la recherche.

## 2.2 Le contre-transfert comme méthode de recherche : l'apport de Devereux

Notre position de chercheuse dans l'intervention à la SNCF nous conduit à porter notre attention sur les travaux de G. Devereux (1980), fondateur de l'ethnopsychiatrie. Sa thèse sur le contre-transfert du chercheur est le produit d'un déplacement de la cure vers les sciences sociales (Benslama, 1985/1986). Il propose un modèle de recherche où la subjectivité du chercheur, placé en tant qu'observateur, n'est pas une entrave à l'atteinte de l'objectivité. Bien au contraire, il faut la prendre en compte dans l'analyse de la situation.

Le contre-transfert est défini comme « la somme totale des déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste envers son patient. » (Devereux, 2012, p. 75). Il devient pour l'auteur le meilleur « fournisseur de données », reléguant le transfert au second plan, « parce que l'information fournie par le transfert peut en général être également obtenue par d'autres moyens, tandis que ce n'est pas le cas pour celle que livre son contre-transfert. » (p. 15)<sup>1</sup>. Ainsi, loin d'être un obstacle méthodologique, le contre-transfert devient pour l'auteur un instrument au service de la production de données. A partir de son travail, nous allons discuter d'une part la façon dont il interroge, à partir du contre-transfert, la situation d'observation et ses effets et mais également la façon dont il thématise la notion de « rôles complémentaires ».

Le point de vue de Devereux est très clair sur la place du chercheur dans la situation d'observation : neutraliser l'effet de l'observation sur l'observé est « une fiction convenue »

---

<sup>1</sup> Devereux partage avec d'autres (Neyraut par exemple) l'idée selon laquelle « transfert et contre-transfert » ne sont pas séparés : « C'est stricte affaire de convention que d'appeler « transfert » les réactions de l'informateur ou de l'analysé, « contre-transfert » celles de l'ethnologue ou de l'analyste. » (Devereux, 2012, p. 75).

(p. 48). Quel que soit le dispositif de « captation » des données, la présence et les activités de l'observateur induisent d'emblée des perturbations sur l'observé et sur les données recueillies. Plus largement même, il repère un principe de réciprocité dans la situation d'observation. : celle-ci est une dyade qui comporte d'une part l'observé, devenant « observateur de son observateur » et d'autre part « l'homme de sciences » devenant à son tour « un observateur observé ». Ce « délogement » du chercheur de sa place d'observateur peut entraîner chez lui des réactions contre-transférentielles (par exemple de l'angoisse) : « l'observé a accès à la manipulation de l'observateur, à l'insu de ce dernier, et de ce fait, il suscite chez lui des réactions qu'il qualifie de contre-transférentielles. Il tente en somme, de déloger l'observateur, d'une place qui serait à l'abri, où lui seul userait de l'observé, montrant exclusivement les manipulations qu'il en fait. » (Benslama, 1985/1986, p. 794). Ces réactions contre-transférentielles, sources possibles de déformations dans le recueil de données, doivent être prises en compte, car elles sont « plus valables et plus capables de produire des prises de conscience (insights) que tout autre type de données » (Devereux, 2012, p. 16). Deux sources de savoir sont donc présentes chez le chercheur. La première concerne l'objet et l'observé. La seconde est produite par l'observateur, par l'analyse de ses attitudes et manifestations contre-transférentielles : « on peut dire que Devereux inverse chaque fois le sens de la source du savoir dans les situations d'observation, pour montrer qu'elles sont localisables chez celui qui croit qu'elles logent chez l'autre. » (Benslama, 1985/1986, p. 794).

Résumons. Ce n'est plus uniquement l'observé qui est la source la plus importante de production de connaissances mais l'observateur lui-même. Benslama l'énonce ainsi : « la prise en compte de cette réaction de l'observateur au fait que l'observé l'observe et qu'il est capable d'induire en lui des attitudes et des énoncés à son insu, est la source de découvertes et de la créativité » (Ibid.) En suivant Devereux, la situation d'observation engendre un nomadisme des places, où l'observé n'est pas toujours celui qu'on croit. Ce nomadisme est une ressource de régénération dans la situation en cours.

Une autre notion est abordée chez Devereux : le rôle complémentaire. Pour l'auteur, les types d'interaction sociale sont déterminés par la façon dont la société définit le genre de réciprocité « convenable ». Partons d'un exemple apporté par l'anthropologue : « On connaît ces cas de personnes « hyperétudiées » et on songera aussi à la boutade selon laquelle une famille navaho comprend la mère, son mari, ses enfants, un vieil oncle et un ethnographe. Dans ces cas, on impose un « rôle complémentaire » manifeste à l'informateur ou au groupe. Cela est

inévitable – et on devrait l’admettre plutôt que de chercher une échappatoire dans la fiction de l’observateur participant. » (2012, p. 283). Le rôle complémentaire consiste, pour le chercheur, et à son insu, à « *attendre* d’un autre individu, et même à déclencher chez lui, certaines marques de consentement et le comportement complémentaire type qu’il est en droit d’espérer. » (p. 328). L’illustration de l’auteur n’est pas sans nous rappeler les professionnels avec lesquels nous avons travaillé sur le terrain 1, et qui, au début de notre intervention, se sentaient eux-mêmes « hyper-étudiés ». Jouaient-ils, peut-être, un « rôle complémentaire » ? De façon plus générale, le rôle complémentaire est le rôle adopté par le sujet en fonction des attentes que le chercheur lui adresse ou à l’inverse les attentes que les membres de la population étudiée assignent à l’ethnologue. Pour Devereux, il est nécessaire que le chercheur puisse comprendre la place à laquelle il est mis, mais aussi les réactions qu’elle suscite en lui, « exactement comme le psychanalyste analyse à la fois la position complémentaire dans laquelle son sujet cherche à l’installer et ses propres réactions à cette manœuvre. » (p. 344). En poursuivant l’objet de recherche qui est le nôtre, la notion de rôle complémentaire proposée par Devereux nous permet de mieux saisir que les « adresses » du sujet ont toujours à voir avec la place occupée par le chercheur (et vice versa) : « ce n’est pas tant l’attribution, l’acceptation ou le refus d’un statut et d’un rôle complémentaire particuliers, mais leur examen conscient et la prise de conscience du caractère segmentaire de la facette qui est (automatiquement) *montrée* à l’observateur en fonction de ce que ses sujets *croient* qu’il est. » (Ibid.). Nous pouvons cependant questionner une limite à son travail. Sa conception de la recherche place au-devant de la scène le recueil des données, la production de connaissances qu’il envisage indépendamment d’une action de transformation, au principe même de notre propre intervention. Ce qui, à sa décharge, n’est pas précisément son objet<sup>1</sup>. Nous aurons à y revenir.

---

<sup>1</sup> Pourtant il mentionne plusieurs exemples où la présence de l’observateur devient clairement un levier de transformation pour l’observé. Cf. la place « d’homme riche » qu’il prend chez les Sedang et ses effets dans la tribu (2012, p. 335-339).

## 2.3 Le déplacement du transfert dans l'intervention psychosociale : la proposition originale de Giust-Desprairies

Dans une tradition de psychosociologie, F. Giust-Desprairies (2015) a proposé d'étendre la notion de transfert aux scènes sociales que sont les organisations. C'est une proposition ambitieuse, la littérature dans le champ des interventions en santé au travail étant peu prolifique en la matière (Lhuillier, 2011 ; Amado & Lhuillier, 2012). Son travail présente pour nous un triple intérêt. D'abord par sa proposition de penser le concept « hors » de la cure bien sûr, ici « sur le site d'intervention sociale » (Giust-Desprairies, 2015, p. 196), mais pas seulement. Elle nous invite surtout à « prêter attention » (p. 195) aux mouvements transférentiels dans l'action même réalisée. Puis, et c'est un point essentiel, elle expose les limites de son action, devenue après l'intervention un objet de réflexion. L'authenticité de la démarche de l'intervenante-chercheuse n'est d'ailleurs pas sans rappeler celle de Freud, qui tout au long de son parcours, n'a eu de cesse d'interroger les points de butée de son action, la reprise dans l'après-coup de son échec avec Dora le conduisant à conceptualiser la notion de transfert. L'élaboration proposée par Giust-Desprairies suit, de notre point de vue, cette démarche, nous proposant une succession d'analyses, menées dans l'ici et maintenant de l'intervention mais également après-coup. C'est pourquoi l'attention que nous portons à son travail ne concerne pas tant l'élaboration théorique du concept de transfert que l'exposé des manifestations du transfert dans l'action – et sur les chercheurs – et les tentatives de compréhension de celles-ci.

L'intervention réalisée s'inscrit dans une orientation clinique psychosociale<sup>1</sup>. Cette démarche vise à « étudier les relations entre des logiques sociales et des processus subjectifs, en intégrant, dans la compréhension des organisations, le sens que celles-ci prennent pour les personnes qui y sont engagées. » (p. 195). C'est à l'occasion d'une conférence donnée par Giust-Desprairies que le responsable des relations sociales d'une entreprise de travaux publics

---

<sup>1</sup> Le dispositif d'intervention présenté par l'auteure s'appuie sur une référence méthodologique empruntée à R. Kaës. L'objectif est de construire « un cadre symbolique d'une institution de transition comme contenant substitutif pour des opérations de déplacement et de retour des contenus refoulés et déniés, notamment les « alliances, pactes et contrats inconscients » (Kaës, 2009, cité par Giust-Desprairies, 2015, p. 198) qui structurent l'ensemble et permettent à chacun d'en tirer ou non les bénéfices de réalisation et de protection suffisants pour sa propre structuration. » (Giust-Desprairies, 2015, p. 198). Dans ce cadre, le groupe peut opérer des déplacements, des retours de refoulés, lever des dénis pouvant devenir des ressources sociales mais aussi individuelles.

– futur commanditaire – l’interpelle et lui fait part de sa volonté de comprendre les causes de l’augmentation des suicides au travail. Implicitement, il souhaiterait questionner la dimension organisationnelle des suicides, déniée par l’entreprise, cette dernière préférant mettre au-devant de la scène des causalités psychopathologiques.

La demande du commanditaire trouve réponse dans l’installation d’un dispositif qui propose des espaces de paroles auprès « de collectifs de travail ayant vécu le suicide d’un de leurs collègues. » (p. 196). Ils sont animés par des binômes constitués de psychosociologues. Il s’agit d’explorer *le ou les récits du suicide* : quel sens est attribué au geste du collègue et *le suicide comme récit* : saisir ce que l’événement, à la fois externe et interne, produit dans la réalité de l’équipe et qui se révèle par la situation d’intervention. Des relations (des « va et vient » (p. 199) sont également établies avec les responsables de l’organisation dans le cadre des « données remontées du terrain » (Ibid.) qui leur sont adressées. L’auteur de l’article – responsable de la recherche – est « l’interlocutrice privilégiée » (Ibid.) du commanditaire.

L’objectif de l’intervention-recherche n’est pas tant ici de comprendre les raisons du geste dramatique que de « resituer cet acte dans le contexte de son exécution et de dégager des significations quant aux logiques internes de l’organisation, à partir des effets produits par cet événement sur l’équipe de travail ou plus largement sur l’environnement professionnel. » (Ibid., p. 196). L’attention de la chercheuse se focalise sur deux points. L’écoute de la réactualisation du passé offerte par la situation d’intervention et les relations entre les acteurs de l’organisation et les intervenants-chercheurs. C’est pour analyser ces deux mouvements que la notion de transfert institutionnel est convoquée par la chercheuse, en tant que ressource pour comprendre<sup>1</sup>. L’auteur le définit « comme lieu de ressaisie des logiques institutionnelles et de leurs incidences subjectives et intersubjectives du lieu même de leurs engendremens réciproques. » (Ibid., p. 198).

Son analyse porte d’une part sur « la place qui [lui] a été attribuée dans [sa] position d’intervenante responsable de la recherche et interlocutrice privilégiée du commanditaire » (Ibid.) et d’autre part « les modalités selon lesquelles [elle a] occupé [sa] fonction et leurs effets. » (Ibid.). Deux choses ici. D’abord, nous nous intéresserons particulièrement à

---

<sup>1</sup> La grille de lecture de l’auteur s’appuie sur le repérage théorique de trois mouvements du transfert, une « dynamique de déplacement qui tient à la fonction de l’imaginaire de la construction de la réalité (Giust-Desprairies, 2015, p. 197), une « actualisation dans l’espace d’intervention de certains scénarios, figures, représentations, affects qui, à partir d’une demande adressée, se caractérisent par des transferts sur l’intervenant, sur le groupe et sur l’institution de l’intervention elle-même. » (Ibid.) et une « valeur élaborative de l’analyse » (Ibid.), qui produit des effets du côté de l’intervenant et des professionnels.

l'analyse de la place de la chercheuse avec le commanditaire et plus globalement les responsables de l'organisation. Egalement, nous constatons la distinction opérée par l'auteure dans son analyse entre la position subie par elle (« place qui m'a été attribuée »), la position occupée (comment « j'ai occupé ma fonction ») et ces effets. La différenciation qu'elle apporte, à l'instar d'autres auteurs dans le champ analytique, est pour nous une proposition féconde pour la suite de notre exposé. Il en est de même pour son analyse minutieuse des relations entretenues avec les responsables et du transfert négatif qu'elle perçoit. Nous le verrons dans la partie consacrée à la discussion.

L'analyse proposée des récits des collectifs de travail s'appuie sur le « transfert des liens imaginés » (Rouchy, 2006, cité par Giust-Desprairies, 2015, p. 198), « c'est-à-dire aux liens qui sont attribués imaginativement à des personnes et qui s'inscrivent dans la dynamique des relations effectives, notamment les liens imaginaires construits avec le collègue dans l'après-coup de son suicide. » (Giust-Desprairies, 2015, p. 198). Les professionnels transfèrent sur la personne décédée plusieurs « figures » comme celles d'un homme « vraiment compétent », d'un agent fragile, d'un professionnel sans histoire, ou encore d'un acteur courageux. Ces transferts imaginés sur « l'homme mort » ont permis de faire émerger progressivement un dialogue entre eux sur les transformations organisationnelles récentes du travail qui les affectent et les font souffrir. Ils parviennent, grâce à ces transferts, à parler de « la chose dont on ne peut pas parler » (p. 201) : les professionnels ne trouvent pas, dans l'organisation actuelle, de lieu où la déstabilisation engendrée par ces transformations profondes puisse « être contenue ni traitée » (p. 202). Ils font le constat de l'absence d'un répondant institutionnel dans l'entreprise, défini ici comme « la présence humaine à une adresse » (Kaës et al., 2015, cité par Giust-Desprairies, 2015, p. 203), situation d'autant plus anxiogène qu'ils font l'expérience que leurs hiérarchies elles-mêmes restent « sans voix » (Giust-Desprairies, 2015, p. 204), Ainsi, l'absence de répondant « fait le lit d'une désespérance qui conduit à faire porter au collègue suicidé, par identification projective, le sens de ce qui profondément s'éprouve, mais ne trouve pas les mots pour se dire » (p. 203).

Dans son analyse du transfert « après-coup », l'auteure introduit la notion d'alliance empruntée à R. Kaës : « J'ai appelé alliance inconsciente une formation psychique intersubjective construite par les sujets d'un lien pour renforcer en chacun d'eux certains processus, certaines fonctions, ou certaines structures dont ils tirent un bénéfice tel que le lien qui les conjoint prend pour leur vie psychique une valeur décisive. L'ensemble ainsi lié tient

une part prépondérante de sa réalité psychique des alliances, des contrats et des pactes que ses sujets concluent et que leur place dans l'ensemble les *oblige* à maintenir. L'idée d'alliance inconsciente implique en effet celles d'une obligation et d'un assujettissement. » (Kaës, 2010, p. 33). Dans cette organisation, l'alliance prend ici la forme d'un attachement de type familial, où il est possible de tout dire « comme en famille » : « Ici on peut tout dire, il est garanti que rien ne sera entendu. » (Giust-Desprairies, 2015, p. 204). Mais désormais, avec les changements organisationnels, « s'il est toujours possible de tout dire, ce n'est pas au service d'une protection garantissant la vitalité des liens. « Rien ne sera entendu » se met, au contraire, à signifier que rien ne pourra être pris en compte, ne pourra se lier, ne trouvera un lieu, rien de ce qui s'exprime des effets négatifs, voire destructeurs, des bouleversements vécus. » (p. 206). « Tout peut être dit, mais rien n'est entendu » prend dès lors un autre sens. Dans ce contexte, le suicide sur le lieu de travail « ne vient donc pas remettre en cause le pacte unifiant qui fait l'appartenance de chacun à l'entreprise, mais en active les contenus destructeurs. » (Ibid.). Il se présente, pour les professionnels, « comme une bouteille jetée à la mer, une sorte d'appel à un destinataire qui puisse répondre. » (p. 204) ; comme un acte mortifère qui puisse leur permettre de dire et d'être entendus sur le lieu du travail.

Nous allons maintenant présenter la façon dont le travail avec les collectifs a trouvé une issue auprès des directions et du commanditaire. D'abord, « ils se montrèrent soucieux de l'hypothèse formulée d'une absence de répondant institutionnel concernant les changements et le devenir de l'entreprise, qui engageait les agents à interpréter les actes suicidaires comme l'anticipation de la désintégration et de la disparition inéluctables des équipes. » (p. 205). L'auteure précise avoir fait en sorte de « toucher émotionnellement les directions » pour éviter que les données restituées soient « trop vite désaffectivées » (p. 209). A ce moment précis de l'intervention, Giust-Desprairies expérimente, selon elle, un premier transfert positif de la part du commanditaire. Cependant, un revirement se produit lorsqu'elle interpelle les autres directions et le Pdg en personne pour une restitution, afin de s'atteler « « aux conditions pour que « cette parole ne soit plus seulement dite, mais entendue » » (p. 207). L'auteure rapporte, dans l'après-coup, qu'elle n'avait pas « pleinement conscience » (Ibid.) de la menace qu'elle introduisait, en voulant rompre le pacte et les alliances qui s'en dégageaient.

Ainsi, à la propre surprise de l'intervenante, elle fut confrontée à des manifestations transférentielles négatives : « la scène prit feu d'un seul coup. » (p. 2010). Le responsable des relations sociales, à l'origine de la commande, fut « saisi d'une panique incontrôlable au point

de penser que sa place dans l'organisation était menacée» (p. 205), comme si les résultats de la recherche nous dit l'auteure, «venaient mettre le responsable des relations sociales en contact, à son insu, avec le risque de rupture du pacte que représentait son projet de questionner les rapports entre suicide et organisation.» (Ibid.). Des attaques du cadre (restitutions arrêtées), des transferts «latéraux» (demander de faire à charge un rapport à un chercheur d'une autre obédience) et un rejet de restitution de la part du Pdg, lui répondant «qu'est-ce que vous voulez que je fasse de cela?» (p. 208), furent constatés. «Il fallait tuer le messenger pour ne pas prendre la nouvelle.» (p. 207) dira l'intervenante. En d'autres termes, «l'irruption d'un transfert négatif est venue faire rupture, dénonçant l'illusion d'une alliance entre commanditaire et intervenants, tout en activant les composantes d'une autre : celle tissée dans les liens à l'entreprise.» (Ibid.). Il s'est rejoué, sur le dispositif d'intervention et sur l'intervenante, «des modes d'opération des attaques et des déficiences du cadre organisationnel» (Ibid.). Ces attaques ont aussi signifié la «résistance à la mise au travail de la nocivité contenue dans les alliances.» (Ibid.). Une répétition «avec répétition» semble s'être imposée dans cette intervention : «Tout ce que vous dites est vrai mais on n'y croit pas.» (p. 210). Ce qu'on retient ici est que l'analyse – entre autres – de la «dynamique du transfert négatif» (Ibid.) a permis à l'auteure, dans l'après-coup, de «dégager une véritable figuration de l'irreprésenté du pacte» (p. 209), d'approfondir une compréhension «des alliances inconscientes tissées dans l'organisation et bousculées par la recherche.» (p. 205).

Le travail original de Giust-Desprairies (2015) sur le transfert justifie pleinement que nous puissions étendre cette notion conceptuelle dans le champ de l'organisation. Egalement, du point de vue de l'action, sa démarche d'analyse des transferts, *in situ* et dans l'après-coup, attribue une légitimité au questionnement nécessaire du chercheur sur les places dans lesquelles il est mis, et dans lesquelles il place parfois les acteurs de l'organisation. Par exemple lorsque l'auteure mentionne avec lucidité «j'avais constitué ce dernier comme un allié de mes propres travaux en lien avec mon activité de chercheure.» (p. 209). On peut comprendre alors notre intérêt pour son travail. Cependant, prendre le transfert comme instrument d'analyse, tel qu'il a été identifié par l'auteure, soulève pour nous d'intéressantes questions d'action. Partant de la place «sensible» occupée par l'intervenante dans la méthodologie d'intervention décrite, nous nous interrogeons sur les effets possibles sur l'intervention? Son développement ou son empêchement? Nous nous questionnons également sur les rapports établis entre affectivité et travail de restitution. Se trouve alors ré-interrogée la méthode d'action elle-même. Et la place du transfert lui-même dans

l'intervention. Doit-il être seulement conceptualisé comme outil d'analyse ? Ou peut-il être envisagé véritablement comme moyen d'action ? La démarche d'analyse de l'auteure nous ouvre quelques pistes. Nous les reprendrons dans la partie Discussion, chapitre 4 notamment, à partir de la p. 262.

A la lumière de cette revue de littérature, nous allons à présent nous risquer à formuler des hypothèses quant à une conceptualisation possible du « transfert » en clinique de l'activité.

### 3 L'activité transférentielle dans l'intervention en clinique de l'activité : une ressource « en plus » ?

Nous pouvons retenir de notre revue de littérature sur la question du transfert les dix points suivants :

- Le transfert et le contre-transfert sont indissociables ;
- Le transfert est un report de « personnages » ;
- La répétition est la source du transfert mais également sa ressource (le maniement) ;
- Les affects ne sont pas le transfert mais en sont la source énergétique, le rendant tout à la fois une résistance (un obstacle) qu'un levier d'action ;
- La variation des places entre celles occupées et celles assignées est un moteur de développement ;
- Le transfert peut prendre une dimension « triadique » : objet du transfert, sujet du transfert et l'autre du transfert circulent tous sur la « topique transférentielle » ;
- Le concept de transfert peut être étendu dans les institutions, dans les interventions menées dans le champ de la santé au travail et dans la recherche ;
- Dans les institutions, la circulation transférentielle doit développer la conflictualité sociale, ressource au service du développement de la conflictualité psychique ;
- Le transfert ne peut se penser en dehors de la méthode dans laquelle il s'inscrit ;
- Un des destins du transfert est le « transfert sur la méthode ».

La traversée des contextes scientifiques sur le transfert réalisée nous permet de soulever quelques notions clés. D'abord, nous avons repéré que la répétition – dans la cure – doit être encouragée afin qu'elle puisse développer de nouveaux conflits par lesquels il sera alors possible d'intervenir in situ. Le transfert n'est donc pas qu'une répétition subie « de report de l'expérience vécue ». Le transfert peut être pensé comme un facteur de répétition « agie », comme un outil méthodologique au service de l'expérience vivante. Ainsi, la répétition dans la cure est, en quelque sorte, une expérience vécue réactivée dans l'expérience vivante de la situation qui autorise (voir qui encourage) qu'elle soit transférée sur l'analyste. La place des

affects dans le transfert a également été soulignée. Il n'est pas qu'un report d'affects vécus ou une relation affective vivante. Le transfert développe des affects transférentiels positifs ou négatifs dans la situation : les affects passés (« les affects vécus »), à la chaleur de la situation vivante de transfert, peuvent rencontrer un autre destin. C'est par cette énergie « positive ou négative » que le transfert peut devenir obstacle ou moteur dans la cure. Toutefois, leur ambivalence intrinsèque conduit certains analystes à ne plus parler de positif ou négatif, étant donné l'intrication permanente des deux aspects.

Le transfert, quand il n'est pas spontané repose toujours sur une attitude professionnelle, un maniement de celui-ci (« *Die Handhabung der Übertragung* »). Il est à la fois un report mais aussi la réaction « active » de ce report par l'analyste (Ferenczi, Winnicott). Le médecin se prête-t-il au jeu ? Que fait-il de sa place ? De celle qu'on lui assigne ? Nous avons vu les approches, différentes, de Denis (2010) et Bonnet (1991) à ce propos. Ce dernier établit d'une part une distinction précise entre objet et sujet du transfert et, d'autre part, conçoit la circulation de l'analyste, du patient et des objets sur la topique transférentielle. Seule la variation des places et des objets sur ces registres peut être thérapeutique.

Nous avons également repéré, à l'aide des apports de Roussillon et dans un autre champ Tosquelles, comment le dispositif « dit », paradoxalement, quelque chose du transfert « attendu ». En retour, le « transfert sur la méthode » peut devenir un des destins du transfert (Donnet, 2001 ; Denis, 2010 ; Baldacci, 2011<sup>1</sup>).

Également, notre traversée de la bibliographie nous a conduite « au-delà » du transfert. Nous avons relevé que le transfert tel qu'il circule dans l'institution, et tel qu'il est conceptualisé par la psychothérapie institutionnelle, devient un point de jonction entre la conflictualité sociale et psychique, l'une étant au service de l'autre, les passages entre espaces et activités favorisant ce processus.

Nous retenons également des recherches de Devereux l'idée selon laquelle il est nécessaire, lorsqu'on intervient, de prendre conscience des places occupées et assignées à l'autre. Nous retenons aussi la fonction de l'observation pour l'observé et aussi pour l'observateur. Cependant, dans le cadre de notre intervention où le développement est tout autant l'objet que la méthode, son apport est limité. Pour l'auteur en effet, il est davantage question d'interroger les perturbations de l'observation sur le chercheur et/ou les rôles complémentaires comme des

---

<sup>1</sup> Il est cependant conceptualisé différemment selon les auteurs.

moyens de productions de connaissances que comme de possibles leviers d'action sur les observés eux-mêmes.

La proposition de Giust-Desprairies d'étendre le transfert dans le champ de l'intervention psychosociale est novatrice. Nous conservons de ce travail d'une part sa démarche d'analyse des transferts à l'œuvre et d'autre part les distinctions qu'elle repère entre la place subie et les réactions du chercheur face à celles-ci. Cependant, si l'on situe notre intervention dans la perspective où il s'agit de transformer pour comprendre, nous ne pouvons pas complètement assumer sa conception du transfert. De notre point de vue, le transfert dans le champ de la clinique psychosociale pourrait se présenter comme un moyen de comprendre les rapports entre les professionnels, les rapports entre les professionnels et les intervenants, les rapports de répétition entre l'organisation et l'intervention. Le concept ne semble pas, « transféré » dans l'intervention, se suffire à lui-même. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous reviendrons précisément sur ce point dans la discussion.

Concluons. Les ressources existantes sur le transfert ont confirmé qu'il était possible de « prendre » le transfert comme moyen de penser « les places et les reports de places », voire qu'il était indispensable de lui « faire une place » dans le cadre de nos méthodes de transformation. Cependant, on l'a vu, il est difficile de reporter le concept de transfert dans un autre champ, de le faire passer dans une « autre activité » sans prendre le risque de lui faire perdre sa fonction de transformation, pourtant explicitée par Freud. Un souci méthodologique conséquent s'ensuit donc : comment dès lors, dans le champ des interventions en institution, penser le transfert comme un moyen d'action ? C'est à partir de cette interrogation que nous allons envisager le transfert sous l'angle cette fois de l'activité, dans le champ bien précis de l'intervention en psychologie du travail. C'est un moyen – selon nous – de saisir l'épaisseur de sa fonction développementale dans les méthodes en clinique de l'activité et de justifier le passage du « transfert » dans un autre champ. Ainsi, cette focale mise sur l'activité devrait nous permettre d'interroger nos résultats et nos limites dans l'intervention.

Dans la partie consacrée à l'intervention, nous avons montré la puissance de cette activité transférentielle dans la pratique clinique. Nous reprenons ici le problème au plan théorique.

## 3.1 L'activité et ses conflits dans le dispositif méthodologique

### 3.1.1 Activité, inconscient et transfert

Dans les théories freudienne et vygotkienne, l'inconscient est le pivot central de toute psychologie : « C'est seulement avec l'introduction de ce concept que devient possible de manière générale la psychologie en tant que science indépendante. » (Vygotski, 1998, cité par Clot, 2003, p. 25). Pour le psychologue russe, l'inconscient peut être défini comme une « une activité psychique qui ne parvient pas à « passer » d'une activité dans une autre activité » (Clot, 2003, p. 26). Il n'est donc pas seulement une absence de conscience (Vygotski, 1997), « l'inconscient est une réalisation en gésine, une activité en mal de liaison. En tout cas, une activité non incorporée dans l'expérience que le sujet a de lui-même. Cette part d'expérience à la fois vécue et indisponible n'est rien d'autre que de l'activité à la forme passive. Mais « ce « passif » qui figure au bilan de l'activité psychologique ne la laisse pas en paix. C'est du négatif passivé qui demande des comptes. » (Clot, 2003, p. 27). Ainsi, « l'inconscient n'est pas du non-conscient mais du non-réalisé ; autrement dit une autre modalité de l'expérience vécue. » (p. 26). On pourrait dire que l'inconscient est un inaccompli qui insiste. Du coup, il possède en lui une énergie potentielle transmettant sa « force à deux formes particulières du psychisme : l'impossible et le possible. » (p. 28).

Rappelons-le, le transfert prenant sa source dans l'inconscient, bloque les passages de l'inconscient à la conscience, par le déplacement opéré de figures anciennes sur la personne du médecin. Il est inévitable. Mais le transfert est aussi une technique favorisant les « remontées » à la conscience d'expériences vécues inhibées dans le but qu'elles puissent être l'objet de nouvelles expériences. Pour le dire à la manière de Vygotski, le transfert est un moyen de « passer », de transporter l'activité psychique non-réalisée (le réel de l'activité) vers de possibles activités réalisées. La clinique de l'activité, dont la visée est la transformation des situations de travail, accorde une place prépondérante dans sa méthode au réel de l'activité. L'activité réalisée n'est qu'un fragment de l'activité. Le réalisé n'a pas le monopole du réel. Le non réalisé est aussi psychologiquement très réel pour le sujet. « Ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs- ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter [...] ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ; ce qui est à refaire et tout autant ce qu'on avait fait sans avoir voulu le faire »

(Clot, 2008a, p.89). Ainsi, l'activité réalisée n'est qu'un fragment de l'activité, celle qui est sortie victorieuse des conflits, sans pourtant les abolir. C'est pourquoi aborder l'activité sous l'angle du réel (réalisé / non-réalisé) nous conduit à envisager sérieusement la question du transfert. En effet, on ne trahit pas le travail de Freud en considérant que le transfert, dans la cure, est le moyen de prendre en charge le passage de l'activité non-réalisée, incarcérée dans les symptômes, aux possibles activités « réalisées ». Les méthodes en clinique de l'activité ont ce même objectif. En ce sens, interroger le transfert semblerait alors, du point de vue même de la clinique de l'activité, incontournable pour penser l'action.

### 3.1.2 Modèle de l'activité triadique

Bien que la conception de l'activité ait été précisée dans la première partie de notre travail (cf. point 2.2.4 à partir de la p. 40), nous la reprenons ici en conservant les éléments utiles pour notre proposition de conceptualisation. L'activité triadique est simultanément dirigée vers l'objet et vers l'activité des autres portant sur cet objet. Le concept installe une distinction nette entre d'une part « le sujet », « l'objet » et « l'autre » de l'activité, nous dégageant d'une confusion observée dans notre état de l'art entre « le sujet » et « l'objet » du transfert. Il n'y a pas de relation à autrui sans objet, pas de relation à l'objet sans autrui. D'autre part, l'autrui présent dans l'activité nous permet de prendre en compte l'unité « énergétique » du contre-transfert/transfert soulevée par Neyraut (2008). Mais l'activité est aussi le siège d'un mouvement affectif qui l'oppose à elle-même. Il n'y a pas d'activité sans affect, sans variations de rapports entre l'expérience *qu'on a* et l'expérience *qu'on fait*.

Le développement de l'activité est facilité par un cadre méthodologique organisant la répétition, multipliant les dissonances et les conflictualités potentielles. Nous faisons l'hypothèse, dans ces conditions, que le concept d'activité peut être une ressource pour penser le transfert comme force de passage entre le non réalisé et de nouvelles réalisations possibles.

### 3.1.3 Le système d'activité

La méthode des autoconfrontations croisées favorise le croisement, l'interférence de différentes activités, telles que celles d'observations, d'analyses, dialogiques ou bien encore pratiques. Quel statut accordons-nous aux activités ? Pour Leontiev d'abord, « ce qui distingue essentiellement une activité d'une autre c'est la différence de leurs objets » (Léontiev, 1984, p.112-113). Dans la méthode, les professionnels sont placés en situation de réaliser l'analyse de leur activité avec le chercheur. Ce qui est dit dans ce cadre - l'activité langagière poursuivie - est toujours mis au service d'une seconde activité : comprendre un problème ou le résoudre, prendre une décision, etc. : « Converser est toujours une activité au service d'un autre système d'activités : parler est un moyen et non une fin » (Kostulski, & Clot, 2007, p.78). L'activité langagière constitue alors non pas un objectif direct du cadre dialogique de l'autoconfrontation, mais un moyen de réaliser une activité d'analyse sur l'activité pratique à partir de la demande formulée par les professionnels. Dans ce système d'activités, l'activité langagière est donc toujours simultanément le produit d'une activité, une activité à part entière ainsi que l'instrument d'une activité (Kostulski & Clot, 2007). On peut résumer cette triple destinée donnée à l'activité ainsi : l'activité poursuivie par le professionnel en autoconfrontation croisée est une activité d'analyse. L'activité langagière conjointe qu'il poursuit est une activité de questionnement mise au service de son activité d'analyse. En retour, l'activité d'analyse est mise au service de l'activité langagière conjointe, qui lui permettra de poursuivre la première (Bonnemain, 2015). Finalement, la méthode cherche à organiser le développement de l'interfonctionnalité entre activités (activité de pensée, activité langagière et activité pratique), à favoriser des migrations fonctionnelles (Vygotski, 1994), sources et ressources du développement.

Quelle place peut-prendre l'activité transférentielle dans ce système d'activités ? Pour L. Scheller, « Les interventions se déroulent suivant un cadre censé engager trois activités différentes : une *activité d'analyse* promouvant une *activité dialogique* dans un collectif de travail, cette double activité permettant à son tour de faire émerger ce que nous avons appelé une « activité transférentielle ». Elle serait ici le produit d'une double activité. » (2013, p. 250). Si l'on reprend à notre compte le principe d'interfonctionnalité à l'œuvre dans la méthode, on peut cependant s'interroger sur le destin de l'activité transférentielle. Est-elle uniquement le produit d'autres activités ? C'est ce que nous allons tenter de comprendre.

## 3.2 L'activité transférentielle dans le dispositif méthodologique

« La pratique de l'analyse du travail donne l'occasion d'analyser l'activité du clinicien, en situation d'intervention. » (Prot, 2006, p. 31). L'activité de l'intervenant-chercheur (son rôle, sa fonction, ses actions) fait l'objet de nombreuses publications dans le champ disciplinaire de la clinique de l'activité, notamment dans les rapports qui se jouent et se développent entre travailleurs et intervenants. (Tomas, 2005 ; Prot, 2006 ; Prot & Miossec, 2007 ; Clot, 2008a, 2008b ; Kostulski & al, 2011 ; Reille-Baudrin, 2011 ; Litim, 2012 ; Quillerou-Grivot, 2011 ; Quillerou-Grivot & Clot, 2013 ; Bonnemain, 2015 ; Bonnefond & Clot, 2016). Notre objet dans ce travail de thèse ne vise pas à étudier les relations entre les professionnels et les chercheurs, mais plutôt à préciser, au sein de celles-ci, les places données ou prises par le chercheur-intervenant et les effets que cela peut entraîner dans le cadre de la méthode des autoconfrontations croisées et au-delà. Les analystes du travail font régulièrement part de leurs embarras sur le terrain, face au « jeu des places » auquel ils peuvent être confrontés et aux mouvements affectifs qui lui sont associés. Nous reformulons ces embarras de façon simplifiée : « tu sembles *être à toutes* les places », « il t'a *mis à une* place », « t'es *pas à sa* place », « t'es *pas à ta* place », « *remets le* à sa place », « *prends ta* place », « *ne fais pas à sa* place », etc. Malgré cet intérêt clinique, peu de travaux de l'équipe portant spécifiquement sur l'activité transférentielle ont été publiés. Pour autant, on notera le travail de Scheller (2013), ou ceux de Quillerou-Grivot (2011) et Quillerou-Grivot & Clot (2013) et enfin les ouvertures proposées récemment par Bonnemain (2015). Ainsi, en l'état, la notion d'activité transférentielle reste floue et peu délimitée. Ce chapitre a pour objet de reprendre les élaborations déjà formulées sur l'activité transférentielle puis d'énoncer, à la lumière des apports théoriques que nous avons exposés, nos hypothèses de recherche.

### 3.2.1 Etre affecté à une place ?

L'activité transférentielle est définie comme une sorte d'activité d'affectation réalisée par les professionnels : « L'activité transférentielle concerne en ce sens la place attribuée par les

professionnels à l'intervenant afin de réfléchir sur leur activité pratique, ou afin parfois d'éviter d'y réfléchir. » (Bonnemain, 2015, p. 290). L'intervenant peut être « considéré successivement dans l'intervention comme un « médiateur » entre les professionnels et la direction, un « évaluateur » des pratiques et de leur efficacité, un « connaisseur » du métier, un « porte-parole » auprès des directions, etc. » (Ibid.). Cette assignation peut, par réciprocité, séduire ou effrayer le clinicien, placé en position de héros, sauveur, en expert, etc. Le « transfert » est donc, pour la clinique de l'activité, un report de place sur le psychologue, un report de « plusieurs personnages » sur la personne du chercheur.

### 3.2.2 Faire varier sa place ?

Mais l'activité transférentielle est également envisagée comme un travail qui consiste à faire varier les places, une technique « de maniement du transfert » du côté du chercheur : « L'activité transférentielle concerne donc aussi le travail clinique de l'intervenant lorsqu'il tente d'identifier la place que les différents professionnels lui attribuent, afin d'en faire quelque chose pour leur permettre de s'engager dans l'analyse de manière plus approfondie. Il peut dans ce cadre « occuper » pleinement la place attribuée, ou au contraire chercher à s'en « défaire ». » (Bonnemain, 2015, p. 290). On retrouve ici la proposition de Neyraut, reprise par N. Zaltzman dans le cadre analytique : « ou bien le thérapeute prend à la lettre le transfert qui lui est adressé et se confond avec le personnage historique qui en marque l'origine, [alors] le processus analytique – et c'est là le moins dangereux – n'en sera pas pour autant arrêté, mais *au lieu d'une élucidation c'est une nouvelle fixation qui prendra corps*. Cette fixation se s'alimentera pas que de la conviction du thérapeute, car spontanément et par une sorte d'inertie qui lui est propre, *la névrose de transfert s'arrêtera à son point d'ancrage*. Ou bien le thérapeute s'appuyant sur l'esprit plutôt que sur la lettre du transfert conviendra de se prêter à cette nouvelle mise en scène sans y accorder plus de crédit qu'il n'y convient. » (2010, p. 86). En cohérence avec les apports de Neyraut, on peut aussi dire que les pistes de conceptualisation sur l'activité transférentielle telles qu'elles sont présentées font du transfert et du contre-transfert une activité conjointe, un « travail transférentiel ». Il nous faudra l'éprouver par la voie de l'analyse de nos matériaux.

### 3.2.3 Circuler *sur* et *entre* les registres du métier : le cœur de l'activité transférentielle ?

A l'instar des travaux précédemment exposés (Bonnet, 1991 ; Tosquelles, 1965), l'activité transférentielle en clinique de l'activité ne relève pas seulement d'une circulation entre deux personnes. Il y circule autre chose. Pour nous, il s'agit du métier, le « sur-destinataire de l'activité » (Prot, 2006, p. 43). En suivant la conception architecturale du métier (Clot, 2008a), l'activité transférentielle relève en quelque sorte d'une circulation *sur* et *entre* des registres du métier autour de l'objet de l'activité.

Cela implique que le clinicien puisse incarner et désincarner – au moins de temps en temps – le métier et ses dimensions dans la situation d'autoconfrontation et de comité de pilotage : « Le clinicien incarnerait une possibilité de relier les expériences vécues et les situations présentes, pour tenter de riposter et peut-être de vaincre le silence imposé par le genre. Il serait un troisième participant au dialogue, le métier dans son allure développementale » (p. 41). Le clinicien doit pouvoir circuler sur les registres, et ne pas simplement les « incarner », au risque d'une fusion critiquée également dans le champ psychanalytique (Denis, 2010 ; Bonnet, 1991). C'est pourquoi sa propre activité transférentielle est peut-être pour l'intervenant un moyen de locomotion favorable à la déliaison, à la différenciation, à la séparation, à la reliaison éventuelle des registres du métier. Il nous faut, à ce moment précis de notre travail, nous interroger sur ce que signifie « circuler sur les registres ». De notre point de vue, l'intervenant doit pouvoir circuler, de l'activité personnelle de chaque opérateur à l'activité interpersonnelle entre eux, puis du registre impersonnel jusqu'au registre transpersonnel. Ce « nomadisme » fonctionnel permet au clinicien de ne jamais rester à la même place. Il peut stationner – temporairement – sur un registre, mais aussi se déplacer entre les registres, voire les incarner. Nous cherchons donc à organiser un transit ou un transfert des quatre dimensions du métier l'une dans l'autre, de faire de l'une le moyen de l'autre. En ce sens, on retrouve l'argument de Zaltzman dans le champ de la cure analytique : « Le temps d'une séance est un espace de circulation à plusieurs vitesses des éléments problématiques fixes et mobiles. Les transferts sont des moyens de transport de ces éléments, repérables par leur répétition. » (2010, p. 78). Le déplacement du chercheur *sur* et *entre* les registres se réalise à travers les objets de l'activité des professionnels. Pour ce faire, la méthode est un premier support, on y reviendra, mais elle ne suffit pas. Le clinicien doit pouvoir circuler

symboliquement sur ces registres, ce qui n'est pas simple, les auteurs étudiés ci-dessus l'ont clairement démontré (Bonnet, 1991 ; Villa, 2003 ; Neyraut, 2008 ; Denis, 2013).

Nous voudrions apporter une autre précision. L'activité transférentielle n'est pas « que » l'activité du clinicien face aux places qu'il doit « supporter » et dont il doit aussi se défaire. Elle concerne également les professionnels. Ce qu'on veut dire par là est que nous cherchons plutôt à ce que les professionnels eux-mêmes expérimentent cette activité transférentielle, « circulatoire » pourrions-nous dire. Se mettre à la place du chef pour les agents, à la place des agents pour les dirigeants, à la place du client, voire se mettre à la place de l'objet lui-même (par exemple quand NCY utilise la paume de sa main comme support de son activité pratique ?).

Enfin, de notre point de vue, cette circulation symbolique ou physique ne peut se faire chez les professionnels, c'est notre postulat, sans au préalable une activité de la sorte chez l'intervenant. On reprendra à notre compte le principe vygotkien suivant : l'expérimentation de « l'imitation » par les professionnels de quelque chose – ici la circulation sur le métier – est possible seulement si quelqu'un – ici l'intervenant – l'a d'abord fait *devant* et *avec* eux (Vygotski, 1994). Rappelons ici, dans un tout autre champ, les apports convaincants de Donnet (2001), Denis (2013) et Baldacci (2011). Loin de vouloir expliquer pédagogiquement et scientifiquement à l'analysant la fonction de l'analyse, c'est par l'auto-appropriation de la méthode qu'il peut en faire usage.

Quels résultats cherchons-nous à obtenir en faisant, si l'on peut dire, « passer » l'activité d'un collègue dans l'activité d'un autre collègue ? Celle d'un chef dans l'activité d'un agent ? L'activité d'un dirigeant dans celle du client ? Si l'on suit Clot, « il faut aller jusqu'à s'intéresser au métier dans l'individu et pas seulement à l'individu dans le métier » (2008a, p.254), le métier n'existant pas seulement entre les professionnels mais également en eux. Les registres sont *entre* et *en* chacun, aussi bien au plan social qu'au plan psychologique. Du coup, il s'agit pour nous de développer des migrations fonctionnelles entre les dimensions impersonnelles, personnelles, transpersonnelles et interpersonnelles du métier dans la vie des sujets, autour des objets de leur activité. Car « ce sont peut-être même ces réorganisations fonctionnelles entre les quatre instances du métier – ses *agencies* pour reprendre le vocabulaire de notre introduction – qui peuvent rendre compte de son développement [au métier]. Sa vie est nomade, localisée et délocalisée à la fois. » (p. 260). Nous voudrions

« tester » ces points repérés dans l'analyse des matériaux empiriques examinés dans la partie suivante.

Mais qu'en est-il de l'affect dans l'activité transférentielle ? Scheller, dans une intervention réalisée au sein d'un service administratif, explique que l'activité transférentielle est le moyen de « transférer quelque chose d'une dimension à une autre. Ici ce sont les significations des sentiments personnels qui ont pu se transférer dans la dimension transpersonnelle, en réanimant ses formes organisationnelles ». (2013, p. 259). On voit apparaître ici la notion de « déplacement d'affects » en lien avec les registres du métier. Nous allons chercher à mieux expliciter ces liens.

### 3.2.4 Les affects dans l'activité transférentielle ?

Les affects ne sont pas le transfert, bien que le transfert provoque des affects, on l'a précédemment exposé. Dans notre champ théorique, nous trouvons plusieurs explications du rôle de l'affect dans l'activité transférentielle (Quillerou-Grivot, 2011 ; Quillerou-Grivot & Clot, 2013 ; Scheller, 2013 ; Bonnemain, 2015). L'affect peut circuler *sur* et *entre* les registres du métier, il peut se situer dans l'activité du clinicien lui-même, ou dans l'activité des professionnels. On perçoit ici la place conséquente des mouvements affectifs en jeu avec ces questions de « transferts ». Malgré cela, les liens établis entre activité transférentielle et affectivité restent encore mal définis.

Nous retiendrons que réaliser un travail de placement et de déplacement sur les registres du métier peut solliciter, chez les interlocuteurs, une capacité plus grande d'être affecté, passant autant par des moments de plaisir que des moments de déplaisir. C'est en cela que nous rejoignons Bonnemain pour qui « L'affect éprouvé peut devenir le « moyen de transport » des échanges entre l'intervenant et les professionnels, leur permettant éventuellement d'analyser plus finement leur activité. » (2015, p. 290). On retrouve une conception similaire du transfert dans la cure, où celui-ci n'est pas l'affect, mais le réveille, permettant un développement potentiel de l'activité d'analyse des patients eux-mêmes.

### 3.2.5 L'activité transférentielle, une réplique à la méthode ?

On considère ici, à l'instar d'autres auteurs (Roussillon par exemple), que la méthode des autoconfrontations croisées dit quelque chose de l'activité transférentielle « attendue ». Celle qui se développe chez les professionnels vis-à-vis de l'intervenant constitue « une forme de réplique au dispositif mis en place » (Bonnemain, 2015, p. 290). Ce dernier « réactive en quelque sorte le « déjà-dit » et le « déjà pensé » » (Bonnemain, 2015, p. 290). Pour autant, la méthode fournit des destinataires nouveaux permettant au « déjà-dit » et au « déjà pensé » de devenir potentiellement « tout autre ». Ainsi, le « cadre dialogique transférentiel » est un cadre « où l'expérience affective que toute activité comporte [peut] être le moyen d'un développement du pouvoir d'agir sur soi et sur son milieu. » (Bonnetfond, Scheller, Clot, 2015). Nous retiendrons cette formulation comme une ressource pour entrer dans l'analyse empirique de nos matériaux.

Ces premières tentatives de délimitation de l'activité transférentielle laissent de nombreuses questions en suspens. Comment pouvons-nous préciser la nature de ce travail clinique de placement, de déplacement et de variation des places, du côté du professionnel et du chercheur, dans le cadre de la méthode des autoconfrontations croisées, et au-delà ? Nous allons à présent énoncer nos hypothèses.

## 3.3 Nos hypothèses de recherche

Nous posons les hypothèses suivantes, au nombre de trois. Premièrement, l'activité transférentielle est un type d'activité spécifique autour des objets ordinaires de travail. Son but est d'attribuer une place ou d'en prendre une, et/ou de faire varier cette place (la sienne ou celle d'autrui). Cette activité peut être réalisée à l'insu du sujet lui-même ou bien être maniée par lui. Deuxièmement, cette forme d'activité, et ses variations, peut entraîner un mouvement affectif dans cette activité, moteur d'un développement potentiel de l'activité dialogique. Troisièmement, des rapports peuvent être établis entre le repérage de l'activité transférentielle, ses effets dans le dialogue et sur le développement de la pensée sur le métier.

# **Troisième partie :**

## **Analyse des données et résultats**

# 1 Construction du dispositif d'analyse des matériaux : repérer l'activité transférentielle et ses effets

Après avoir présenté le cadre d'intervention, ses principaux résultats ainsi que la revue de littérature existante sur notre objet, l'activité transférentielle, nous présentons maintenant la démarche d'analyse des matériaux que nous avons retenue.

Durant l'intervention, nous avons constaté avoir occupé plusieurs places, bousculées parfois par les professionnels, mais également qu'en retour, nos places avaient pu « déloger » les professionnels, parfois jusqu'à produire certains développements. Désormais, à partir de nos traces empiriques, nous allons tenter de repérer la présence d'une activité transférentielle et d'interroger sa fonction dans le développement du métier d'agent commercial.

## 1.1 Sélection des matériaux et construction du dispositif pour tester nos hypothèses

Pour sélectionner nos matériaux<sup>1</sup>, nous avons dû effectuer plusieurs opérations de tri qui se sont réalisées successivement sous l'angle de trois critères (l'affect, la répétition et les places occupées). Nous avons d'abord retenu des séquences d'autoconfrontation croisée dans lesquels les professionnels et/ou l'analyste du travail avaient pu être affectés (des moments d'embarras ou de joie, des moments de surprise ou de rires partagés, des moments de colère ou de désarroi). Ensuite, nous avons sélectionné des séquences dont les objets émergents, dans l'intervention, ont circulé entre les professionnels, par exemple entre plusieurs autoconfrontations croisées, ou entre une autoconfrontation croisée et un comité de pilotage, etc. Enfin, nous avons tenté de repérer, de façon empirique, les « figures » pouvant être

---

<sup>1</sup>Nos « matériaux » sont ce dont nous disposons en fin d'intervention : l'enregistrement vidéo des autoconfrontations simples et croisées, plusieurs heures d'enregistrement audio (comités de pilotage et réunions de restitution aux collectifs engagés).

incarnées par les professionnels et/ou la clinicienne ainsi que les mouvements de « variation de places » qui pouvaient s'opérer (être mis à une place, essayer de s'en dégager, etc.).

De ces tris successifs provient, par « décantation », notre corpus de données :

- **Des extraits d'une autoconfrontation croisée entre deux agents LB et SC** et ses prolongements avec un extrait d'une autoconfrontation croisée entre LB et FB
- **Un extrait d'une autoconfrontation croisée entre deux agents MR et KA** et ses prolongements avec deux extraits d'autoconfrontation croisée entre chefs d'équipe et un extrait de la dernière séance de comité de pilotage.

Ces données sont transmises au lecteur sur la forme de séquences vidéo disponibles sur une clé Usb en annexe. Mais pour nous, elles ne sont pas des « annexes ». Elles font partie des données empiriques dont le visionnage est indispensable pour l'évaluation de notre travail.

Pour mettre à l'épreuve nos deux premières hypothèses concernant d'une part la présence d'une activité transférentielle et d'autre part ses effets dans l'activité dialogique des professionnels, nous analyserons uniquement des traces issues des autoconfrontations croisées. Pour ce faire, nous convoquerons un dispositif d'analyse multimodale que nous expliciterons plus largement ci-dessous. Retenons d'ores et déjà que le dispositif que nous avons construit trouve son origine dans les travaux pionniers de Poussin (2014) et de Bonnemain (2015). Sera analysé à la fois ce qui peut se voir (les gestes, les mimiques, les regards, les postures) mais également ce qui peut s'entendre (dans la voix et grâce au langage).

Quant à notre troisième hypothèse portant sur les rapports entre l'activité transférentielle et le développement du métier (sur une ou plusieurs de ses dimensions), nous confronterons nos traces analysées à d'autres données issues des autoconfrontations croisées ou des comités de pilotage. Nous nous emploierons à relever les indices d'un développement du métier<sup>1</sup> par la mise en rapport des objets circulants entre différents contextes d'énonciation (dispositif de repérage des circulations).

---

<sup>1</sup> Nous entendons par là la pensée sur le métier, et pas d'abord les pratiques du métier.

Au-delà de ces outils méthodologiques, nous avons souhaité ajouter à notre analyse une interprétation clinique de nos matériaux, indispensable selon nous pour relever la singularité inhérente aux manifestations de l'activité transférentielle (Assoun, 2011).

Enfin, nous relevons d'emblée certaines limites à notre travail d'analyse, en partie liée à notre corpus de données. Tout d'abord, nos matériaux n'ont pas été produits initialement pour être analysés sous l'angle de notre objet de recherche. C'est après-coup que ce dernier s'est imposé à nous. Également, les conditions d'enregistrement (qualité des images et du son par exemple) des matériaux ne permettent pas toujours une analyse multimodale approfondie. Aussi, seuls les professionnels ont été filmés dans les autoconfrontations croisées, l'intervenante restant absente du champ de la caméra. L'ensemble de nos autoconfrontations croisées s'est réalisé sur cette particularité du dispositif d'enregistrement vidéo. C'est pourquoi – à la différence des professionnels – les traces vidéos recueillies ne permettent pas de prendre comme objet d'analyse les discours visuels et gestuels de l'analyste du travail. Pourtant, notre analyse des matériaux vise à « tester » la présence d'une activité transférentielle chez l'ensemble des protagonistes de l'autoconfrontation croisée, chercheuse incluse. C'est une limite conséquente à notre travail. Pour diminuer l'effet de ce biais, nous avons décidé de prendre comme ressource nos traces écrites<sup>1</sup> des passages analysés. Enfin, mentionnons ici à nouveau la distinction que nous opérons entre l'activité réalisée et le réel de l'activité. L'activité dépasse le réalisé, l'activité étant aussi ce qui ne se fait pas, ne se dit pas, etc. Par-là, ce que nous voulons souligner – et c'est un éclairage important à retenir pour interpréter nos traces – est que l'activité de la clinicienne et/ou du professionnel n'est pas seulement ce qui se voit, ou s'entend sur un tour de parole ou sur un extrait donné. C'est aussi ce que le protagoniste ne dit pas, ou ne dit plus, ce qu'il veut faire mais qu'il ne fait pas, etc. Ou bien encore ce qu'il a dit ailleurs, en d'autres temps. Autant dire la prudence clinique nécessaire ici. Nous n'avons pas la naïveté de croire au rapport transparent que nous avons avec les « traces » que nous allons utiliser pour cette recherche. Nous cherchons seulement à « documenter » le plus précisément possible l'expérience singulière d'un « tact » clinique en construction.

---

<sup>1</sup> Rappelons que nous avons rédigé après chaque comité de pilotage ou après chaque autoconfrontation simple et croisée des notes sur les objets abordés durant la séance, sa durée, sa tonalité, les événements imprévus qui pouvaient parfois surgir, nos impressions, voire certaines remarques sur notre propre façon de faire.

## 1.2 La place de l'autre dans le dialogue : quelques points de repères

### 1.2.1 La présence de « l'autre » dans le dialogue : l'héritage Bakhtinien

Nous utilisons, au plan empirique, la conceptualisation du discours proposée par Bakhtine<sup>1</sup>. Il accorde à la place de l'autre un poids et une fonction indispensable pour l'analyse de notre objet. Précisons déjà – en préambule – que pour l'auteur, à l'instar de Vygotski (1997), le langage n'est pas uniquement le moyen d'expression de la pensée. Il est également un instrument psychologique au service de la pensée : « ce n'est pas l'activité mentale qui organise l'expression, mais au contraire c'est l'expression qui organise l'activité mentale, qui la modèle et détermine son orientation » (Bakhtine, 1929, cité par Bronckart, 1987, p. 39).

On peut regarder l'énoncé comme une activité : « l'énoncé est tourné non seulement vers son objet mais aussi vers le discours d'autrui portant sur cet objet » (Bakhtine, 1984, p.302). En d'autres termes, « le rapport à l'énoncé d'autrui ne peut être séparé ni du rapport à la chose (qui fait l'objet d'une discussion, d'un accord, d'une rencontre) ni du rapport au locuteur lui-même. C'est une triade vivante dont le troisième membre n'a pourtant, jusqu'à présent, guère été pris en compte » (p. 332). Le dialogue ainsi pensé sous sa forme triadique peut être considéré comme potentiellement mutatif, puisque par définition en tension vers ce qui sera dit, dans ce qu'on cherche à dire. Également, cette modalisation implique deux choses : 1. Parler à autrui c'est lui répondre. L'énoncé est toujours adressé à quelqu'un. Le locuteur seul n'existe pas. 2. Parler à autrui, c'est transformer des énoncés existants, car tout énoncé se rapporte à des énoncés antérieurs.

Cette conception du langage « triadique » amène Bakhtine à préciser la fonction essentielle de l'autre dans le discours : Tout discours est nécessairement « une entité traversée par la présence de l'autre » (Todorov, 1981, p. 98.). Cette confrontation à l'autre, dans le dialogue,

---

<sup>1</sup> En France, on doit l'arrivée des travaux de Bakhtine à J. Kristeva à partir des années 70 (Peytard, 1995, p. 13). En 1981, T. Todorov va élargir le lectorat français en proposant une synthèse des apports de M. Bakhtine avec *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique* suivi de *Ecrits du cercle de Bakhtine*.

est impossible à éliminer, « le discours rencontre le discours d'autrui sur tous les chemins qui mènent vers son objet, et il ne peut pas ne pas entrer avec lui en interaction vive et intense. » (Ibid.). « Le dialogue, pour Bakhtine, ne s'engage pas, il se subit », formule Ponzio (1998, p. 112), on ne peut échapper au dialogue, à la rencontre à l'autre.

La fonction du dialogue est capitale car c'est dans le dialogue à l'autre que le sujet peut « devenir soi » : « dans le dialogue, l'homme ne se manifeste pas seulement à l'extérieur mais devient, pour la première fois, ce qu'il est vraiment et non pas uniquement aux yeux des autres, répétons-le, aux siens propres également. Etre, c'est communiquer dialogiquement » (1970, cité par Clot, 2008a, p. 114). En dehors de ce destinataire, le dialogue se déroule en présence d'un troisième participant invisible, un évaluateur « qui se situe au-dessus de tous les participants du dialogue » (Bakhtine, 1984, p. 337).

L'autre du discours n'est donc pas seulement un sujet « réel », il peut tout autant être un être « virtuel » nommé par Bakhtine « l'auditoire social propre » : « les discours les plus intimes (intérieurs) sont traversés par les évaluations d'un auditeur virtuel, d'un auditoire potentiel, même si la représentation d'un tel auditoire n'apparaît pas clairement à l'esprit du locuteur. » (1981, Todorov, p. 294). Le discours de l'autre est tout autant « évalué » dans le cadre du discours intérieur : « c'est dans le cadre du discours intérieur que s'effectue l'appréhension de l'énonciation d'autrui, sa compréhension et son appréciation, c'est-à-dire l'orientation active du locuteur » (Volochinov, 1979, cité par Peytard, 1995, p. 69). La transformation de l'activité mentale résulte du passage entre le langage extérieur et le langage intérieur.

On retiendra que l'autre n'est pas uniquement le sujet présent. L'autre est multiple. « Les voix de l'autre » peuvent entraîner des dissonances chez le sujet, se manifestant par un dialogue intérieur. Enfin, l'autre peut devenir un autre « en soi », « pour soi », il est « un auditoire social propre ». « Etudier les « rapports de dialogue », c'est donc prendre en compte les traces d'une dualité des voix en chaque énoncé proféré. » (Peytard, 1995, p. 69). Pour ce faire, « C'est moins les « règles » logiques de la conversation qui importent, domaine de la linguistique, que les marques portées dans l'énoncé des présences de l'autre » (Ibid.). Mais pour Bakhtine, le repérage de ces dissonances entre les voix de l'autre et ses propres voix ne laissent que des traces fugitives dans l'énoncé et sont subtiles. Elles sont repérables chez un sujet « pas tant dans les mots que dans des silences que ne justifie pas le sens de son discours, dans des changements de ton inexplicables par rapport à sa première voix, dans un rire déplacé, etc. » (1970, p. 354), en d'autres termes par des marqueurs de réalisation de l'affect

(Poussin, 2014 ; Bonnemain, 2015). Car la présence de l'autre dans le discours du sujet est toujours potentiellement affective dès lors que les « voix » de l'autre en présence suscitent des dissonances et font varier les « voix » du sujet. En ce sens, l'apport bakhtinien appuie notre proposition de développer un dispositif d'analyse multimodale, allant au-delà du texte et des mots.

### 1.2.2 Les « autres » du transfert » en clinique de l'activité

Nous avons commencé à repérer dans la première partie (point 3.2, p. 96) plusieurs figures possibles, comme celles du clinicien, du chercheur, du témoin, du chef, de l'expert, du collègue en formation et même de l'objet. Comme le précise Bonnet, « l'autre du transfert est un être multiple, et il doit le demeurer faute de bloquer le processus, de le figer ; » (1991, p. 208). Nous aurons à repérer comment, dans les analyses de nos matériaux, ce « cliché »<sup>1</sup> apparaît et comment l'autre (professionnel ou chercheur) le réactualise, le développe ou s'en défait, éventuellement, dans l'activité d'analyse en cours.

Avant d'entrer dans la description de la méthode qui nous permettra de documenter les traces de l'activité transférentielle, insistons maintenant sur les manifestations, les « marques » classiquement retenues du transfert dans le champ analytique et qui nous serviront de repères empiriques initiaux.

### 1.2.3 Les manifestations du transfert en psychanalyse

Tout en précisant la singularité irréductible des modalités de transfert, Assoun (2011) souligne l'importance de repérer « les traits réitératifs ou les formes de manifestation (*Erscheinungsformen*) récurrentes. » (Assoun, 2011, p. 27) du transfert « qu'il faille le deviner à un infime détail ou qu'il crève les yeux. » (Ibid.)

---

<sup>1</sup> Terme repris à Freud (1953, p. 51).

Assoun relève d'abord une manifestation pathognomonique du transfert : l'arrêt ponctuel des associations, décrit d'abord par Freud : « Tel est donc le transfert qu' « il paralyse l'activité d'association (*Einfallstätigkeit*) du patient » (Freud, 2011, cité par Assoun, p. 28). Dans la cure analytique, la règle de l'association libre consiste pour le patient à laisser dire – librement – tout ce qui lui vient en tête : « Donc, dites tout ce qui vous passe par l'esprit. Comportez-vous à la manière d'un voyageur qui, assis près de la fenêtre de son compartiment, décrirait le paysage tel qu'il se déroule à une personne placée derrière lui. » (Freud, 1953, p. 94). Le terme *stockung* est employé pour désigner l'interruption de ce mouvement (ici l'acte phonatoire). Ce « grippage », nous dit Assoun (2011), ne doit pas être confondu avec un fléchissement cognitif, mais comme le branchement sur le cours associatif d'une représentation parasite, déclenchant une « fausse connexion » qui vient altérer le cours associatif. Assoun repère que ce grippage se manifeste par un « calage », un « bouchon » : « le sujet ne peut plus embrayer ni « enchaîner ». S'il sèche, ce n'est pas qu'il manque d'inspiration, c'est qu'il est surinspiré, à son propre insu, par un autre, objet qui occupe et court-circuite ses pensées. Objet sur la voie... qui lui coupe la voix. ». (p. 29). L'effet inverse est également admis : une inflation des associations peut être le signe d'un transfert « bruyant ».

Nous relierons la manifestation du *stockung* décrite à l'instant avec la manifestation du dialogue intérieur chez Bakhtine, exposée précédemment. Pour ces deux auteurs, la « présence de l'autre » vient faire irruption dans la « voix » du sujet. Tout deux notent les silences, les changements de ton, le silence, un rire déplacé, etc.

De façon concomitante au grippage peut s'observer un regard chez le patient qui s'enlise, par exemple un regard dirigé sur un élément du cadre tel que le tapis de l'analyste. Ce regard « qui décroche » peut être un indice de transfert. Également, les manifestations du corps et la posture corporelle elle-même peuvent être des indices du « transfert ventriloque » (p. 33).

Le transfert s'indique aussi par l'affect : « L'éclosion du transfert se manifeste indéniablement par une modification de la météorologie affective » (p. 32). Pour autant, Assoun est très clair sur le signe de l'affect : son absence ne veut pas dire pas qu'il n'y a pas de transfert. En d'autres termes, le repérage d'un affect n'est pas suffisant pour déceler la manifestation d'un transfert en cours.

Nous retenons plusieurs éléments de la proposition d'Assoun quant au repérage des signes du transfert. Premièrement, nous conserverons dans l'analyse de nos matériaux le principe fondamental suivant : constater la manifestation d'un affect – tel que nous le définissons en clinique de l'activité – ne nous permet pas d'attester la présence d'une activité transférentielle. Seul l'établissement d'un faisceau d'indices nous l'autorisera. Nous y reviendrons. Egalement, et dans la continuité des apports bakhtiniens, le travail d'Assoun nous confirme la pertinence de proposer un dispositif multimodal (ce qui se dit et ce qui se voit) pour approcher les signes du transfert, à la fois par les grippages (l'arrêt de la voix), le regard, la posture corporelle et les affects en présence. Enfin, nous rejoignons Assoun (2011) pour qui il est important d'aller chercher les manifestations singulières du transfert. C'est en ce sens que nous avons proposé d'inclure dans le dispositif d'analyse une lecture clinique proprement subjective de nos matériaux.

### 1.3 Repérer l'activité transférentielle

Au regard des hypothèses formulées à la fin de notre deuxième partie (au point 3.3, p. 151) notre analyse suivra trois étapes :

1. Le repérage de l'activité transférentielle et ses variations possibles dans l'autoconfrontation croisée (*au moyen du dispositif d'analyse multimodale et d'une lecture clinique*)
2. Ses effets dans le cours du dialogue dans l'autoconfrontation croisée (*au moyen du dispositif d'analyse multimodale et d'une lecture clinique*)
3. Ses effets sur le développement d'une ou plusieurs dimensions du métier, observés dans l'autoconfrontation croisée ou le comité de pilotage (*au moyen d'un travail de repérage des circulations des objets de l'activité et d'une lecture clinique*)

Du côté de « ce qui s'entend », notre dispositif repose sur des méthodes empruntées aux sciences du langage, et plus principalement aux travaux de l'école française d'analyse du discours. Nous avons notamment utilisé les apports de F. Sitri (2003), de J. Authier-Revuz (2001) et de R. Vion (2005, 2006). Du côté de « ce qui se voit », il repose sur plusieurs autres travaux issus de champs disciplinaires hétérogènes que nous décrirons, tels que ceux de J.

Cosnier (2007), de A.- M. Morel (2010) et de Grosjean (2001). Nous allons exposer des méthodes d'analyse – langagières et non-langagières – qui seront employées pour tester l'ensemble de nos hypothèses. Ainsi, elles pourront servir tout aussi bien à repérer l'activité transférentielle, les mouvements affectifs associés que les indices de développement du dialogue et des registres du métier. Par exemple, l'analyse du regard pourra à la fois nous aider à comprendre quel type d'adressage il y a en jeu dans l'échange (être convoqué à une place par exemple) ; mais aussi à repérer les mouvements affectifs associés (un regard dans le « vide » peut être un signe d'un décrochage affectif). Un tel dispositif, dont les indices sont indispensables pour tester plusieurs de nos hypothèses, rend l'exposé de celui-ci particulièrement technique. C'est nécessaire. Mais nous avons cherché à faciliter la lecture en présentant la méthode d'analyse sous l'angle de l'outil et des indices qu'il permet de repérer en proposant au lecteur un tableau récapitulatif qu'il trouvera au point 1.4, p. 173 de cette partie.

Nos outils doivent pouvoir signaler quatre types d'indices :

- Des indices d'adressage (placer quelqu'un / se placer dans une position d'adresse, de réception) ;
- Des indices de la présence d'un mouvement affectif ;
- Des indices d'un développement des objets de discours ;
- Des indices d'un développement de la conception du métier, sur une ou plusieurs de ses registres.

### 1.3.1 Les manifestations de la présence de l'autre dans l'énoncé : le discours rapporté

J. Authier-Revuz (2001) inventorie les formes de l'hétérogénéité inter-discursive, c'est-à-dire toutes les manifestations de la présence de l'autre dans l'énoncé. Son travail porte notamment sur le discours rapporté, considéré comme une reprise du discours d'autrui : « Le *discours rapporté*, c'est le discours dans le discours, l'énonciation dans l'énonciation, mais c'est en même temps un discours SUR le discours, une énonciation SUR l'énonciation » (Bakhtine, cité par Peytard, 1995, p. 38)

Authier-Revuz (2001) distingue trois formes du discours rapporté.

- Le discours direct : par exemple dans « il a dit : « c'est impossible » ».

On déplace des paroles telles qu'elles ont été prononcées dans une autre situation en restituant les propos dans leur spontanéité, en cherchant à garder la portée qu'ils ont pu avoir dans la situation où ils ont été prononcés. C'est pourquoi la forme de discours rapporté direct est une forme parfois énoncée comme celle de « porte-parole » (Bournel-Bosson, 2005).

- Le discours indirect : par exemple « il a dit que c'était impossible ».

Le discours repris est ici inséré dans le discours du locuteur, de sorte que l'énonciation première s'efface ou s'estompe au sein de l'énonciation seconde. Le discours indirect procède d'une prise de position sur le discours d'autrui : « Les mots d'autrui prennent du relief, leur « coloration » ressort plus clairement et en même temps s'y ajoutent les nuances propres à l'auteur : ironie, humour, etc. » (Volochinov, 1977, cité par Bournel-Bosson, p. 109). C'est en ce sens que cette forme de discours rapporté indirect est parfois nommée « traducteur ». (Bournel-Bosson, 2005).

- Le discours indirect libre : ce type de discours rapporté est construit sans introducteur de discours rapporté ».

C'est un intermédiaire entre le discours direct et le discours indirect. Les règles du discours indirect s'appliquent sans introduction par des mots subordonnants mais plutôt par des verbes de déclaration, d'interrogation - s'indigner, se lamenter, s'étonner, etc.

Des précisions s'imposent. D'une part, « 'Reprendre' n'est [...] pas à interpréter comme 'reprendre ce qui existe déjà' ; au contraire, 'reprendre', comme 'rapporter', c'est toujours changer de contexte [...] Il s'agit toujours d'une construction et jamais d'une réduplication » (Marnette, 2002, p. 8). D'autre part, « rapporté » ne signifie pas seulement discours d'autrui : « il peut aussi s'agir du discours du *je*, passé ou virtuel » (p. 18). Enfin, elle montre que des discours rapportés peuvent être des discours « inventés de toutes pièces. » (p. 4), « des discours virtuels. » (p. 5), c'est-à-dire ce qu'on va dire ou penser ce qu'on pourrait dire ou penser.

L'activité transférentielle est *pour le moment* définie comme une activité où « l'autre » dans le dialogue peut occuper une figure spécifique dans l'activité du sujet. Le discours rapporté – et ses formes – est un moyen de renseigner la place que le locuteur occupe et/ou celle qu'il accorde à l'énonciateur des paroles « rapportés ». Dans la continuité du travail de Quillerou-Grivot (2011), nous tenterons de catégoriser « l'autre » cité dans le discours rapporté selon deux axes :

- L' « autre » *hors* de l'intervention (soi-même, les collègues hors de l'intervention, les chefs, les clients, le conjoint, etc.) ;
- L' « autre » *dans* l'intervention (les collègues du collectif d'analyse, les chefs d'équipe du collectif, la chercheuse, le directeur de laboratoire, les commanditaires, etc.).

Certains auteurs s'intéressent à la circulation matérielle et sociale des discours, c'est-à-dire aux manières dont un discours non seulement est rapporté mais circule. La circulation des discours « suppose donc qu'il ne suffit pas d'un simple rapport de discours d'un énonciateur à l'autre mais d'une multiplication de ce rapport : pour être un discours en circulation, un discours doit avoir fait l'objet de plusieurs transmissions » (Rosier, 2008, p. 132). La multiplication du discours peut avoir une fonction de transformation conséquente : « La circulation (ré)novatrice, au lieu de répéter mot à mot un discours, le reformule, introduisant des changements qui résultent de l'intégration du point de vue de l'autre, notamment de celui de l'interlocuteur dans le cas des conversations. La circulation (ré)novatrice permet la co-construction du discours et l'hybridation des voix. Elle a une part très importante dans la construction d'un nouveau savoir, d'une nouvelle tradition » (Munoz & al, 2009, p. 12).

En suivant ces auteurs, nous pensons que repérer la trajectoire du discours rapporté peut être un indicateur fiable pour tracer le développement de l'objet, qui circule *dans* et *entre* les contextes d'énonciation. Mais nous devons préciser en quoi cette circulation est un indice de développement des registres du métier. Les questions suivantes nous serviront de grille à chaque repérage d'une circulation d'un discours rapporté : Sur quoi porte l'objet qui circule (une question sur les manières de faire ? Sur l'organisation du travail, sur la tâche ?) ? Quelle est la nature de son changement (un développement de l'objet de discours ? Une mise au travail d'autres interlocuteurs sur le même objet ?) ? Entre qui l'objet a-t-il circulé (collègues, chefs d'équipe, comité de pilotage, réunion de restitution, autres ?) ? Dans quelle(s) instances de l'intervention (comité de pilotage / autoconfrontation croisée / autres) cet objet a-t-il pu circuler ?

La présence de discours rapporté est un des critères que nous retenons pour l'analyse. Il nous permettra de tester les places occupées par les « autres » dans le dialogue en cours du sujet (1<sup>ère</sup> hypothèse), et le développement de la pensée du professionnel sur un ou plusieurs registres du métier (3<sup>ème</sup> hypothèse).

**Nous retenons pour l'analyse des discours rapportés :**

Sur les places occupées :

- **Un repérage des formes du discours rapporté**
- **La distinction entre l' « autre » hors intervention (collègues hors de l'intervention, clients, conjoint, etc.) et l' « autre » dans l'intervention (collègues de l'intervention, chefs, chercheuse, directeur de laboratoire, commanditaire, etc.)**

Sur l'indice du développement de la conception du métier :

- **Un repérage des circulations du discours rapporté entre les contextes d'énonciation**
- **Une tentative de mise en lien avec le/les registre(s) du métier**

### 1.3.2 Les pronoms personnels, les temps employés et les choix lexicaux : indicateurs sur la forme de l'énoncé

Le repérage du temps employé, des pronoms personnels utilisés et de la tonalité lexicale usitée nous servira d'indice supplémentaire de l'adressage en cours dans le dialogue. Il ne sera toutefois pas systématisé.

Par exemple, sur l'usage de l'impératif, on peut indiquer que celui-ci vient signifier que l'autre – sans point de vue possible – est mis d'emblée dans une forme d'autorité. « Ce type de discours implique encore un autre élément, c'est-à-dire un actant non-exprimé à qui la demande est adressée et qui possède l'autorité pour l'accomplir » (Milickova, 1985, p. 30).

L'usage des pronoms peut être un moyen de renseigner la place accordée à l'autre. E. Benveniste s'est appuyé sur la nomenclature des grammairiens arabes « qui définissent la première personne comme « celui qui parle », la deuxième comme « celui à qui on s'adresse », par opposition à la troisième personne, qui renvoie à « celui qui est absent ». L'auteur oppose radicalement les deux premières personnes, nécessairement posées à partir du *Je*, « qui désigne celui qui parle et implique en même temps un énoncé sur le compte de *Je* », à la troisième qui, étant exclue de la relation personnelle *Je-Tu*, a pour fonction véritable d'exprimer la *non-personne* » (Mosès, 2011, p. 515). Benveniste dit de la troisième personne : « C'est une fonction de « représentation » syntaxique qui s'étend ainsi des termes pris aux

« différentes parties du discours » et qui répond ainsi à un besoin d'économie, en remplaçant un segment de l'énoncé et même un énoncé entier par un substitut plus maniable ». Ou l'absence (le membre non marqué de la corrélation à la personne) en se « représentant », se présente nécessairement, créant ainsi encore un dédoublement. » (Benveniste, cité par Green, 1973, p. 328).

Pour résumer, le temps utilisé, les pronoms personnels et les choix lexicaux pourront nous indiquer, dans une certaine mesure, quel est le type de discours prononcé, sa fonction et quelle place le professionnel assigne-t-il à l'autre, ou prend-il face au discours de l'autre (collègue, chercheuse, direction, etc.).

**Nous retenons pour l'analyse de la forme de l'énonciation :**

- **Un repérage des temps conjugués**
- **Un repérage des pronoms personnels**
- **Un repérage des choix lexicaux**

☞ Pour autant, nous convoquerons ce repérage seulement si nous le jugeons pertinent. La répétition d'un temps « atypique » dans l'énoncé, d'un pronom personnel récurrent, ou bien encore un choix lexical « redondant » nous servira de critère.

### 1.3.3 Les mouvements affectifs dans la voix et... dans le discours

La psychanalyse s'intéresse aux rapports entre la voix et l'affectivité. M.-F. Castarède propose une métapsychologie de la voix (2007) précisant les rapports entre la voix, le corps et les affects : « Par sa dépendance à l'organique, à travers le souffle, le sphincter glottique, les cordes vocales et les résonateurs, la voix est tributaire du corps et des affects ». (p. 16). I. Barande (1976) fait de la vocalisation un des indices du contre-transfert : « discerner que l'information de l'analyste et de l'analysant qui s'entend, est faite aussi des médiations vocales contribue, je le crois, à notre compréhension de l'évolution de la cure analytique à travers l'écoute de nos contre-transferts. » (p. 544). En psychologie du travail par contre, les rapports entre la voix dans l'activité langagière et l'affectivité ont peu été étudiés. Pour autant, citons le travail pionnier de M. Grosjean (1991, 2001). Elle identifie trois variables principales : la vitesse d'articulation, le nombre de pauses et la longueur de la pause. Elle identifie

également trois variables secondaires : les pauses sonores, les répétitions et les « faux départs ». Dans notre travail, nous porterons notre intérêt sur les diverses formes de « déraillements » de la voix : « Les déraillements de la voix se manifestent quand la voix se casse, chevrote, se tait, laisse un vide, fait une « fausse note ». Ils prennent plusieurs formes selon que les sons sont en excès – cris, hurlements, sanglots, éclats de voix ou éclat de rires-, en défaut, en « manque » - aphonie, mutisme, mutilé- ou qu'ils vont de travers – bégaiement, voix chevrotante, aigre, criarde, stridente, sépulcrale, voilée. » (Dumont, 2007, cité par Poussin, 2014, p. 125). Ces indices nous serviront à repérer les mouvements affectifs signalés par une désorganisation du dire.

La conceptualisation de la modulation telle qu'elle est proposée par R.Vion nous permet également de repérer les mouvements affectifs liés au fait que « la voix de l'autre » fait irruption avec « la voix du sujet ». Selon lui, « le <fil du discours> ressemblerait plus à une ligne sans cesse brisée qu'à un développement linéaire par complétion dans la continuité » (2003, p.157) parce que les sujets se déplacent en permanence « vis à vis de leur production » et en raison « de la diversité des activités dans lesquelles ils se trouvent engagés ». Des marques de cette discontinuité se trouvent dans le discours. Ainsi, « autour de ces <points de brisure>, nous rencontrons assez souvent des particules de discours comme <bon>, <bien>, <enfin>, <mais bon>, <donc>, <non mais>, qui peuvent être accompagnées de signaux para verbaux et non verbaux afin de souligner ces décrochages. » (Ibid.). Au regard de notre conception de l'affect défini comme le signal de la désorganisation du dire (le rapport entre le « déjà-dit » et le « pas encore dit », nous utiliserons les points de brisures (le mot « désorganisé » en quelque sorte) comme le moyen de détecter un mouvement affectif.

Egalement, rappelons que le mouvement affectif peut aussi être le signe possible d'un transfert. D'après le repérage opéré par Assoun (2011), le stockung peut être défini lui-même comme une désorganisation du dire, un mouvement d'oscillation entre le « déjà dit » et le pas « encore dit ». Sa particularité est la suivante : il est relié à l'apparition d'un objet parasite qui fait irruption dans l'activité psychique. Nous établissons ici que le « grippage » est une « désorganisation du dire » (en lien avec la confrontation à l'autre), en d'autres termes qu'il est une forme de manifestation affective du transfert, se traduisant par un silence, une « extinction de voix ».

### Nous retenons pour l'analyse de la voix et des mots :

- **Les « points de brisure »** comme « bon », « bien », « enfin », « mais bon », « donc », « non mais » ;
  - **Les prises de respiration** audibles ou visibles ;
  - **Les modulations de rythme : silence ou pauses sonores ;**
  - **Les rires ;**
  - **Les répétitions**
- ☞ Nous ne pourrions dissocier le mouvement affectif présent dans l'activité dialogique du sujet et le mouvement affectif spécifiquement relié à l'activité transférentielle. Seule la concordance d'autres indices nous permettra d'établir une liaison – prudente – entre le mouvement affectif constaté et l'activité transférentielle en présence.

#### 1.3.4 Le regard

A partir des travaux de Poussin (2014), nous retenons que la prise en compte des regards échangés entre les professionnels lors des séances d'analyse de leur activité peut nous servir d'indices parmi d'autres pour repérer d'une part les mouvements affectifs et d'autre part les mouvements d'adressage en cours dans l'échange.

Dans son travail, l'auteure reprend les travaux de Kendon (1967) qui attribuent aux regards dans l'interaction sociale trois fonctions. Une fonction d'expression (des attitudes et des émotions), une fonction de régulation (ouverture, synchronisation, fermeture de l'interaction sociale) et une fonction de contrôle (recueil des informations non verbales émises par son vis-à-vis pour adapter son comportement). Sur la fonction de régulation, les travaux d'Argyle, repris par Poussin (2014), précisent « qu'il y a un lien entre la quantité de regards portés sur l'autre et la place occupée dans l'échange. » (p. 111). La fonction de contrôle, quant à elle, est possible parce que « les yeux captent des informations qui permettent de vérifier le comportement et les réactions de l'interlocuteur, et donc de corriger et moduler les conduites de chacun en fonction de celles de l'autre. » (Brossard, Demingeon- Pessonneaux & Portalier, 2006, cité par Poussin, 2014, p. 112). Ces deux fonctions sont des repères essentiels pour nous car elles permettent de préciser en quoi le regard peut être envisagé comme le signe d'un

mouvement d'adresse à l'autre, à la fois pour poursuivre l'interaction, mais également comme signe d'un contrôle des réactions de l'autre, dont on peut imaginer que selon la place qu'on lui accorde, les attentes sur les réactions diffèrent. Cependant, il nous faut être prudent : il est désormais admis que celui qui parle ne regarde pas en permanence celui auquel il s'adresse. (Morel, 2010, p. 123). Ce qui signifie que le regard – seul – porté au clinicien par exemple, ne peut aucunement être l'indice suffisant d'un adressage direct à lui. Il nous faudra prendre en compte plusieurs indices pour l'affirmer.

En suivant les travaux de Roussillon (2008) exposant comment le transfert peut aussi se réaliser sur le cadre, nous choisissons de codifier les regards dirigés vers la clinicienne mais aussi ceux dirigés sur le dispositif de recueil des données vidéo (c'est-à-dire le dispositif d'adressage : écran de projection et caméra, cf. la présentation qui en a été faite p. 38). Pour plus de clarté, nous avons réalisé un schéma de l'installation du dispositif de recueil des données vidéo tel qu'il a été déployé singulièrement dans chaque autoconfrontation croisée analysée.

Ainsi, nous considérons que le regard dirigé peut être un indice pertinent de la place accordée à la chercheuse dans le dialogue et de façon plus large au dispositif d'intervention (et à son adressage éventuel, collègue, comité de pilotage, etc.).

Les changements de regard peuvent aussi être l'indice d'un mouvement affectif (Poussin, 2014). Ils sont « des moments particuliers que l'on peut regarder comme des indices de changement d'intensité, indices de ce que les protagonistes de l'échange vivent dans celui-ci, cherchent à faire de ce qu'ils vivent, de leurs actions et réactions. » (p.114). Les travaux de Morel nous le précisent : elle distingue trois positions corporelles qu'elle relie à la posture énonciative. Il y a la position côte à côte, la position face à face et la position « en rupture ». C'est cette dernière qui nous intéresse. C'est une position qualifiée de repli sur soi, de rupture vis à vis de l'autre, le parleur ne fait plus d'anticipation de la position de l'autre : c'est une position « égocentrée » où le regard du parleur est détourné de l'écouteur, dirigé soit vers le bas soit vers le haut. Le regard du parleur « décroche ». A l'instar de Poussin (2014), nous chercherons à repérer principalement les moments où les regards présentent un caractère inattendu et les moments de « décrochage » du regard, de « repli sur soi ». Nous considérons que ce flou, cette perturbation est l'indice possible d'un affect.

### Nous retenons pour l'analyse des regards :

- **Les moments où les regards présentent un caractère inattendu ; les moments de « décrochage » du regard, de « repli sur soi »**
- **Les moments où les regards sont dirigés sur l'intervenante ou sur le dispositif d'intervention à visée d'adressage (écran de rétroprojection et caméra).**

### 1.3.5 Le geste

Tout comme les regards, la prise en compte des gestes des professionnels lors des séances d'analyse de leur activité peut nous servir d'indices parmi d'autres pour repérer d'une part les mouvements affectifs et d'autre part les mouvements d'adressage en cours dans l'échange.

Les travaux de J. Cosnier (1997) en psychologie constituent une ressource sur cette question. Selon lui, il existe deux types de gestes qui se déclinent en sous catégories : les gestes « extra-communicatifs » qui sont en apparence indépendant du processus énonciatif, et les gestes « communicatifs » qui participent au processus énonciatif et/ou à sa régulation.

Les gestes communicatifs se distribuent en trois sous-groupes. Premièrement, les gestes communicatifs quasi-linguistiques qui sont des gestes conventionnels pouvant se substituer à la parole (geste de « ras-le-bol » français). Deuxièmement, les gestes communicatifs co-verbaux. Ces gestes sont dépendants d'une production verbale simultanée. On distingue plusieurs sous-groupes de gestes co-verbaux : les « gestes référentiels » explicitent l'évocation verbale du référent soit en le désignant par un geste de désignation soit en l'illustrant. Dans ce cas, le corps sert d'ancrage référentiel pour représenter l'objet présent et même absent. La partie du corps désignée est identifiée au référent du discours. Le pointage (ou dexis) est « la capacité d'attirer l'attention du spectateur ou de l'auditeur vers un objet, une personne, une direction ou un événement. » (Loevenbruck, Vilain, Dohen, 2008, p. 23). Les « gestes expressifs co-verbaux (mimiques faciales comme le sourire par exemple) connotent le discours et véhiculent la composante affectivo-émotionnelle de l'énoncé. Les « gestes paraverbaux » rythment les paroles et aident le locuteur à la production de ses énoncés. Enfin, les gestes communicatifs synchronisateurs sont des gestes qui assurent la coordination de l'interaction entre le parleur et le receveur.

Les gestes « extra-communicatifs » constituent quant à eux l'ensemble des gestes qui ne sont pas immédiatement reliés au discours énoncé (se gratter la tête, etc.). Pour Cosnier, ce sont des gestes dits de confort (manipulations d'objets, grattages, balancements, etc.) qui accompagnent le discours. Ce type de geste a pu être qualifié de « gestes d'inconfort » dans la thèse de Bonnemain, « dans la mesure où leur occurrence peut être liée à une désorganisation de l'activité du sujet, comme c'est le cas dans les travaux de Behague (2007). C'est pourquoi ce type de geste nous semble aussi important à prendre en compte pour identifier dans nos matériaux les indices d'un affect. » (2015, p. 181).

Pour indiquer le mouvement affectif, nous porterons notre attention sur les gestes communicatifs co-verbaux et les gestes extra-communicatifs (les mimiques et les gestes d'inconfort). Pour indiquer une forme d'adressage, nous repérerons les gestes de désignation qui pointent un objet, un sujet (la personne du clinicien, l'écran, etc.)

**Nous retenons pour l'analyse des gestes :**

- **Les gestes de désignation/pointage** (en notant ce qu'ils pointent)
- **Les gestes expressifs co-verbaux** : mimiques
- **Les gestes extra-communicatifs** : « tapotement » ou « balancement » du corps, des mains ou des doigts, etc.

### 1.3.6 La variation de la posture corporelle

Notre attention va se porter à nouveau sur la troisième posture décrite par Morel. Alors que dans les deux premiers cas, le discours s'adresse à l'interlocuteur présent, la position de repli marque les moments où le sujet se parle à lui-même. A l'instar de Poussin (2014), nous considérons que la position de « rupture » ou « en repli » peut être reliée à une variation de l'adressage dans le dialogue. On peut considérer – toujours avec prudence – que dans l'activité dialogique, les changements de « positions » peuvent être regardés comme des changements dans la triade de l'activité. Rappelons-le, toute activité est toujours triplement dirigée : vers soi, l'objet et le destinataire (Clot, 1999, 2008a). Dans les changements de « positions », ce sont des changements de destinataires ou de rapport à l'objet qui se révèlent. Ainsi la position qualifiée par Morel d'« en repli » correspond pour nous à une position où celui qui parle se prend lui-même comme objet, se détournant momentanément de l'autre.

Psychologiquement, il n'est pas en repli mais il développe un travail sur lui-même, il cherche à agir sur lui-même, en se prenant comme objet de l'action et en marquant par le regard un adressage différent. Ainsi, la position de repli témoigne du dialogue intérieur en cours de réalisation lorsque le sujet se parle « à lui-même », indicateur d'un développement de la pensée.

Ces variations de posture nous serviront d'indice d'une variation dans l'adressage et/ou dans l'objet poursuivi, marqueur potentiel d'un développement de la pensée.

**Nous retenons pour l'analyse des positions du corps :**

- **Les variations de la posture du corps en « repli »**

### 1.3.7 Les objets de discours (Sitri, 2003)

Pour Bakhtine, tout discours, quelle qu'en soit la nature, se présente comme une reprise-modification consciente ou pas, de discours antérieurs. Le discours rapporté en est une forme, nous l'avons précisé. Nous retenons également pour l'analyse l'opération de « reprise » proposée par F. Sitri (2003). Elle se fera à partir du repérage des objets de discours et de leurs développements (Sitri, 2003).

Sitri repère deux temporalités dans la constitution d'un objet de discours : la thématization et la reprise. Premièrement, « le repérage d'un objet de discours passe d'abord par l'observation des phénomènes de thématization » (2003, p. 41). Mais, « Par ailleurs, l'objet de discours n'existe que s'il se déploie dans le fil du discours, condition qui implique qu'il soit repris » (Ibid.). Pour qu'il se constitue (voire qu'il se transforme), l'objet de discours doit donc être repris. Mais elle va plus loin. Cette reprise est permise, nous dit-elle, par le fait que cet objet doit poser un problème qui suscite une réaction chez l'interlocuteur. Sitri le résume de la sorte : « une telle conception implique que l'élément en question (X), introduit par L1, soit repris par L2, L3, puis de nouveau par L1, etc., de telle sorte qu'il soit soumis au cours de ces reprises successives à un véritable travail qui le transforme et le déforme. Cette conception conduit à formuler l'hypothèse que X possède des propriétés formelles telles que son énonciation suscite une réaction de L2 et fasse naître le discours » (p. 81). A la lecture de

l'énoncé, nous pouvons supposer que la formulation X doit susciter une réaction affective pour qu'il puisse être repris.

Également, nous dit l'auteure, « le processus de reprise est par essence paradoxal : un segment discursif ne devient objet de discours que s'il est repris mais, en retour, par la reprise, il est transformé – modifié – jusqu'à devenir radicalement autre. Ce jeu dialectique entre répétition et changement, qui caractérise la vie des objets de discours, est d'abord une propriété du discours lui-même, pris ici dans sa dimension linéaire, lequel se poursuit tout en se modifiant » (p. 49). Pour caractériser ce phénomène, Sitri emprunte à Fuchs, en l'adaptant, sa conception d'un énoncé déformable, jusqu'à un certain point, dans la répétition (2003) : « Repris, l'objet est tout autant répété que déformé : de reprise en reprise, de déformation en déformation, il peut devenir autre ou s'épuiser, cédant la place à un nouvel objet » (p. 51). C'est ici l'essentiel : l'analyse des objets de discours permet d'examiner comment ils se constituent mais aussi comment ils se transforment.

Deux processus possibles permettent de repérer l'opération de reprise, celui de *l'extraction* et celui de *la partition*. Dans le premier, une composante de l'objet est validée au détriment d'une autre, en étant placée, par exemple, en position initiale ; dans le second, l'objet se dédouble, puis éventuellement se recompose, et il est possible, qu'il se dédouble à nouveau. La partition qui s'opère sur un objet préalablement constitué provoque un travail de redéfinition radicale.

La proposition de Sitri constitue, selon nous, un moyen de faire apparaître le conflit triadique de l'activité ainsi que les développements auxquels il donne lieu en ce qui concerne l'objet de discours : « il s'agit d'observer comment, par la reprise, l'objet est à la fois répété et modifié, conservé et déformé, jusqu'à un seuil au-delà duquel il devient autre. Le passage du même à l'autre dans le discours, telle est bien la problématique à laquelle s'articule la question de la transformation des objets de discours » (p. 51). Mais également, il permet d'examiner les mouvements d'adresses, entendus comme changement d'orientation du discours vers tel ou tel destinataire. En effet, ils sont souvent solidaires des mouvements d'objets du discours « *La source n'est rien sans la cible* » souligne De Arruda (1992, cité par Bournel-Bosson, 2005, p. 112).

On retient que l'analyse du développement des objets de discours des variations de destinataires dans le dialogue, par l'analyse des reprises successives qui le transforment,

constitue un bon moyen pour identifier et signaler le développement de l'activité d'analyse des professionnels (sur les pôles de la triade).

**Nous retenons pour l'analyse des reprises :**

- **Opération de reprises des objets de discours**
- ☞ Note au lecteur : Nous formaliserons les reprises sous la forme suivante : **O1** : Objet de discours ; **O1a** : Reprise de l'objet de discours (par extraction ou par partition) ; **O2** : Développement de l'objet de discours.

## 1.4 Grille d'analyse multimodale : le faisceau d'indices

Nous venons de présenter nos outils d'analyse nous servant à repérer quatre indices :

- Des indices d'adressage
- Des indices d'un mouvement affectif
- Des indices d'un développement des objets de discours
- Des indices d'un développement du métier

Dans chaque catégorie, on ajoute la « lecture clinique » qui complète l'interprétation de la situation. Nous proposons au lecteur ci-dessous un tableau récapitulatif des indices repérés en fonction des outils d'analyse que nous exploiterons.

<b>Indices d'adressage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forme de l'énoncé</li> <li>- Le discours rapporté</li> <li>- Le regard</li> <li>- Le geste</li> <li>- Les variations de posture</li> <li>- <i>Lecture clinique</i></li> </ul>
<b>Indices d'un mouvement affectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le regard</li> <li>- Le geste</li> <li>- La modulation</li> <li>- La voix (répétition, rires, etc.)</li> <li>- <i>Lecture clinique</i></li> </ul>
<b>Indices d'un développement des objets de discours</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'opération de reprise</li> <li>- <i>Lecture clinique</i></li> </ul>
<b>Indices d'un développement du métier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les discours rapporté</li> <li>- La tentative de mise en lien avec les dimensions du métier</li> <li>- <i>Lecture clinique</i></li> </ul>

Figure 29 : Tableau de correspondance des indices repérés et des outils d'analyse utilisés

Pour chacun des extraits analysés, nous retenons qu'il y a une manifestation de l'activité transférentielle grâce à un faisceau d'indices. Lorsqu'au moins deux manifestations d'adressage ont pu être repérées, nous indiquons la présence d'une activité transférentielle (exemple : un regard et un geste adressés à la clinicienne). Pour chacun des extraits analysés, nous retenons qu'il y a une manifestation d'un mouvement affectif grâce à un faisceau d'indices. Lorsqu'au moins deux manifestations affectives ont pu être repérées (exemple : un silence et un regard « qui décroche »), nous indiquons la présence d'un mouvement affectif de l'activité. Enfin, sur chaque extrait, nous serons amenée à établir des hypothèses de liaison entre les manifestations affectives constatées et les manifestations d'activité transférentielle. Cette liaison pourra être possible par une lecture clinique de nos matériaux.

Concernant la retranscription et ses codes, il a fallu opérer un choix entre l'exigence de fidélité et celle de lisibilité : « Sur le plan méthodologique, étudier l'oral implique d'enregistrer et de transcrire ; or ni l'une ni l'autre de ces étapes ne va de soi. Une transcription doit faire la part entre l'exigence de fidélité et le souci de lisibilité ». (Sitri, 2003, p. 16). Nous avons opté pour une retranscription fidèle des énoncés. Par contre, pour ce qui est des gestes et regards, nous avons mis en évidence les plus significatifs. Nous avons coté les mouvements langagiers et para-langagiers chez l'ensemble des protagonistes<sup>1</sup>, mais notre analyse se limitera à analyser le destin de l'activité transférentielle chez un des professionnels. Afin d'aider le lecteur à repérer les codes de retranscriptions usitées dans ce travail de thèse, nous les avons repris dans la grille ci-dessous. La grille d'analyse multimodale présentée dans ce document est également mise à disposition du lecteur sous une forme détachable. Il la trouvera en annexe<sup>2</sup>.

Nous voulons le redire : cette analyse nous amène à considérer les extraits vidéos, dont sont issus les extraits analysés, comme des documents nécessaires à consulter par le lecteur pour prendre la mesure des résultats que nous soumettons. Les documents vidéo joints sont donc partie intégrante du matériel empirique de la thèse. Une clé USB regroupant les extraits vidéo analysés est disponible en annexe.

Nous faisons le choix de nous aventurer sur cette voie d'analyse, tout en sachant que sa portée s'en trouvera nécessairement diminuée, en raison des difficultés à construire un dispositif

---

<sup>1</sup> Exception faite de la chercheuse sur le plan para-langagier.

<sup>2</sup> Dans l'enveloppe où est également jointe la clé usb.

stabilisé au regard de notre objet. Si cette voie s'avérait féconde, un travail approfondi s'imposerait.

<p style="text-align: center;"><b>GRILLE D'ANALYSE MULTIMODALE</b> <i>(détachable en annexe)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Le regard</b></p> <p>Regard <b>inattendu / égocentré / décrochage (gauche / vide / haut)</b></p> <p>Regard <b>à la chercheuse</b></p> <p>Regard <b>au dispositif d'adressage (surface de rétroprojection / caméra)</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>La variation de postures</b></p> <p>En orange : <b>les postures et leurs variations</b> (en avant, en arrière, position « en repli »)</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Les gestes</b></p> <p>En bleu : <b>les gestes communicatifs co-verbaux</b> (désignation)</p> <p>En rouge : <b>les gestes para-verbaux et extra-communicatifs</b> (mimiques, « tapotement » ou « balancement » du corps, des mains ou des doigts, etc.)</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>La voix et ses modulations</b></p> <p>Les modulations de rythme (temps de latence) : <b>(+3sec)</b></p> <p>Les rires : (rires)</p> <p>Les répétitions : <u>répétitions</u></p> <p>Les prises de respiration audibles (sifflement, souffle...) : (souffle)</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Le texte</b></p> <p>Reprise : <b>gras</b></p> <p>Discours et/ou dialogue rapporté : « ... »</p> <p>Les « points de brisures » : <i>italique</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Les interventions de la chercheuse</b></p> <p>En vert : <b>Interventions langagières de la chercheuse</b></p>
--

Figure 30 : Grille d'analyse multimodale

## 2 Autoconfrontation croisée n°1 : le placement sur le quai

### 2.1 Présentation de la séquence

En débutant cette analyse, nous voulons faire une précision : le détail révèle l'activité et elle-même se développe dans le détail : celui du travail le plus ordinaire chargé des passions du métier. C'est donc au travail le plus ordinaire que nous consacrons les analyses ci-dessous.

La première analyse porte sur le placement sur le quai des professionnels lors de leur mission d'« humanisation » des trains. On l'a déjà énoncé, elle est réalisée par les professionnels durant des temps dits d'« extrême soirée » (18h- 2h) dans des gares de banlieue parisienne jugées sensibles. Elle contribue d'une part à veiller à la sûreté des clients et d'autre part à les renseigner. Ils ont plusieurs tâches à réaliser dont celle de se rendre à chaque arrivée de train sur les quais afin de se montrer présents pour le client. Le placement des professionnels sur le quai est pour eux un enjeu important : Quelle est la place stratégique pour veiller à la sûreté des clients tout en protégeant la sienne ? Le placement sur les quais soulève également la problématique du sentiment de sécurité des professionnels : quelle place pour se protéger soi-même ? Ce sentiment de sécurité et son corollaire, l'insécurité, sont peu discutés entre les agents, la peur étant relativement déniée dans ces collectifs, à l'instar d'autres catégories de métier (Clot, 2008).

Les trois professionnels que nous allons suivre sont **SC**, **FB** et **LB**<sup>1</sup>. Ils exercent en gare depuis une dizaine d'années : à la gare B pour LB et FB et à la gare C pour SC. Les deux agents de la gare B ont connu SC lors de l'intervention.

De nombreuses observations ont eu lieu avec ces trois professionnels dont certaines ont porté précisément sur la question du placement sur le quai. Nous avons montré, sans pouvoir instruire à ce moment-là davantage nos hypothèses, que le dialogue sur le positionnement chez SC avait pu naître de la variation des places à l'œuvre durant les temps d'observation.

---

<sup>1</sup> Nous les avons déjà « rencontrés » durant la première partie de cette thèse consacrée à la présentation de l'intervention (SC et FB pour l'observation / SC et LB pour le « chant »).

Nous avons également souligné les suites de ce dialogue avec l'autoconfrontation réalisée entre FB et SC. (cf. Première partie, à partir du point 2.4.1, p. 49).

Ici, nous allons analyser l'autoconfrontation croisée de SC et LB, programmée quelques mois après celle de FB et SC. Ils n'ont jamais encore eu de confrontation croisée ensemble. Deux moments sont utiles à présenter pour comprendre la suite de notre travail. Le lecteur les trouvera sur la clé Usb (annexes V1 et V2).

Film d'activité de LB : lors du tournage du film d'activité de LB, son binôme, YB (qui ne fait pas partie du collectif d'analyse) est interpellé par ce que l'intervenante filme (la poubelle placée devant LB). Il lance un appel au dialogue à son collègue. Un début de discussion entre eux s'ensuit. Nous en présentons un extrait ci-dessous<sup>1</sup>.

YB : Tout le monde se met devant la poubelle, FB c'est pareil c'est un truc Chercheuse : Et toi non ? LB : non mais je ne sais pas YB et LB : Non lui il se met dos au train YB : Chacun son délire Ch : Mais pourquoi tu te mets pas dos au train ? LB : Je me sens pas en sécurité, dos au train il faut pas, après je respecte chacun fait ce qu'il veut mais moi dos au train je vois pas le train je vois pas les clients qui sont dans le train je visualise pas le train n'importe <b>qui peut jeter n'importe quoi de la fenêtre</b> et je prends ça dans la tête ça ne m'intéresse pas je préfère <b>j'ai une vision là je vois tout le train</b> YB : Moi je me mets entre les deux voitures quand je suis dos au train je risque rien LB : <b>Oui et si quelqu'un te pousse</b> YB : Tu peux pas je me mets pas derrière les vitres je me mets pas au niveau des vitres, je me mets entre les deux (Ch : ah ouais), entre les deux rames, entre les deux voitures LB : ouais, mais on peut te pousser quand même <b>YB : Mais qui c'est qui va me pousser ?</b> LB : On sait jamais ils arrivent à 5, 6 YB : A gare E, on le faisait tout le temps mais... Ch : Mais toi du coup tu préfères pour quoi ? YB : Bah moi <b>c'est le visuel en fait</b> , tu vois comme ça et comme ça. Là c'est vrai tu... mais c'est pas pareil
--

Figure 31 : Extrait d'un dialogue issu du film d'activité de LB

Nous pouvons observer l'émergence d'un désaccord entre deux collègues d'une même gare sur le placement. Il a été exprimé par YB observant l'activité de la chercheuse (qui filme la poubelle). La clinicienne a tenté de soutenir la discussion entre eux sur leurs façons d'envisager le placement sur le quai. LB avance que la position dos à la voie est dangereuse, « il faut pas » (risque d'être poussé sur les voies, risque de projectiles) alors que pour YB,

---

<sup>1</sup> Cet extrait nommé « V1 : Film d'activité LB » est disponible sur la clé Usb mise à disposition du lecteur.

rejetant l'idée qu'on pourrait le pousser (ou lui lancer des projectiles), cette position lui permet d'avoir une visualisation large.

Première partie de l'autoconfrontation croisée entre LB et SC, à partir du film de SC : SC réalise le tour de gare du matin (5h45/6h) et se met à discuter avec le professionnel qui vend des journaux en gare (nommé « le Monsieur Parisien » par les agents). Dans l'échange avec son collègue, SC explique à LB qu'elle se sent rassurée lorsque ce vendeur est présent à l'ouverture de la gare.

Nous présentons ci-dessous<sup>1</sup> un extrait de l'autoconfrontation croisée.

1 LB : T'as même le temps de tchatcher c'est le luxe
2 SC : Et je prends le temps de tchatcher c'est important
<b>3 Ch : Pourquoi ?</b>
4 SC : Moi c'est important, je suis hyper contente quand il est là le matin
5 LB : Ouais ça te fait une compagnie
6 SC : Non je suis rassurée
7 LB : Ah mais il y a vraiment le côté à gare C il y a vraiment le côté
8 SC : Ah mais moi ça me rassure quand il est là, quand il est pas là tu vois le vendredi machin c'est pas pareil, mais je sais que s'il m'arrive quoique ce soit il est là tu vois c'est...
9 LB : Tu t'es déjà fait agresser à gare C ?
10 SC : Non
11 LB : Mais je comprends mais moi je compare à la gare B
12 SC : Mais tu entends tellement de trucs
13 LB : Oui non mais bien sur mais quand je voyais LLB, on a plus qu'une fille on a CB, bon il y a AB, AB et CB, elles sont pas inquiètes comme ça
14 SC : Bah mets les à la gare C le matin, euh tu demanderas à SYB
<b>15 LB : Non mais je suis pas en train de dire que t'es une flipette c'est pas ce que je dis</b>
<b>16 SC : Ah mais je suis pas du tout une flipette</b>
(...)

Figure 32 : Extrait de l'ACC entre LB et SC « je suis pas du tout une flipette »

Dans le dialogue, LB éprouve une difficulté à comprendre l'appréhension de sa collègue. Il tente de l'expliquer par son sexe (féminin) en comparant la réaction de SC. avec ses collègues féminines de la gare C. Le sentiment d'insécurité de SC, sa peur de l'agression, n'est pas repris à son compte par LB semblant ici nier ce phénomène, la désignant même, par dénégaration certes, comme une « flipette ». Nous verrons que l'extrait analysé de l'échange entre LB et SC offrira un autre destin au début de dialogue qui a émergé de ces deux temps d'intervention.

---

<sup>1</sup> Cet extrait nommé « V2 : Première partie SC et LB » est disponible sur la clé Usb mise à disposition du lecteur.

## 2.2 Analyse de la séquence retenue : « Je vais te piéger (...) je vais t'aider »

Nous allons nous intéresser à deux extraits issus d'une autoconfrontation entre LB et SC. Le premier dure 4 minutes 15 et le second dure 8 minutes 20, soit **un total de 12 minutes 35**. Entre les deux extraits analysés, sept minutes s'écoulent. Précisons d'emblée que cet extrait sera repris dans le montage adressé au comité de pilotage.

### ➤ Capture d'image du film d'activité de LB



Figure 33 : Placement de LB

### ➤ La place « physique » des protagonistes

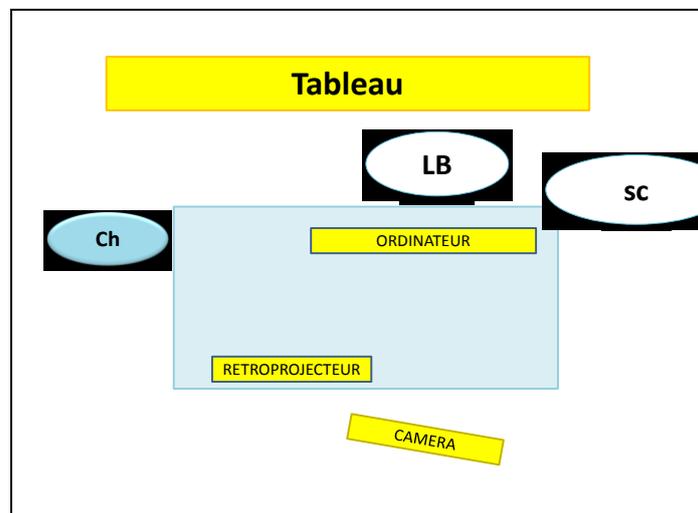


Figure 34 : Positionnement du dispositif et des protagonistes LB et SC

➤ **Retranscription de l'extrait analysé entre LB et SC<sup>1</sup>**

1 LB : Ya pas un **truc qui te choque là ?**  
2 SC : il était pas en tenue pour moi il avait une écharpe noire  
3 LB : ouais bon ouais enfin  
4 Ch : **C'est quoi qui devrait la choquer ?**  
5 LB : Ya pas un truc qui **te choque là ?**  
6 SC : **Votre posture**  
7 LB (**geste référentiel de désignation - écran**): Non, regarde où je suis **placé regarde où il est placé**  
8 SC : Oui c'est ça **ça me choque pas moi**  
9 LB (**geste référentiel de désignation - écran + geste expressif co-verbal - sourires**) : **Tu te mets où toi ?**  
10 SC : Ah moi **je me mets** euh bah ça dépend avec qui (**geste expressif co-verbal - sourires**) (A ce moment là : **LB regarde la Ch + geste expressif co-verbal – sourires**) avec SYB **elle est contre le mur et moi** contre le passeraill (à ce moment là : LB : **geste expressif co-verbal - clin d'œil** puis Ch : **rires**)  
11 LB : **Tu te mets où toi là ?**  
12 SC (**geste référentiel de désignation - écran**) : **là ?**  
(Ch coupe le film)  
13 LB : Toi quand t'es en huma **tu te places où ?**  
14 SC (**geste référentiel de désignation - écran**) : Nous quand on attend là mais quand le train il arrive je suis à l'opposé  
15 LB (**geste référentiel de désignation - écran**): Je vais te piéger au niveau de la descente je vais t'aider au niveau de l'escalator t'es dans la même configuration après c'est à l'extérieur puisque nous c'est en sous-terrain tout le temps et là t'as un mur quand tu descends, pour **toi tu te mets dos dos aux voies ?**  
16 SC (**geste référentiel de désignation - écran**) : Ah moi je suis nous **on est sur le miséricorde** quand **on attend le train (rires)**  
17 LB : **Ah donc tu te mets pas dos au...,** je croyais que **tu te mettais dos...**  
16 SC : Après  
17 LB : **quand le train arrive ?**  
18 SC : quand **le train arrive**  
19 LB : Toi **tu te mets de dos quand le train** arrive toi  
20 SC (**geste expressif co-verbal : sourcil froncé**) : Ah oui  
21 LB : Quand il est encore en...**en train de rouler**  
22 SC : non  
23 LB : Quand il est **en train de rouler**  
24 SC (**geste référentiel de désignation – écran**) : **Non le long du quai** alors en fait **quand il arrive** tu vas voir **quand il arrive** moi j'avance je dis bonjour au mécano tatata  
25 LB : D'accord  
26 SC: Il me fait bonjour  
27 LB : En fait la question pour résumer pour être plus rapide **est-ce que tu te tournes quand le train est arrêté tu te mets dos au train quand il est déjà là à l'arrêt** ou quand il est encore en train de **rouler ?**  
28 SC : Ah quand il est à **l'arrêt**  
29 LB : D'accord, OK **c'est déjà mieux** déjà parce que **si tu mets dos** quand il est encore  
30 SC : **Ah non mais c'est hyper dangereux s'il me happe**  
31 LB : Oui on est d'accord, ou **même sans ça** si quelqu'un te jette une canette ou allez au pire  
32 SC : Non mais je regarde tout ce qui se passe dans les voitures quand le train arrive  
33 LB : **D'accord Ok c'est ce que je voulais savoir**  
SC relance le film / (5s) / **M. LB regard vide**

<sup>1</sup> A partir de ce point, il est indispensable de visionner la séquence nommée « Annexe V 3 : Séquence analysée LB et SC » à partir de la clé usb joint.

34 SC : non mais de toute façon il va pas y rester de toute façon il va bouger après c'est parce que vous dialoguez là non ?

35 LB : Oui oui non non non non mais moi là-dessus je suis un peu un peu obtus (5s) on a tous nos appréhensions toi t'appréhendes sur des trucs sur des choses et moi j'appréhende sur d'autres trucs  
**Pendant ce temps là, SC regarde la Ch**

36 Ch : Parce que tu trouves enfin pour en avoir déjà discuté « c'est dangereux de se mettre dos dos au train » ? C'est ça hein ?

37 LB: Oui pour moi **c'est pas bien**

38 SC : **Quand ?**

39 LB : **Se mettre dos au train c'est pas bien même à l'arrêt moi je le ferai pas**

40 SC : ouais mais alors moi je regarde la fenêtre si elle est ouverte ou si elle est fermée je me mets j'essaie de me placer par rapport à un endroit où

41 LB: Oui mais t'imagines tous les trucs que tu fais pour te mettre en sécurité ?

42 SC : Mais ca me prend une demi-seconde le train il est en train de

43 LB (posture « en retrait ») : Oui mais **si t'es dos au mur tu visualises tu visualises tout le train**

44SC : **Non tu vois pas les portes** si elles se ferment bien ou pas et ça c'est sur puisque la démonstration elle est claire nette et précise. Quand le train est là nous alors nous on peut pas

45 LB (posture « en retrait ») : Quand **t'es dos au train t'arrives à voir si** les portes se ferment ?

46 SC (geste référentiel de désignation prononcé – écran) : nous ici on a un pilier (M. LB : geste expressif co-verbal - sourires) tu vois donc là où tu serais positionné toi tu vois pas

47 LB (variation de posture + geste expressif co-verbal - sourires) : Non mais d'accord c'est parce que t'as t'as t'as un pilier (SC. : Ah mais...), mais si tu te décales ?

48 SC (geste référentiel de désignation– écran) : Mais par contre moi j'ai SYB qui se met, quand je suis avec SYB par exemple, Mme SYB **elle se met là moi je me mets là**, mais tu sais que **la vraie posture c'est dos au train** (M. LB : geste expressif co-verbal – froncement sourcils) mais après nous on n'est pas je sais qu'avec SYB elle se met là

49 LB (coupe la parole) : **Dos au train c'est la vraie posture ?**

50 SC : Ouais

51 LB (geste extra-communicatif – se gratte l'œil) : Qui c'est qui a inventé ça ?

52 SC : Ah ça c'est la vraie c'est **le truc réglementaire entre guillemets** tu regarderas c'est vrai (LB : super, ouais génial + geste expressif co-verbal – moue du visage) après je dis pas que c'est la meilleure parce qu'après *je la cautionne pas forcément* parce que là où on se sent rassurées c'est quand SYB **elle est comme toi et moi je suis dos au train** parce que moi alors c'est parce que les gens ils passent derrière SYB *les ¾ du temps* des fois donc moi je vois si quelqu'un arrive sur elle et quoique ce soit et elle vice versa elle voit si quelqu'un vient sur moi en fait  
Pendant ce temps là, LB a le regard dans le vide

53 Ch : **Mais pour la question des portes tu dis qu'on peut pas voir si toutes les portes sont ouvertes dans la posture de LB**

54 SC : Ah moi je vois, non moi je vais à la gare C c'est impossible t'as un pilier

55 LB (la coupe) : Si c'est un train long *c'est clair* que quand t'as un afflux de clients il est 18h t'as pleins de clients sur l'instant où les clients descendent **tu vois pas** mais à partir du moment où les clients commencent à avancer peut-être 5 secondes d'après si ça clignote tu vas le voir quand même

56 SC : Et nous ya aussi le fait qu'on est la caméra par exemple là je te prends les SAI pas l'huma on a une caméra en fait qui donne là si je suis placée le long du train quand il fait le bip qui va fermer les portes je lui lève le bras il sait qu'il y a encore des gens qui sont pas descendus et il ferme pas les portes les ¾ et demie du temps après voilà

57 LB : Si je suis dans ce contexte là je me décale et je vais au train de profil **pour lever le bras** mais **je suis pas systématiquement à côté du train** c'est vrai... c'est vrai que j'aurais un déplacement à faire

58 SC : est-ce qu'il **te voit le faire ?**

59 LB : Non mais à partir du moment où je vois qu'il y a quelqu'un qui descend l'escalator, qui descend l'escalator pour prendre le train et qui est en retard après si c'est...

60 SC (le coupe) : **Mais est-ce que t'es vraiment en sécurité d'être bloqué contre le mur ? Tu te fais bloquer plus rapidement**

61 LB : Non  
62 SC : *Bah si*  
63 LB (**geste expressif co-verbal – moue du visage**) : *Bah non*  
64 SC : *Bahhh*  
65 LB : J'ai ma sortie à droite je peux partir  
66 SC : Et s'il arrive de droite le gars ?  
67 LB : *Et bah* je peux aller au fond  
68 SC : Et s'il te poursuit ?  
69 LB (**geste expressif co-verbal – sourire**) : *Et bah* je cours à la sortie de secours, ouais sinon ouais mais je t'expliquerai quand... enfin vas y on verra (M. LB **relance le film / variation de posture**)  
70 SC : C'est plus facile de te bloquer sur le mur non ? Il y a le train qui arrive ?  
**COUPURE (7 min d'intervalle)**  
71 LB : **regarde bien où je suis placé exactement, bon à part la poubelle bien sur parce que la poubelle ça fait un débat**  
72 SC : **ça fait un obstacle**  
73 LB : **justement ça te fait une distance de sécurité si tu veux vraiment aller dans le détail et...**  
74 SC (**geste expressif co-verbal – moue du visage**) : je pense que c'est plus facile **pour t'atteindre t'es bloqué**  
**(5 sec)**  
75 LB : T'as déjà fait saute-mouton ?  
76 SC (**rires**) : T'as vu ma taille ? Je passe pas au dessus moi (rires)  
77 LB : Mais attends bien sur que tu sautes *eh oh*  
78 SC : Non je t'assure  
79 LB : **Avec tes mollets en béton** (**regard chercheuse**)  
80 Ch (**arrête le film**) : **Toi tu penses qu'en fait il est bloqué et toi au contraire tu penses que ça peut t'éviter un coup : ça peut t'éviter ...**  
81 LB : exactement  
82 SC : Oui pour lui il pense qu'il a **la sécurité grâce à la poubelle** mais sauf qu'en fait  
83 LB : Alors **je t'explique en deux secondes** par rapport à la gare B, moi ce que je vois par rapport au positionnement déjà je suis dos au mur je suis collé au mur donc personne peut venir derrière moi premièrement d'accord ?  
84 SC : Oui mais ça te fait un espace de moins pour t'échapper  
85 LB (**geste référentiel de désignation – écran**) : **Laisse moi juste te dire tous les arguments et après tu me diras par rapport tu me diras si t'es d'accord ou pas.** Là pour moi j'ai le dos au mur donc déjà là personne peut venir derrière moi j'ai pas j'ai pas j'ai pas des yeux derrière la tête donc déjà ça me sécurise. Après j'ai un visuel sur tout le train quand il arrive je suis loin du train je vois si quelqu'un jette une canette vois *nininin* les signaux d'alarme tout ce que tu veux après je me mets juste à l'entrée, **bon après la poubelle c'est un plus mais bon la poubelle** on s'en passe, si je veux vraiment être carré je me mets vraiment en bordure en sortie comme ça si j'ai un souci sur le quai je suis proche de la sortie pour remonter t'es d'accord avec moi ?  
Pendant ce temps là, (**geste expressif co-verbal – moue du visage**) + **regard écran**  
86 SC : *Hum hum* ouais mais alors là en fait t'es vraiment dans le mode toi configuration on va m'attaquer quoi,  
87 LB : **non pas on va m'attaquer** mais c'est *eah* c'est  
88 SC : **Il va m'arriver** quelque chose  
89 LB : T'as des gens  
90 SC : alors que moi j'ai pas du tout **cette obsession là le soir**  
91 Ch : **En fait toi le soir c'est pour voir**  
92 SC : Alors moi **je suis clientèle à fond le soir toi t'es pas clientèle toi t'es, là c'est wesh moi tu vois entre guillemets entre guillemets**  
93 LB : Non  
94 MSC : **tu penses à toi là quand même ?**  
95 LB : *bah* t'es t'es t'es en

96 SC : Oui mais c'est pas le... moi ce que je pense c'est quand le soir quand je suis là **je pense plus clientèle je pense je pense** et à moi et aussi à voir **si les gens ils ont des problèmes** à la descente du moins je vois

97 LB : Oui mais moi aussi je vois ça

98 SC : mais après au début **c'est impossible de se mettre comme toi**

99 LB : **t'as pas des basiques** sur le quai où tu pourrais, le basique dans ton dos

100 SC (**geste référentiel de désignation - la chercheuse**) : Oui mais après le quai il est comme ça large, **tu sais**, c'est la partie où tu as le basique

101 Ch : Ouais

102 LB : Oui mais ton mur il va hyper loin

103 SC : En fait la gare elle est pas configurée pareil si je me mets **là ici on a un grand pilier avec la borne** donc je ne peux pas me mettre là

104 LB : Mais quand tu tu

105 SC : **t'es d'accord avec moi ? (s'adresse à la chercheuse)**

106 LB : Quand tu descends les escaliers ? (SC essaie de parler) quand tu arrives jusqu'en bas ça fait un peu la même configuration que ça t'as deux côtés à gauche et à droite et t'as le mur qui est long donc **tu pourrais te mettre pas très loin de la sortie et te mettre dos au mur**

107 SC : Non

108 LB : t'as des poteaux partout qui t'empêchent ?

109 SC (**geste référentiel de désignation - écran**) : En fait ici t'as un gros pilier, le miséricorde comme toi qui est là après il est un peu plus près j'ai pas la poubelle moi

110 LB : **Et de l'autre côté ?**

111 SC : de l'autre côté t'as les marches aussitôt **maintenant tu peux pas** on n'est pas du tout dans la même configuration

112 LB : D'accord t'as l'accès PMR

113 SC : Voilà l'accès aux bus

114 LB : Et bah **tu te décales, tu te mets un petit peu plus loin du poteau sur le côté**

115 SC : Non faudrait que tu sois derrière le poteau mais c'est **pareil après le poteau du coup t'as un obstacle puisqu'autour du poteau** en plus t'as la barre de fer au sol

116 LB : Non mais après

117 SC : Qui protège la borne, enfin la configuration de la gare

118 LB : **Après moi je me mets comme ça parce que c'est la gare l'architecture** de la gare la configuration du quai la sortie qui me permet de le faire

119 SC : **Après c'est ton ressenti à toi tu te sens en sécurité** comme ça après moi **honnêtement je préfère peut-être honnêtement je pense je préfère être un électron libre** sur le quai et après faire la posture classique donc euh le train une fois qu'il est installé je regarde si quelqu'un est à la vitre si elle est ouverte machin tout ça et je me mets de dos et ensuite et puis effectivement après il y a Mme Syl qui est là elle regarde ce qui se passe et **moi je regarde l'inverse en fait si tu veux on a une vision de protection l'une un peu sur l'autre puisque moi**

120 LB : Et tu crois que si quelqu'un arrive en courant et qu'ils vont sur toi

121 SC : je pense qu'elle me crie, je t'assure SYB elle va crier

122 LB : **Et tu crois que tu crois que c'est qui qui a le plus de chance de pas se mettre sur les voies** moi ou toi ? Là dans cette position là ?

123 SC : **Je peux pas tomber sur les voies** il y a le train à quai et une fois qui s'en va je bouge

124 LB : Sans parler qu'il n'y ait pas le train moi c'est tout le temps à partir du moment où c'est sur le quai que tu

125 SC : **Mais toi tu penses que les voies moi je veux dire si on m'attaque je pense pas que la finalité du moins**

126 LB : **T'as jamais vu dans le métro les gens qui arrivent et qui le mec il est en bordure de quai l'autre il arrive et hop il te pousse**

127 SC : **On n'est pas dans le métro**, il n'y a pas la même fréquence

128 LB : Non mais moi là **je suis un client je vais te faire le coup** je descends à la gare C j'arrive je fais le client lambda et je t'attrape genre je vais simuler de te pousser je te mets sur les voies quand je veux

129 SC (**geste expressif co-verbal – moue du visage**) : *Mais après euh*, ca veut dire qu'il faudrait déjà que je sois en configuration que tu **viennes pour m'agresser** que je t'ai fait je suis pas du tout alors

130 LB : Oui mais ça peut arriver peut-être une fois sur 25

131 SC : Oui mais comme **toi tu rigolais tout à l'heure le matin je peux me faire agresser et je peux mais je vis pas avec ça je dis pas...**

132 Ch : Le soir

133 SC : **le soir pas du tout mais le matin** à priori on n'est pas du tout dans la même

134 LB : Oui mais le matin on n'est pas amenés à être *euh* on va dire 3,4 heures sur le quai là là

135 SC : Mais on n'est pas 3, 4 heures, moi franchement je suis jamais 3,4 heures honnêtement 3,4 heures sur le quai **déjà je tiens pas ça m'insupporte** de faire du statique

136 LB : non mais pas 3, 4 heures **ce que je veux dire c'est que pendant**

137 SC : dix minutes une demi-heure maxi

138 LB : une partie de ton travail de l'huma c'est de de faire l'accueil des trains quand ils arrivent à quai donc tu vas être quotidiennement pas quotidiennement tu vas être *euh* dans ta soirée assez souvent à revenir sur le quai donc moi le quai il y a les trains qui passent il y a les voies **il faut que je me sécurise** et pour moi

139 SC : Oui mais parce que **toi tu as une grosse appréhension des voies**

**140 LB : Non c'est pas une appréhension c'est que pour moi voilà**

141 SC : t'es t'as

142 LB : le mec il te pousse même si tu passes pas sous le **train le mec il te pousse** tu peux te tordre la cheville te casser la jambe

143 SC : Ouais mais t'imagines toi **tu penses au mec qui te pousse moi j'y pense pas comme tu me disais tout à l'heure tu penses au mec à l'agression**

144 LB : Et ben on a chacun nos appréhensions

145 SC : Voilà c'est **ce que je t'ai expliqué tout à l'heure** on n'a pas du tout

**146 LB : Ah t'es en train de te venger là pardon excuse moi (geste extra-communicatif physique sur SC avec le bras / lui postillonne dessus)**

147 Ch : *pourquoi se venger ?*

148 SC : Non je me venge pas

149 LB : Non mais je plaisante *je plaisante* donc on a **chacun nos appréhensions**

150 SC : Ouais mais j'ai pas du tout la même mais pas du tout autant parce que moi **j'ai pas l'appréhension avec les clients** le soir puisque les gens ils sont vraiment vachement plus cools le soir et j'ai pas

151 Ch : *Pour toi*

152 SC : Pour moi oui pour moi

153 Ch : *Pour Ludo c'est différent*

154 SC : oui pas du tout toi tu penses

155 LB : c'est le soir où il y a le plus d'animation et c'est là où il y a le plus de jeunes qui sont amenés à faire des conneries des bêtises mais bon après

156 SC : Oui mais les jeunes ils font pas les bêtises sur toi, généralement quand ils les font c'est sur la gare

157 Ch (sur écran, enlève le son) : *Je mets sans le son, on va juste regarder jusqu'au train qui passe (5s)*

158 LB (**geste référentiel de désignation - écran**) : Moi le fait que j'ai le mur dans le dos **ça me protège bien sur si j'étais là bas pour sortir c'est galère mais là regarde** je suis juste à la sortie **là je suis protégé par**

159 SC : Mais tu sors rien du tout en plus il y a GB à côté de toi il t'empêche complètement de sortir **t'es complètement bloqué**

160 LB : Non mais après, mais non mais après ils se mettent là mais de moi-même *même si mais là* ils sont là il se met là *mais si moi je me mets dans l'optique de me protéger* je lui dis de se mettre de l'autre côté pour pouvoir sortir aussi et moi comme ça je j'ai une sortie tu vois et en plus **je me mets la poubelle entre moi et le client comme ça ça me fait une distance de sécurité ça simule le bras la distance de sécurité**

161 SC : Moi honnêtement **je me sentirai pas en sécurité** sur ce poste là

162 LB (*geste référentiel de désignation - écran*) : Si vraiment je veux me sentir nickel je me  **mets juste en bordure le mur dans mon dos et juste à l'angle** comme ça je suis vraiment à la sortie et si

163 SC: Oui mais si quelqu'un arrive par derrière **tu le vois pas non plus**

164 LB : Mais non parce que je suis dos je suis dos au mur

165 SC : Bah oui

166 LB : J'ai un visuel à gauche et à droite

167 SC (*geste référentiel de désignation - écran*) : **Oui mais s'il a envie de t'attaquer direct comme ça**

168 LB : (2s) ah c'est vrai t'as raison

169 SC : le mur c'est en fait le mur t'as vraiment aucune autre façon de te du moins *entre guillemets excuse moi*

170 LB : Non non mais je respecte ton opinion

171 SC : Tu te tu te tu vous tu sens parce qu'effectivement **tu te dis « je suis un peu plus encoconné donc je vais être plus protégé »**

172 LB : Dans mon dos je te parle je te parle pas de gauche et droite

173 SC (*geste référentiel de désignation - écran*): Ouais ouais mais **là s'il arrive là derrière**

174 LB (*geste référentiel de désignation - écran*): **En bordure c'est un mauvais exemple** *c'est vrai c'est c'est*

175 SC : **Il te fait ce qu'il veut le gars**

176 LB : Euh en étant en retrait là j'ai quand même une distance pour voir quelqu'un qui arrive et *euh moi pour moi*

177 SC (*geste référentiel de désignation - écran*): Mais à la rigueur **et si tu te mets au milieu** à la rigueur t'es plus en sécurité puisque tu arrives à appréhender tout les gens qui arrivent dans la gare

178 LB : Aussi mais **quelqu'un qui peut arriver**

179 SC (*geste référentiel de désignation - écran*) : si tu te mets à l'angle là ici **imaginons à l'angle** là tu vois arriver les gens des escaliers tu vois arriver les gens des quais t'es plus en sécurité dans ce cas là que par rapport à ta config actuelle

**Pendant ce temps là, regard bas de M. LB**

180 LB : *Non non mais après*

181 SC : Non mais je te pose une question M. LB c'est pas euh méchant honnêtement c'est juste que moi je me sentirai honnêtement je me sentirai étriquée et pas pas forcément en sécurité là

182 LB : Tout est discutable mais c'est clair que moi pour moi **je le sens comme ça après c'est le côté avoir une protection dans le dos**

183 SC : Ouais tu le sens comme ça. Sauf que **ça te protège pas forcément parce que s'il arrive juste derrière**

184 LB : **LB pointe son doigt sur le bras de Mme SC + Rires**

185 Mme SC : d'accord

186 Ch : **Il n'y a pas de dernier mot**

187 Mme SC : Il y a toujours des failles

188 M. LB : t'es bordelaise toi<sup>1</sup>

Figure 35 : Extrait analysé de l'ACC entre LB et SC « je vais te piéger, je vais t'aider »

## 2.2.1 Repérage de l'activité transférentielle

- **Entre les tours de parole 1 à 35 : Prendre la place du chercheur, un obstacle à l'activité d'analyse en cours**

<sup>1</sup> L'agent SC est bordelaise.

**L'objet de discours O1 sur l'ensemble des tours de paroles est le placement des agents sur le quai.** Entre le tour de parole 1 et le tour de parole 8, LB questionne sa collègue sur ce qui devrait la choquer dans la posture adoptée par YB : « il n'y a pas un truc qui te choque ? » (TP 1)<sup>1</sup>. L'objet de discours thématique par LB est la posture de YB. Il le propose sous la forme interrogative. Ce qu'on peut déjà relever est que cette interrogation adressée à SC témoigne du résidu dialogique (Scheller, 2001, cité par Clot, 2008a, p. 220) lié à l'échange que LB a eu lors du film d'activité avec son collègue YB. Il fut réactivé par l'observation en séance des deux manières de faire filmées par la chercheuse (dos à la voie pour YB/ dos au mur pour LB). Ce premier questionnement adressé dans l'échange en cours à SC semble être pour lui un moyen de faire quelque chose du désaccord sur le positionnement soulevé par YB. En d'autres termes, l'expérience vécue durant le film d'activité est devenue un objet qui cherche ici à se « renouveler ». En tour de parole 4, la clinicienne soutient le début d'interrogation de LB, en lui ré-adressant directement sa question « qu'est-ce qui devrait la choquer ? » (TP 4). Ici, la chercheuse se place comme celle qui questionne, elle l'invite à s'expliquer sur les raisons d'un possible étonnement chez SC. La tentative de l'intervenante ne fonctionne pas. LB continue l'interrogatoire directement auprès de SC : « Il n'y a pas un truc qui te choque là ? » (TP 5). Durant ces tours de parole, SC réfute l'objet de thématique proposée par LB (la place dos au mur du collègue YB), une première fois lorsqu'elle évoque spontanément la tenue d'un de ses collègues, ce qui n'est pas la réponse alors attendue par LB « Ouais bon ouais enfin » (TP 2). Et une deuxième fois en ne se disant pas choquée par leur posture. Ainsi, les premiers énoncés interrogatifs de LB semblent mobiliser chez SC une « attitude de non-coopération, de refus ou de réprobation » (Morel, 2010, cité par Sitri, 2003, p. 86). Elle refuse d'être prise, dans l'activité dialogique en cours, comme un instrument permettant à LB de poursuivre son dialogue avec YB. Un peu plus tard dans l'extrait, elle énoncera d'ailleurs : « non mais de toute façon il va pas y rester de toute façon il va bouger après c'est parce que vous dialoguez là non ? » (TP 34). Cet énoncé 34 dévoile l'objet proposé par LB dans les premiers tours de parole – discuter sur la posture dos à la voie de YB. – qu'elle refuse de « reprendre » à son compte.

Suite au refus de SC de prendre pour objet le placement de YB sur le quai, LB va alors interroger à plusieurs reprises le placement de sa partenaire d'autoconfrontation croisée SC

---

<sup>1</sup> TP : Tour de parole

(TP 9, TP 11, TP 13, TP 15). **Dans ces nouvelles interrogations à partir du tour de parole 9, l'objet thématisé (non repris) « le positionnement dos à la voie de YB » devient « le positionnement dos au voie de SC ». Cet objet sera repris et développé en tant qu'Objet de discours O1a jusqu'au tour de parole 52.**

Avançons d'un pas en cherchant à repérer la place que cherche à occuper LB durant ces tours de paroles. Nous repérons les indices d'adressage suivants :

- Les énoncés interrogatifs répétitifs de LB en TP 9, TP 11, TP 13 et TP 15 (des auto-reprises) : « tu te mets où ? » (deux fois), « tu te places où ».
- Le regard et le clin d'œil adressé à la clinicienne durant le TP 10. LB, alors qu'il écoute la réponse de SC, regarde l'analyste du travail. Il soutient son regard précisément au moment où sa collègue répond à sa question : « je me mets, bah... ». C'est ici la première fois que SC reprend à son compte une interrogation de LB. Il adresse ensuite un clin d'œil à la chercheuse



Figure 36 : Image, le clin d'œil de LB

- Le rire « jaune » de la chercheuse comme réponse au clin d'œil de LB.
- Les choix lexicaux utilisés en TP 15 : « Je vais te piéger (...), non je vais t'aider ».

Ce faisceau d'indices nous permet de repérer chez LB la manifestation d'une activité transférentielle. Le questionnement répété, les adresses à la chercheuse, la réponse qu'elle leur donne et les choix lexicaux utilisés attestent qu'à ce moment précis de l'échange, LB occupe la place du « chercheur » dans son activité dialogique. Mais du coup, il nous faut la préciser.

Nous l'avons mentionné, entre le tour de parole 1 et le tour de parole 15, soit sur les huit premiers tours de LB, sept sont des énoncés interrogatifs, autrement dit presque la totalité. Le questionnement est une forme d'énoncé qu'on retrouve particulièrement chez le psychologue/chercheur, pour qui il est un outil privilégié. Pour autant, cet indice seul ne nous permet pas d'attester que LB occupe la place du « chercheur ». Poursuivons avec le tour de parole 10. L'énoncé interrogatif de LB en tour de parole 9 est repris pour la première fois (après deux refus) à son compte par SC. Il suscite chez LB un adressage à la chercheuse (regard et clin d'œil). Ce clignement pourrait être qualifié de clin d'œil de connivence. Il dit ici quelque chose de l'alliance « scientifique » que voudrait créer LB : « tu as vu je fais

comme toi, je questionne et ça marche ». Le rire « jaune » et prononcé de la chercheuse après le clin d'œil de LB (perçu également par SC) est un rire de gêne. Il signe l'embarras de la clinicienne, une indication finalement précieuse de la place « embarrassante » à laquelle nous assigne LB. Nous pensons à ce moment précis incarner une chercheuse que LB tenterait de « séduire scientifiquement » par une activité d'imitation, une activité d'« apprenti chercheur ». Nous avançons ici une hypothèse qu'il nous faut confirmer. Arrêtons-nous à présent sur le tour de parole 15 (et ces suites sur les tours de paroles 16 et 17). Sur ce tour de paroles, LB énonce une interrogation, quelque peu similaire aux autres (où tu te places), en commençant par tenir les propos suivants : « Je vais te piéger (...) non je vais t'aider ». LB reprend par réfutation partielle son propre énoncé (auto-dialogisme) en énonçant « je vais te piéger » puis immédiatement « je vais t'aider ». Deux forces contraires sont ici présentes dans son activité dialogique. Que cherche-t-il à faire ? Si nous suivons notre hypothèse selon laquelle LB s'expérimente en tant que chercheur, on peut dès lors s'interroger sur la conception qu'il se fait, à ce moment précis, de la fonction de la chercheuse. Sa position est-elle de soutenir le professionnel dans son élaboration ? Ou de le « coincer » ? Dans la méthode des autoconfrontations croisées, la clinicienne cherche en permanence à soutenir les professionnels dans l'exercice, toujours risqué, de la confrontation dialogique. Mais pour faire cela, elle peut tout aussi bien entretenir le « déjà-dit » nécessaire pour faire à nouveau le tour de la question que favoriser des moments de « rupture » dialogique, dont le dessein est de faire émerger le « pas encore dit ». En ce sens, il est vrai, la chercheuse « coincide comme elle aide » : c'est ce rapport moteur qui peut selon nous favoriser un développement du dialogue. Nous pensons ici que LB reprend à son compte cette force contradictoire qu'il a déjà expérimentée avec la clinicienne. En ce sens, la formulation de LB nous renseigne ici sur sa tentative de s'appropriier les propres règles et techniques du chercheur.

Mais il nous faut être précise sur la fonction de l'activité transférentielle dans l'activité dialogique en cours de LB. Nous ne prétendons pas que cette appropriation de la posture de la chercheuse soit ici un acte conscient et délibéré. Elle est pour nous à ce moment précis un moyen, « faute de mieux », de faire avec le résidu dialogique de son échange avec YB. L'activité transférentielle de LB – « se prendre soi-même comme chercheur et assigner la chercheuse à une place d'alliée scientifique » – est ici un obstacle au développement de l'activité dialogique en cours. Elle est mise au service d'une résistance. Trois (courtes) analyses du dialogue nous permettent de l'attester. Premièrement, on remarque chez LB la difficulté à entendre le point de vue de SC. Exemple : Alors même que SC a signifié certains

premiers éléments de réponse en tour de parole 10 à la question « tu te mets où », son collègue répète inlassablement le même questionnement « où tu te mets toi ». En tour de parole 14, SC reprend à nouveau sa réponse en exprimant précisément son placement et celui de sa collègue : elles se mettent dos au mur et SC seule se tourne dos à la voie lorsque le train arrive. Deux distinctions sont ici apportées par la collègue : le placement selon le binôme et le placement suivant la présence du train à quai ou en cours d'arrivée. Pour autant, ces extractions potentielles de l'O1 ne sont pas reprises par LB en tour de parole 15, comme si elles n'étaient pas entendues. Deuxièmement, la tentative chez LB de questionner sa collègue sur son placement n'est pas mise au service de la découverte, en d'autres termes au service de « l'inconnu »<sup>1</sup>. SC lors du tour de parole 16 indique à son collègue qu'elle se place sur le miséricorde lors de l'attente du train. Ce n'est pas la réponse connue de son collègue et attendue par lui. Le tour de parole 17 l'atteste « Ah donc tu te mets pas dos au train ? Je croyais que tu te mettais dos au train ». LB est ici surpris. Enfin, en tour de parole 24, LB va révéler son impatience, indice selon nous de sa difficulté à « entrer dans l'élaboration dialogique ». Alors qu'elle « rejoue » le placement qu'elle exécute en gare, LB lui demande de préciser rapidement quand est-ce qu'elle se met dos à la voie : « En fait la question pour résumer pour être plus rapide ». « L'agacement » de LB à attendre que SC énonce clairement le placement qu'elle réalise dos à la voie, l'inattendu du fait qu'elle ne délivre pas « la bonne réponse » et ses difficultés à entendre le point de vue de la collègue sont ici des indices d'une résistance affective chez LB. Finalement, en « jouant au chercheur », il tente de résister au « nouveau » qui pourrait surgir de la confrontation dialogique avec sa collègue. Il essaie – à son insu – de se protéger d'un nouvel inattendu « dialogique ».

Analysons ce mouvement. Cette résistance est le signe d'un « difficile à dire » chez LB. Le « résidu dialogique » de sa discussion avec YB reste fortement présent dans son activité dialogique en séance d'autoconfrontation croisée avec SC. Le mouvement affectif associé à ce résidu est repéré comme étant « plutôt passif ». Le déguisement du chercheur est revêtu par LB pour faire quelque chose de ce résidu : il lui permet d'une part de se mettre à distance de son activité en questionnant « les autres » sur leurs postures et d'autre part, de susciter une alliance auprès de la chercheuse, un « bon moyen » en quelque sorte d'être protégé des « risques » de l'exercice dialogique, par la « dyade » formée. Rappelons encore ici que cette activité transférentielle n'est pas pleinement assumée par LB. Nous dirions ici qu'elle est

---

<sup>1</sup> Il n'est en effet pas sans connaître le positionnement habituel adopté par SC (dos au train), ayant assisté, entre autres, à la réunion collective du premier cycle où il avait visionné un extrait de l'échange entre FB et SC.

subie par lui, activé par un affect passif. C'est donc en ce sens que nous avons énoncé que l'activité transférentielle est ici un moyen détourné pour LB de « rentrer dans l'activité dialogique ».

Poursuivons. En tour de parole 28, SC précise son placement : elle se met dos à la voie lorsque le train est à l'arrêt. Ce à quoi il lui répond en tour de parole 29 « c'est déjà mieux », un commentaire que l'on peut qualifier de déontique, de « professoral ». Il poursuit par « parce que si tu te mets dos quand il est encore... ». Elle lui coupe court et répond d'emblée sur la dangerosité d'être dos au train quand celui-ci roule encore « Ah non mais c'est hyper dangereux s'il me happe » (TP 30). Par le « Mais », marque la plus explicite de la réfutation (Sitri, 2003), SC exprime finalement son accord avec le point de vue de LB, qu'il a exprimé en tour de parole 29 « être dos à la voie quand le train roule est dangereux ». LB tente alors d'exprimer – pour la première fois et timidement – un désaccord concernant le placement adopté par SC (et YB). « Oui on est d'accord, ou *même sans ça* si quelqu'un te jette une canette ou allez pire ». Pour LB, le placement dos à la voie est dangereux, que le train soit en arrêt ou pas. C'est une reprise ici d'un énoncé déjà formulé avec YB (il rabat ici un « déjà-dit » dans la situation dialogique en cours). C'est cela qu'il ne parvient pas complètement à exprimer depuis les débuts de l'échange. Les arguments repris par SC en tour de parole 32, similaires à ceux d'YB, fragilisent LB qui ne parvient plus à poursuivre l'activité dialogique en cours et à poursuivre l'expression de son désaccord.

Des indices d'affects sont relevés entre les tours de paroles 31 à 35 :

- Suspension du dialogue en TP 33 par M. LB « Oui oui OK c'est ce que je voulais savoir »
- Regard dans le vide
- Temps de latence

La suspension du dialogue, le regard dans le vide et la manifestation d'un temps de latence, sont pour nous la confirmation de l'hypothèse selon laquelle un « difficile à dire » agite LB et l'empêche – pour le moment – d'aller plus loin dans la confrontation de son point de vue sur le positionnement avec celui de sa collègue. Il rabat le désaccord possible entre eux, « sur lui », se jugeant « obtus » (TP 35). Néanmoins, il semble commencer à pouvoir parler de son appréhension, ce que nous ne relevons pas d'ailleurs *in situ* à ce moment de l'échange.

A ce stade, nous pouvons dire que LB est animé à la fois d'un désir d'instruire les raisons d'un désaccord sur le positionnement, mais en même temps, d'une volonté de s'en protéger.

En d'autres termes, nous repérons l'ambivalence dans laquelle se trouve LB, entre son désir de « chercher » les désaccords avec sa collègue sur le positionnement et les résistances qui se déploient, malgré lui, pour ne pas s'y confronter totalement, dirions-nous ici avec prudence.

Concluons. Ces premiers tours de parole nous ont signalé plusieurs choses :

- Par un faisceau d'indices d'adressage constaté, nous attestons de la présence d'une activité transférentielle – subie – chez LB : il se place comme chercheur et de fait assigne la chercheuse à devenir le témoin de son « apprentissage », à être son « binôme », son alliée.
- Par l'étude des mouvements du dialogue, nous avons pu comprendre la fonction de l'activité transférentielle dans ce passage dialogique. Il est un moyen pour LB de résister à entrer dans la confrontation dialogique avec sa collègue présente dans l'échange. Une première lecture (trop) rapide des matériaux pourrait laisser penser que LB « maîtrise » ce jeu des places et qu'il en est pleinement conscient.
- Or, les indices de l'affect repérés en fin de ces tours de paroles permettent de mettre à jour la déstabilisation affective de LB confronté pour la première fois explicitement à devoir « dire quelque chose » de son désaccord à propos du placement dos à la voie. Son activité de « chercheur » n'est pas ici dénuée d'affects.

Résumons les tours de paroles 1 à 35. LB tente de « faire quelque chose » du conflit d'activité qui a émergé à nouveau durant l'observation de son film d'activité avec sa collègue. On pourrait dire qu'il pose à nouveau sur la « table » dialogique ce désaccord, en remettant en « service » son expérience vécue précédente. Pour autant, il y parvient – à son insu sûrement – seulement par l'adoption d'une posture de « chercheur », qui le protégerait. Pour le dire autrement, l'arme du « chercheur », le questionnement, est ici un moyen pour LB de « refaire le tour » du dialogue avec YB avec « un nouvel équipement » et un nouveau destinataire. Il tente de faire quelque chose du « difficile à dire » qui persiste et qui résiste chez lui. En ce sens, la fonction du chercheur reprise et incarnée par LB signe ici la puissance d'un mouvement affectif « passif » à l'œuvre dans son activité dialogique en cours, source de résistance à son développement.

A ce stade de l'échange, l'activité transférentielle est pour le moment un obstacle au développement dialogique de LB. Bien que – nuancions – elle est le seul moyen possible en l'état pour qu'il puisse poursuivre l'échange sur l'objet institué du conflit : le placement.

➤ **Entre les tours de paroles 36 à 52 : Une place « de chercheur » mise à mal par une nouvelle « SC »**

Du tour de parole 36 au tour de parole 52, l'objet poursuivi reste le même : le positionnement dos à la voie. En tour de parole 36, la chercheuse ressent la difficulté de LB à exprimer son point de vue sur la dangerosité du positionnement dos à la voie. Pour soutenir LB à dire quelque chose de l'objet qu'il convoite et repousse à la fois, la clinicienne se décide à rapporter le point de vue du professionnel « Parce que toi tu trouves enfin **pour en avoir déjà discuté** « c'est dangereux de se mettre dos dos au train » ? C'est ça hein ? » (TP 36). C'est ici une hétéro- reprise de LB (TP 31) et de son film d'activité avec YB. En d'autres termes, elle dit ce qu'il ne parvient pas à dire. Il arrive alors à énoncer, soutenu par la clinicienne : « Se mettre dos au train c'est pas bien même à l'arrêt moi je le ferai pas » (TP 39). Son énoncé est une reprise déontique affirmée de ce qu'il avait exprimé timidement en tour de parole 31. Du coup, pour lui répondre, SC va chercher à justifier son positionnement : « je regarde par la fenêtre (...) » (TP 40), « ça me prend une demi-seconde (...) » (TP 42). Plusieurs indices témoignent du maintien d'une activité transférentielle chez LB, cherchant à conserver la place « de chercheur ». Nous repérons des indices d'adresses :

- Le regard et le sourire adressés à la chercheuse (TP 41), des formes d'alliance
- La posture physique en retrait/à distance lorsqu'il écoute les réponses de SC (TP 46). Il s'installe dans une alliance avec la chercheuse (elle aussi en retrait finalement) mettant à distance SC.
- Indices que nous couplons à une forme d'énoncé professoral : « mais t'imagines tout ce que tu fais pour te mettre en sécurité » (TP 41).

Le faisceau d'indices repéré confirme le maintien d'une activité transférentielle chez LB, en tant qu'il incarne le sujet « chercheur ». Cependant, dans l'échange, SC énonce, par la voie de la justification, de nouveaux ingrédients (Sitri, 2003) qui viennent enrichir l'objet de discours O1 « le positionnement dos à la voie ». Pour elle, et contre l'avis de son collègue, seule la position dos à la voie permet une bonne visualisation des portes « la démonstration est claire, nette et précise. » (TP 44). Elle avance l'argument suivant : la posture prescrite par l'organisation est celle qu'elle adopte « c'est réglementaire » (TP 57), le placement de LB est ici proscrit. Au nom de la « direction », elle énonce des positions argumentatives contre celles de LB. Notons que c'est la première fois dans l'échange que le placement de LB est évoqué.

Le point de vue impersonnel (celui des prescripteurs notamment) sur le placement – et la critique que les prescripteurs pourraient émettre sur la posture de LB – ébranle celui-ci.

En TP 52, LB change de posture (s'accoude sur la table), il fronce les sourcils, regarde à nouveau dans le vide. Nous remarquons un changement d'adresse chez LB : d'une posture en retrait, à distance, de « connivence » avec la chercheuse (depuis le début des tours de paroles), « mais t'imagines tout ce que tu fais » (TP 41), il bascule ici du côté d'un questionnement sur sa propre posture. Examinons la déstabilisation repérée à partir des images présentées ci-dessous.



TP 41



TP 46



TP 52

Figure 37 : Images, variation de posture corporelle chez LB

### ➤ Du tour de parole 53 au tour de parole 70 : Un renversement des places

En tour de parole 53, la clinicienne reprend un des points de vue de SC « Mais pour la question des portes, tu dis qu'on peut pas voir si toutes les portes sont ouvertes dans la posture de LB ». Cet énoncé de la chercheuse<sup>1</sup> est le premier qui s'axe précisément sur la posture de LB, pour le moment encore peu mise en discussion. SC est invitée à poursuivre son questionnement sur la posture de LB. En d'autres termes, la chercheuse accorde à « l'ingrédient » (Sitri, 2003) fourni par SC (la vision totale impossible dos au mur) une légitimité. C'est d'ailleurs en cela que cet énoncé thématise un **nouvel objet de discours O1b : il n'est plus question du placement dos à la voie, mais du placement dos au mur**. Celui-ci sera repris à partir du tour de paroles 54.

A partir de ce moment, LB amorce, pour la première fois, une tentative d'élaboration SUR sa posture, en reconnaissant qu'il ne voit pas tout lorsqu'il est dos au mur : par une modulation

---

<sup>1</sup> On aurait pu à ce moment-là reprendre plutôt le point de vue de l'impersonnel rapporté par SC « c'est la vraie / la réglementaire ». Néanmoins, dans le cours du dialogue, il nous a semblé alors plus opérant de nous focaliser sur la mise en discussion entre eux de leurs façons faire.

d'abord en tour de parole 55 « quand même » puis en tour de parole 57 par l'énoncé suivant : « c'est vrai que j'aurai un déplacement à faire ». Il migre d'une place à distance où il interrogeait la posture « dos à la voie » à une place élaborative sur sa propre posture « dos au mur ». Ce qu'on repère malgré tout est que cette élaboration est fortement médiatisée par (et pour ?) la chercheuse.

Ce qui marque un tournant conséquent dans le dialogue en cours intervient en tour de parole 58 puis en tour de parole 60. SC formule deux questions à LB dont celle-ci : « mais est-ce que t'es vraiment en sécurité d'être bloqué contre le mur ? (...) » (TP 60).

SC parvient à retourner sa place auprès de LB et devenir elle aussi « celle qui questionne ». Après avoir été « YB », puis une « collègue », puis la « voix » de la direction, elle devient à son tour ici une « apprentie-chercheuse », ressource dans l'échange. Les tours de paroles 66 et 68 seront également des formes interrogatives. Dans l'activité dialogique en cours, SC évoque les risques pris par LB, pouvant par exemple être bloqué sur le quai par un client. En quelque sorte, nous pourrions énoncer ici qu'elle parvient, durant ces tours de paroles, à « coincer » son collègue, par la « nouvelle » place qu'elle occupe, celle de « questionneuse ». Nous attestons ici d'une variation de places dans l'activité de SC, (manifestation d'une activité transférentielle), confirmée par le repérage d'indices d'affects massifs éprouvés chez LB, à la suite de ce « renversement ». Nous reprenons ci-dessous quelques tours de paroles.

60 SC (le coupe) : <b>Mais est-ce que t'es vraiment en sécurité d'être bloqué contre le mur ? Tu te fais bloquer plus rapidement</b>
61 LB : Non
62 SC : <i>Bah si</i>
63 LB ( <b>geste expressif co-verbal – moue du visage</b> ) : <i>Bah non</i>
64 SC: <i>Bahhh</i>
65 LB : J'ai ma sortie à droite je peux partir
66 SC : Et s'il arrive de droite le gars ?
67 LB : <i>Et bah</i> je peux aller au fond
68 SC: Et s'il te poursuit ?
69 LB ( <b>geste expressif co-verbal – sourire</b> ) : <i>Et bah</i> je cours à la sortie de secours, <u>ouais sinon ouais mais je t'expliquerai quand... enfin</u> vas y on verra ( <b>LB relance le film / variation de posture</b> )
70 SC : C'est plus facile de te bloquer sur le mur non ? Il y a le train qui arrive ?

On repère :

- Des répétitions
- Des modulations
- Une variation de la posture (Morel)
- Une relance du film / un refus de poursuivre le dialogue : arrêt des associations

Le tour de parole 69 est particulièrement significatif de ce mouvement affectif chez LB : « *Et bah je cours à la sortie de secours, ouais sinon ouais mais je t'expliquerai quand... enfin vas y on verra* (LB relance le film / variation de posture) »



Figure 38 : Image, relance du film par LB

Dans ces tours de paroles, nous avons attesté que « l'emprunt » de la posture du chercheur chez LB, (une activité transférentielle) sert la résistance, face à l'activité dialogique en cours. Quel destin aura cette activité transférentielle dans les suites du dialogue. Nous allons l'examiner.

## 2.2.2 Effets sur l'activité dialogique de LB

Nous n'analyserons pas en détails l'ensemble des tours de paroles 70 à 188. Nous nous attacherons à repérer les plus significatifs dans l'activité dialogique de LB. Nous rappelons que sept minutes se sont écoulées durant lesquelles les professionnels ont visionné le film en « commentant » les allers-retours de LB entre le quai et son guichet.

### ➤ Poursuite de l'O1b chez LB : convaincre « méthodiquement » SC

A l'initiative de LB lui-même (TP 71), un dialogue débute à nouveau entre eux sur le placement dos au mur, **poursuivant l'O1b : le positionnement de LB**. Son activité régénérée semble t'il par le dialogue « à blanc » des sept dernières minutes, LB énonce à nouveau une interrogation en direction de SC. Cependant ici, elle prend une forme différente : sa demande d'observation porte uniquement sur son positionnement à lui « regarde où je suis placé exactement ». Il exprime le besoin d'une observation minutieuse par et chez sa collègue, reprenant à son compte un élément de consigne de la méthode « commentez ce que vous voyez à partir de l'image du film d'activité de votre collègue ». En tour de parole 81, la clinicienne reformule la source de désaccord entre eux : la posture dos au mur est jugée sûre

pour LB, dangereuse pour SC. Dès lors, LB va chercher à justifier, à l'instar de SC dans les mouvements précédents, son placement. Il va tenter de le défendre sous la forme d'un énoncé argumentatif, qu'il va prononcer méthodiquement : « Laisse-moi juste te dire tous mes arguments » (TP 85), « après tu me diras si t'es d'accord ou pas » (TP 85). Il expose un par un tous les arguments « donc déjà », « après », « si je veux être carré », « comme ça si j'ai un souci ». Il cherche à convaincre (à se convaincre ?) de l'efficacité de sa posture et semble à nouveau être en tension, souhaitant non sans ambivalence « entendre » et ne pas « entendre » les arguments de sa collègue (ses invitations, par exemple en TP 83 et les refus comme en TP 85). La méthode de l'exercice dialogique est ici reprise à son compte par LB sous la forme qu'on qualifierait de « monologique » : l'autre est mis en position d'être convaincue, sans qu'il puisse apporter son point de vue, « sa propre voix ». Cependant, à partir des critères énumérés par LB pour « défendre » son placement dos au mur, SC relève que la sécurité de son collègue lui apparaît essentielle, énonçant en tour de parole 86 « t'es vraiment dans le mode toi configuration on va m'attaquer quoi ».

➤ **De la posture à la peur : transformation de l'objet de discours**

**Une transformation de l'objet de discours O2 apparaît. Il sera ensuite repris du tour de parole 87 jusqu'en tour de parole 157 :** l'appréhension des agressions chez LB. Notons que cette O2 est une forme de reprise du dialogue réalisé entre eux. Il portait sur la crainte des agressions de SC lors du tour de gare du matin (cf. le court extrait repris ci-dessus, disponible également en annexe V2). La posture dos au mur adoptée par LB est pour lui un gage de sûreté. Hors, pour SC, le critère de choix retenu pour son placement (dos à la voie) relève davantage d'une préoccupation d'efficacité envers les clients. Ainsi, derrière le placement s'engage une discussion entre eux sur le sentiment de peur et d'insécurité en gare, différents selon eux, mais également sur l'efficacité de la prise en charge du client. Le conflit de critères s'énonce : « Alors moi je suis clientèle à fond le soir toi t'es pas clientèle toi t'es, là c'est wesh moi tu vois entre guillemets entre guillemets » (TP 92). Ces tours de paroles viennent lever le « difficile à dire » constaté précédemment chez LB. Soutenu par sa collègue et la chercheuse, LB parvient à dire quelque chose de son appréhension des voies. Il faut rappeler que cette question de la peur est un sujet difficile à aborder chez ces professionnels, d'autant

plus chez les hommes, certains se sentant en quelque sorte responsables de leurs collègues féminines.

Les tours de parole 143 et 144, puis le geste de LB en 146 nous permettent d'attester à quel point l'appréhension des voies était un « difficile à dire » chez LB, présent dès l'échange avec sa collègue SC sur le tour de gare du matin. SC lui dit : « Ouais mais t'imagines toi tu penses au mec qui te pousse moi j'y pense pas comme tu me disais tout à l'heure tu penses au mec à l'agression » (TP 143). Le mouvement affectif éprouvé par LB est nettement repérable durant ces tours de paroles. Bousculé affectivement, il bouscule physiquement sa collègue en tour de parole 146 en mobilisant le terme de « vengeance » : « Ah t'es en train de te venger là pardon excuse moi ».



Figure 39 : Image de LB « bousculant » physiquement SC

LB et SC parviennent ensuite à afficher explicitement l'objet de leur désaccord (TP 151 et TP 153) sur leurs appréhensions en gare. Finalement, la peur, purement féminine pour LB au départ, apparaît aussi chez lui, à travers l'expression d'un désaccord sur la posture. LB et SC ont réussi à expliciter, derrière le placement, le dilemme dans lequel ils étaient pris, entre la veille sur la sécurité du client et la leur propre. Le conflit de critères dans l'activité de LB, enrichi d'une nouvelle signification (la posture comme protection face au sentiment d'insécurité), va se développer, nous allons le présenter.

➤ **La peur au service de la posture : développement des possibles et nouveau conflit dans l'activité de LB**

En tour de parole 157, l'objet O1b est repris (la posture dos au mur de LB). Ici, les deux collègues envisagent les autres placements possibles à réaliser sur le quai dos au mur. Bien que nous pourrions conclure à la simple répétition d'un « déjà-dit », à l'identique de l'O1b, des indices nous permettent de signifier que l'objet repris se développe. Il ne s'agit plus d'exprimer des désaccords sur le positionnement de LB, mais **d'envisager à deux d'autres placements possibles dos au mur. C'est en cela que nous parlons d'un objet O1c.**

Comment pouvons-nous expliquer l'apparition de l'objet O1c ? Nous repérons :

- LB et SC utilisent l'écran de façon importante pour se déplacer. Ils cherchent ensemble à élaborer des propositions de placement, ils se déplacent gestuellement sur l'écran d'ordinateur : les gestes dirigés sur l'écran d'ordinateur sont plus nombreux.
- C'est en ce sens qu'on interprète le mouvement de la chercheuse : aller « voir » ce qui se passe sur l'écran obéit à la sensation qu'un dialogue entre eux émerge « sans » elle.



Figure 40 : Image, la clinicienne regarde l'écran pour « comprendre »

- SC poursuit l'élaboration dialogique avec son collègue en « empruntant » divers costumes : le sien (TP 161 : « Moi honnêtement je me sentirai pas en sécurité sur ce poste là »), celui de l'agresseur (TP 167 : « Oui mais s'il a envie de t'attaquer direct comme ça ») ou bien celui de son collègue (TP 171 : « Tu te tu te tu vois tu sens parce qu'effectivement tu te dis « je suis un peu plus encoconné donc je vais être plus protégé » ») ou bien encore celui du « questionneur » (TP 179/181 : « imaginons à l'angle là t'es plus en sécurité / je te pose une question c'est pas méchant »)



Figure 41 : Image, SC mime le sentiment de protection de LB

Nous relevons deux éléments essentiels à partir des indices énumérés ci-dessus : un développement de l'activité dialogique entre eux à partir d'une méthode de plus en plus « apprivoisée ». Les indices d'adressage que nous avons perçus sont des signes d'une manifestation transférentielle dirigée cette fois sur le dispositif. La clinicienne assiste à l'échange entre eux, construit à partir d'un travail d'analyse du positionnement de LB sur l'écran. Ainsi, le développement de l'objet sur O1c « l'ouverture des possibles sur le placement de LB » a été permis par une appropriation progressive de la méthode.

Des propositions alternatives au placement de LB sont ensuite énoncées par SC. Par exemple en tour de parole 177 « Mais à la rigueur et si tu te mets au milieu à la rigueur t'es plus en sécurité puisque tu arrives à appréhender tout les gens qui arrivent dans la gare ». Cette introduction, tours de paroles après tours de paroles, d'alternatives dont SC a la maîtrise, semble progressivement développer un nouveau conflit de critères dans l'activité de LB : son positionnement en l'état ne garantirait pas complètement sa sûreté. En tour de parole 167, une ouverture est envisagée par SC : « Oui mais s'il a envie de t'attaquer direct comme ça ». Cette proposition est acceptée par LB « ah c'est vrai t'as raison ». Plusieurs tentatives chez LB tenteront de rétablir après ça un équilibre face aux arguments « vifs » de SC. Cependant, à partir du tour de parole 180, LB semble éprouver, « impuissant », un déplaisir massif associé à une impossibilité de puiser – pour le moment – dans ses « réserves dialogiques ». Nous le reprenons ci-dessous l'extrait.

**Pendant ce temps là, regard bas de M. LB**

180 LB : *Non non mais après*

181 SC : Non mais je te pose une question M. LB (*geste main près du bras de LB*) c'est pas euh méchant honnêtement c'est juste que moi je me sentirai honnêtement je me sentirai étriquée et pas pas forcément en sécurité là

182 LB : Tout est discutable mais c'est clair que moi pour moi **je le sens comme ça après c'est le côté avoir une protection dans le dos**

183 SC : Ouais tu le sens comme ça. Sauf que **ça te protège pas forcément parce que s'il arrive juste derrière**

184 LB : *LB pointe son doigt sur le bras de Mme SC + Rires*

185 SC : d'accord

**186 Ch : Il n'y a pas de dernier mot**

187 SC : Il y a toujours des failles

188 LB : t'es bordelaise toi



Figure 42 : Image du mouvement affectif de LB

Nous repérons des indices d'un mouvement affectif :

- Regard dans le vide
- Rires
- « Pointage du doigt » sur la collègue

L'échange se terminera sur ce moment, où pour le dire à la manière de Bakhtine, le dernier mot n'est visiblement pas dit ! En fin d'autoconfrontation, au moment où l'analyste du travail range le matériel, la caméra encore allumée, LB adresse à SC le propos suivant : « T'es une guerrière toi dans les confrontations (rires) » ce à quoi elle répond par une voie détournée en s'adressant à la chercheuse : « Tu as vu je suis une guerrière en autoconfrontation croisée, ça y est (rires) ». Egalement, nous saurons que LB a joint au téléphone le jour-même de l'autoconfrontation croisée SC. Leurs échanges ont repris – sans la clinicienne – sur les variations de placement sur le quai.

Quel trajectoire possible à cet objet « placement », paradoxalement source de plaisir et de déplaisir pour LB ? C'est à cette question que nous essaierons de répondre maintenant.

### 2.2.3 La pensée sur le registre transpersonnel revisité : « la théorie du mur »

L'extrait est issu d'une autoconfrontation croisée entre LB et FB qui se déroule seulement quelques jours après l'autoconfrontation entre SC et LB que nous venons d'analyser. Nous faisons le choix exceptionnellement de coder cet extrait, bien que, comme nous l'avons précisé précédemment, nous ne réaliserons pas ici d'analyse détaillée. Notre objectif est d'observer comment l'activité transférentielle présente dans l'autoconfrontation croisée de SC et LB peut produire un développement de leur pensée sur le métier (ici uniquement chez LB). Le codage que nous opérons nous permet d'instruire la question

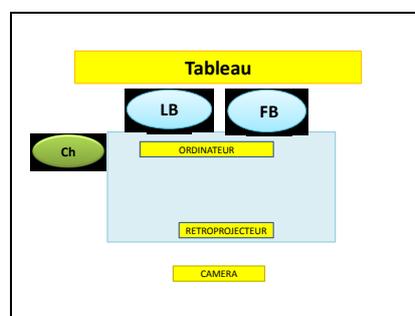


Figure 43 : Positionnement du dispositif méthodologique et des protagonistes LB et FB

Voici l'extrait considéré<sup>1</sup> :

- 1 LB (geste référentiel de désignation – écran) : **Je suis placé au même endroit que toi, eh je suis placé exactement au même endroit que lui, tout à l'heure on a fait les SAI tout à l'heure (LB arrête le film), tout à l'heure on a fait les SAI avant que tu arrives donc on était sur les quais et ben il est exactement au même endroit je me suis mis à côté parce qu'il était mais il s'est mis exactement au même endroit que moi donc je pense qu'au niveau du positionnement on a un peu le même point de vue**
- 2 FB : Hum **on en a parlé** en plus tout à l'heure
- 3 LB : Hum
- 4 Ch : **Vous vous êtes dit quoi ?**
- 5 LB (geste consistant à retirer la main devant la bouche de son collègue) : Quand t'as la main devant le truc **on n'entend rien**
- 6 FB : Par rapport au **positionnement pour nous on disait** que **c'était la meilleure place ou de ce côté ou de l'autre** mais bon on **a plus l'habitude** de se mettre là  
(LB essaie de dire quelque chose)
- 7 Ch : **Et pourquoi plus l'habitude de ce côté-là ?**
- 8 FB : **Quand on descend des escalators c'est juste à côté**
- 9 Ch : **Et la poubelle du coup parce que euh ?**
- 10 LB : Toi je pense pas que tu y aies pensé
- 11 FB : **Ca nous protège un peu au cas où**
- 12 LB : (regarde Intervenante + tape le bras de FB et le met devant la caméra, en faisant le « signe de la victoire » face caméra + geste expressif co-verbal - sourires) : **Merci FB, SC. on a gagné (rires)**
- 12 Ch : **Pourquoi on a gagné ?**
- 13 LB (geste référentiel de désignation – caméra) : **Je rigole, non mais je rigole c'est une blague**
- 14 Ch : **mais vous vous êtes plus en accord sur la même**
- 15 LB (geste référentiel de désignation – écran) : Bien sur **on s'est même pas concertés** je savais qu'il faisait comme ça mais *euh* tout à l'heure j'ai rigolé puisque quand il est descendu je me suis mis à côté de lui et lui il s'est mis exactement au même endroit, dos au **mur avec la poubelle** devant lui
- 16 Ch : **Tu lui as dit ?**
- 16 LB (geste référentiel désignation - écran + kinémimique – protection) : **Ouais on en a discuté deux secondes. Bah vu qu'on a les vidéos avec toi ça nous y fait penser et puis après ...** Nous c'est notre principe, après je respecte l'opinion de tout le monde encore une fois mais encore une fois pour moi FB c'est pareil le fait **d'avoir le dos au mur pour nous on est protégés** personne ne peut venir derrière on est juste à côté de la sortie au cas où il y ait un souci, (FB écoute son téléphone) la poubelle ça nous évite en gestion de conflits on t'apprend à avoir le bras tendu (FB : hummm) pour que la personne respecte (FB : Les distances) les distances de sécurité et le fait qu'il y ait **la poubelle bah ça fait un obstacle à la personne pour qu'elle puisse face à toi elle est bloquée il y a la poubelle et nous on peut aller à gauche ou à droite bien sur** après « **comme SC. elle l'avait dit (geste référentiel de désignation – caméra doigt levé en l'air)** ils peuvent arriver **à gauche ou à droite** » mais t'es quand même protégé devant et derrière déjà ça te fait un truc de vigilance en moins
- 17 FB : Même t'es près de la sortie si jamais tu dois filer
- 18 Ch : **Oui mais ce qu'elle disait « c'est que vous pouviez vous faire bloquer »**
- 19 FB : Oui *mais ça*
- 20 LB : Oui *mais après* tu peux
- 21 FB : Même de l'autre côté même
- 22 LB : (2s) Comme elle dit non par contre ce qu'elle disait et là-dessus elle a raison *aussi* (geste référentiel de désignation – écran) « nous on a le mur pour nous protéger c'est vrai que si par exemple on se met là euh à la sortie après pas devant parce que c'est le passage où les clients ils passent mais un petit peu sur le côté pour laisser passer les clients *c'est vrai qu'après* t'as tout de suite **le côté où tu peux remonter tout de suite** » tu vois

<sup>1</sup>A partir de ce point, il est indispensable de visionner la séquence nommée « V4 : Séquence FB et LB » à partir de la clef Usb mise à disposition du lecteur.

23 Ch (geste référentiel de désignation - écran) : **Donc il faudrait pas être là mais plus là-bas**  
24 M. LB : Ouais mais après la **la la** théorie du mur elle serait **un peu faussée quoi**

Figure 44 : Extrait de l'autoconfrontation croisée entre LB et FB « la théorie du mur »

➤ **Circulation de l'objet : présence de discours rapportés**

Nous repérons la présence de quatre discours rapportés, que nous signalons en rouge :

**LB sur le tour de parole 12** : Merci FB, **SC. on a gagné** (rires). Sur ce tour de parole s'ajoutent un regard adressé à la caméra et le bras levé de FB, geste réalisé par LB



Figure 45 : Image, LB lève le bras de FB

**LB sur le tour de parole 16** : après **comme SC. elle l'avait dit « ils peuvent arriver à gauche ou à droite »** mais t'es quand même protégé devant et derrière déjà ça te fait un truc de vigilance en moins. Sur ce TP s'ajoutent un regard adressé à la caméra, ainsi qu'un doigt levé en l'air



Figure 46 : Image, LB s'adresse à SC "face caméra"

**La chercheuse sur le tour de parole 18** : Oui **mais ce qu'elle disait « c'est que vous pouviez vous faire bloquer »**

**LB sur le tour de parole 22** : **Comme elle dit non par contre ce qu'elle disait et là-dessus elle a raison aussi « nous on a le mur pour nous protéger c'est vrai que si par exemple on se met là euh à la sortie après pas devant parce que c'est le passage où les clients ils passent mais un petit peu sur le côté pour laisser passer les clients c'est vrai qu'après t'as tout de suite le côté où tu peux remonter tout de suite »** tu vois.

La présence de ces quatre discours rapportés vient attester :

- De la reprise de l'objet O1c (positionnement dos à la voie) par LB et FB

- De la poursuite de l'activité dialogique de LB avec SC – absente.
  - De l'activité de la chercheuse qui « remplace » ici SC au moyen d'un discours rapporté
- **Développement de la conception du registre transpersonnel chez LB : « la théorie du mur, elle serait un peu faussée ».**

Il y a un développement de la pensée de LB sur les registres personnel, interpersonnel et transpersonnel. Nous nous centrons ici sur le développement du registre transpersonnel. La révision des manières de faire de LB est à l'œuvre et se trouve enrichie par les apports de SC, devenue une ressource dans l'activité de LB.

Les tours de paroles 12, 16, 18 et 20 sont des indices de la présence de SC dans l'échange en cours – malgré son absence physique. Il a développé son « collectif en soi », un instrument au service de sa pensée. Il a révisé une des théories du métier, celle « du mur », par la confrontation dialogique avec SC.

⇒ Tour de parole 24 : Ouais mais après la la théorie du mur elle serait un peu faussée quoi »

On peut par ailleurs attester que l'activité pratique de LB s'est également enrichie d'une activité d'analyse « aiguisée ».

⇒ Tour de parole 16 : LB exprime en quoi l'activité d'analyse qu'il réalise est devenue une ressource pour regarder, autrement, son activité pratique : « Ouais on en a discuté deux secondes. *Bah vu qu'on a les vidéos avec toi ça nous y fait penser* et puis après »

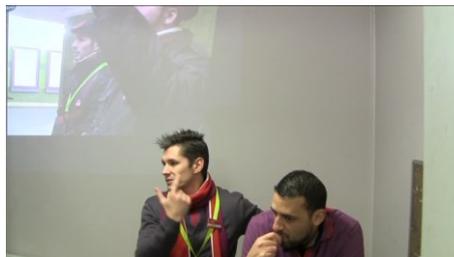


Figure 47 : Image « les vidéos avec toi ça nous y fait penser »

Nous ne savons pas si LB a modifié son placement dans son activité pratique. Par contre, ce que nous savons – ce matériau l'atteste – est qu'il ne l'envisage plus de la même façon : les voix de SC « en lui » et sa propre activité d'analyse développée sur son placement sont des moyens pour nous d'attester que sa conception du métier – sur les dimensions personnelle,

interpersonnelle et transpersonnelle – s’est développé. Mais comment analyser ce développement ? Notre proposition est que la revitalisation de la pensée sur la dimension transpersonnelle du métier pour LB<sup>1</sup> fut encouragée par une appropriation de la méthode. Examinons notre hypothèse.

➤ **Transfert « parodique » sur la méthode**

Nous repérons :

- Les regards (TP 12/13/16). et les gestes de LB sont dirigés sur la caméra lorsqu’il s’adresse à SC ou lorsqu’il rapporte un propos de SC.
- En tour de parole 5, M. LB retire la main de la bouche de FB, pour qu’il puisse être audible aux destinataires de leurs échanges.

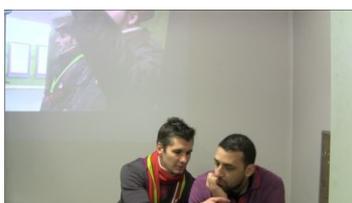


Figure 48 : Image, LB retire la main de la bouche de FB

On pourrait se risquer à dire ici que c’est par un usage « parodique » de la méthode qu’il parvient, dans un second temps, à réviser son jugement : « la théorie du mur serait un peu faussée ».

Egalement, la place de la clinicienne qui « reprend » ici la place de SC (TP 18 et TP 23) est un moyen pour LB de continuer le dialogue « avec elle ». A ce titre, la chercheuse est en quelque sorte un « agent de locomotion ». Nous pourrions résumer les choses ainsi : d’une chercheuse que le professionnel cherche à incarner à la chercheuse qui prend la place du professionnel : voici un des éléments que nous repérons dans cet extrait et qui pour nous est une ressource au service du développement du registre transpersonnel.

- La chercheuse en tour de parole 18 : Oui mais ce qu’elle disait « c’est que vous pouviez vous faire bloquer »

---

<sup>1</sup> Nous ne le repérons pas chez FB, semble t’il assigné ici à une place « d’instrument » au service du développement de l’activité dialogique de LB avec SC

- La chercheuse en tour de parole 20 : « Donc il faudrait pas être là mais plus là-bas » (accompagné d'un geste référentiel de désignation - écran) :



Figure 49 : Image, la chercheuse désigne l'écran

On retient que l'activité transférentielle de LB fut dans un premier temps un obstacle à l'élaboration dialogique. Dans un second temps, faisant face à l'interférence de l'activité transférentielle de sa collègue, une déstabilisation affective dans son activité se constitue en épreuve pour lui. Un repérage d'un développement du dialogue est ensuite attesté (O2) et, par une appropriation progressive de la méthode, un objet O1c a pu voir le jour : penser les alternatives possibles au placement de LB. Une nouvelle déstabilisation affective apparaît alors (un déplaisir). L'autoconfrontation croisée s'arrête. LB lors de sa séance avec FB reprend d'emblée cet O1c qu'il continue à interroger avec SC – à distance *via* la caméra – et *de visu* à travers la clinicienne, à son tour « une apprentie collègue » (ici SC). On constate une appropriation forte de la méthode chez LB et des mouvements affectifs de plaisir à poursuivre l'objet discuté mis en commun. Un développement de la conception du métier, dans son registre transpersonnel, est observable chez lui.

## 2.3 Synthèse sur le placement :

Nous proposons deux schémas pour synthétiser l'analyse des matériaux présentée : un schéma reprenant la trajectoire de l'objet « placement » entre divers contextes d'énonciation et un schéma synthétisant l'activité transférentielle de LB déployée dans la séquence analysée, ses effets sur le dialogue et sur le développement d'un ou plusieurs registres du métier pour l'agent, dans une autre séance d'analyse.

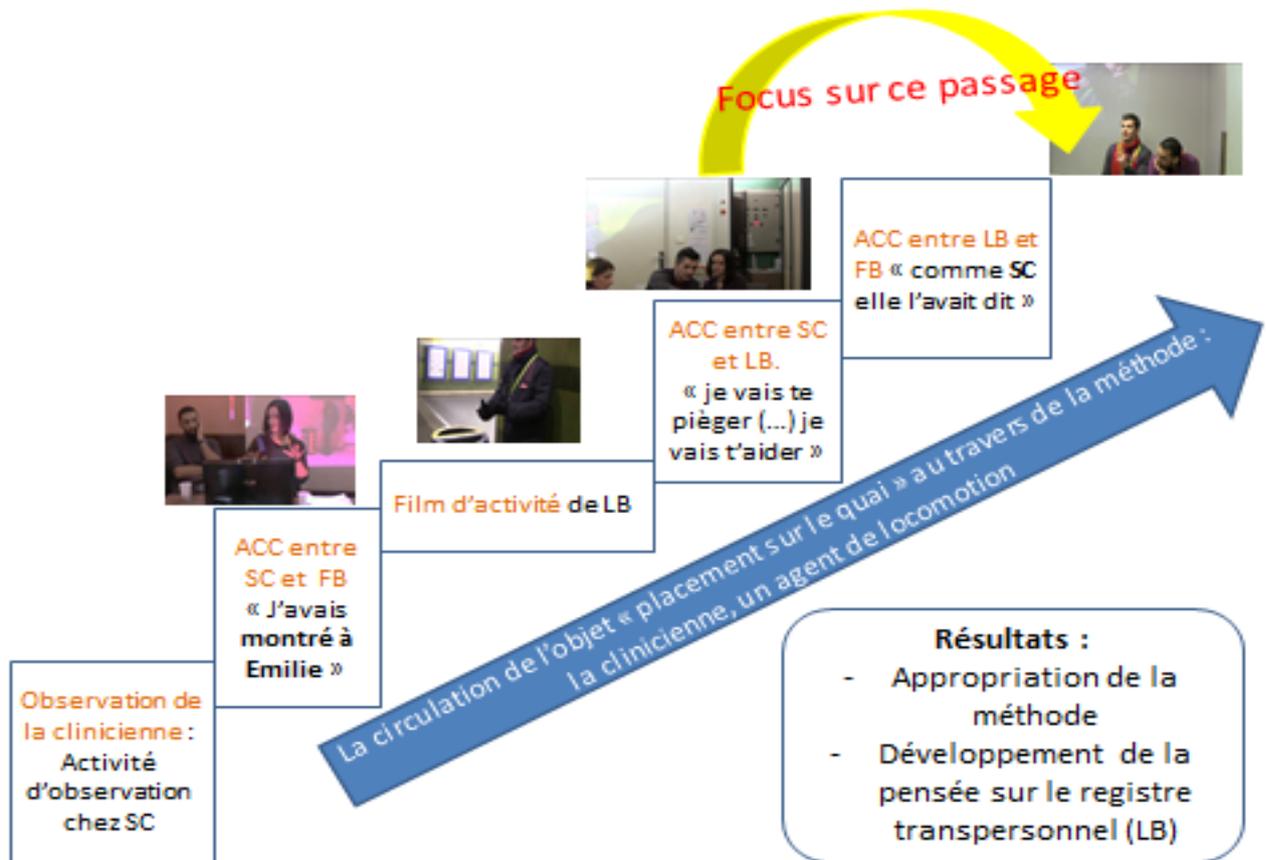


Figure 50 : Trajectoire de l'objet "placement" dans le dispositif

Premier temps : repérage de l'activité transférentielle	Une activité transférentielle au service « d'un difficile à dire » : un obstacle
<b>Activité transférentielle de LB</b> <i>O1a : Le positionnement de SC dos à la voie</i>	
<b>Activité transférentielle de SC</b> <i>O1b : Le positionnement de LB dos au mur</i>	
<b>Interférence et déstabilisation affective chez LB</b>	« Et bah je cours à la sortie de secours, ouais sinon ouais mais je t'expliquerai quand... enfin vas y on verra »
Second temps : effets sur le dialogue	Un difficile à dire « soulevé », instruit et développé
<b>Appropriation de la méthode</b> <i>O1 b : Reprise du positionnement de LB</i> <i>O2 : La peur</i> <i>O1c : Elaboration de variations possibles de placement dos au mur</i>	
<b>Nouvelle déstabilisation affective chez LB</b>	
Troisième temps dans d'autres contextes d'énonciation	Développement de la pensée sur le registre transpersonnel (LB)
<b>Appropriation de la méthode</b> <i>Reprise d'O1c : Elaboration de variations possibles dans le placement de LB</i>	 « Ouais mais la théorie du mur, elle serait un peu faussée quoi »

Figure 51 : « Focus » sur l'activité transférentielle et ses effets chez LB

## 3 Autoconfrontation croisée n°2 : La position de la signalisation en gare

### 3.1 Présentation de la séquence

La mission d'orientation est prépondérante dans l'activité des agents de gare. Ils sont fortement sollicités par les clients désirant être renseignés sur le quai de départ de leur train (quel hall ? quel quai ?), la localisation des différents services en gare (guichets, bureau d'accueil, toilettes, etc.), etc. De ce fait, la position de la signalisation en gare devient pour eux un enjeu quotidien et récurrent : Comment peut-elle répondre aux besoins de renseignements du client ? Comment peut-elle être même un moyen « d'alléger » les professionnels ? En toile de fond, la signalétique soulève la problématique des critères de choix pour la position des « panneaux » opérée par l'entreprise.

Les deux professionnels dont nous allons analyser l'autoconfrontation croisée sont KA et MR<sup>1</sup>. Ils travaillent dans l'entreprise depuis moins de cinq ans et se « croisent » régulièrement en gare. KA est titulaire sur un des trois kiosques. MR est titulaire sur un poste à la réserve. Ils n'ont pas les mêmes responsables hiérarchiques.

Plusieurs observations sur ce terrain 2 ont porté sur les façons d'orienter « au mieux » le client, à partir des différents instruments techniques à leur disposition pour réaliser cette mission (signalétique, plan, ordinateur, etc.). La séquence que nous allons analyser est issue de la première autoconfrontation croisée réalisée entre eux, bien qu'ils aient déjà expérimenté tous les deux la méthode une première fois. Entre leurs premières autoconfrontations croisées et celle que nous allons analyser, le cinquième comité de pilotage a eu lieu. Aucun montage concernant le collectif du terrain 2 n'y a été présenté, suite aux craintes de certains professionnels de subir des répercussions possibles de la part de leur encadrement. Nous avons alors, « au nom des agents », rapporté ces craintes en séance de comité. Une lettre de confiance co-signée par la direction de la gare Y leur avait alors été adressée en retour. L'autoconfrontation croisée est réalisée dans ce contexte. Enfin, conservons en mémoire

---

<sup>1</sup> Nous avons déjà « rencontré » MR durant la première partie de cette thèse consacrée à la présentation de l'intervention (« le client atteint de cécité qui veut aller aux toilettes »).

qu'une partie de la séquence analysée sera projetée aux sixième et septième comités de pilotage.

### 3.2 Analyse de la séquence retenue : « ce sera à discuter, faut voir »

Dans la séquence retenue, KA et MR dialoguent sur la signalétique de la gare Y, à partir du film d'activité de MR. L'extrait se situe aux alentours de la vingt-cinquième minute d'autoconfrontation croisée. MR met en discussion avec sa collègue ses difficultés à répondre aux demandes de clients en anglais. Ils se questionnent alors sur la signalétique. Les clients l'auraient-ils sollicité si la signalétique avait été mieux placée ? **L'extrait choisi dure 6 min et 33 sec.**

#### ➤ Capture d'image du film d'activité de MR



#### ➤ La place « physique » des protagonistes

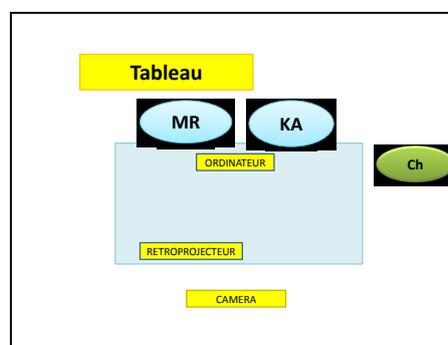


Figure 52 : Positionnement du dispositif et des protagonistes de l'ACC entre MR et KA

➤ **Retranscription de l'extrait analysé entre KA et MR<sup>1</sup>**

1 KA : (geste référentiel de désignation – panneau + écran) : Maintenant voilà on a une clientèle, une certaine clientèle qui est un *peu* assistée donc je sais pas essayez de nous faciliter un peu la tâche, les panneaux descendez les un peu, mettre plutôt des panneaux de signalisation, euh de signalétique à la place de des pubs qui sont très bien placés  
Pendant ce temps là, MR : geste expressif co-verbal – se ronge les ongles

2 MR : grave tu vois (Geste référentiel de désignation – écran)

3 KA : les pubs elles sont très bien placées elles sont au niveau des yeux

4 MR : Ouais c'est ça, ils sont malins hein

5 KA : donc c'est là c'est là signalétique (geste référentiel de désignation – panneau / elle-même / mur) : ... qui est en hauteur bah enlevez un ou deux pubs ou bien les mettre en hauteur et la signalétique la la rabaisser un peu, mettre sur des sur des murs sur des poteaux des flèches, avec direction hall 2, enfin jsais pas fléchez le trajet, ne pas laissez, quand nous on est là bon ok le client il vient il nous demande mais ya des clients qui arrivent à 23h (MR : bien sur) quand tous les kiosques sont fermés et qu'il y a que le BA au bout..... qui cherchent ils savent pas où c'est ces gens là moi je les plains quand ils arrivent en hall 3 franchement je les plains, ils doivent...  
Pendant ce temps-là, MR : geste expressif co-verbal : mouvement léger de la tête type hochement

6 MR (la coupe) : ceux du 1h02... (MR : geste expressif co-verbal : manche du polo)

7 KA (le coupe) : ...à partir de 21h, le hall 3 il ferme à 21h ils doivent être perdus en bas

8 MR : ceux du 1h02 jsais pas comment *enfin* ceux qui prennent le dernier RER qui part de la gare de surface il part à 1h02, ya rien ya personne pour les aider, aucun agent parce que le dernier agent il est en train de siffler le dernier train (geste référentiel de désignation – derrière lui) c'est le RCP donc « bonne chance », le nombre qui reste sur le carreau ici et qui sont obligés de se taper les bus après (geste expressif co-verbal : siffle)

9 Ch : **Ah ouais ?**

10 MR : ah ouais

11 KA : il y a un problème d'affichage en hall 2 ils ont carrément enlevé (geste communicatif quasi-linguistique – yeux en l'air) qu'on était dans le hall 2

12 Ch : **ca y était avant c'est ça ?**

13 KA : ça y était avant que ils ouvrent la mezanine en fait (geste référentiel de désignation – mezzanine)

14 MR : un grand panneau

15 Ch : **d'accord**

16 KA : je pense que le hall 2 cachait les magasins derrière (geste référentiel kinémimique : cacher) donc du coup ils ont enlevé la plaque 'vous êtes dans le hall 2' « c'est cool ok on voit les magasins derrière » mais c'est pas cool pour nous parce que d'une on a trois fois plus de demandes euh où est ce que c'est le hall 2 et de deux on se fait pourrir parce qu'il y a les gens qui n'aiment pas demander justement qui aiment se débrouiller tous seuls mais qui nous disent « c'est indiqué où comment vous voulez qu'on devine » ?  
Pendant ce temps là, geste expressif co-verbal chez MR – se ronge les ongles

17 MR : Ouais c'est ça, t'as un pauvre machin avec 'bienvenu dans le hall 2 (geste référentiel de désignation – panneau X2)

18 KA : non plus (geste expressif co-verbal - referme son gilet)

19 MR : si sur le gros panneau qui descend vers la rampes

20 KA: ah oui

<sup>1</sup> A partir de ce point, il est indispensable de visionner la séquence nommée « V5 : Séquence analysée KA et MR » à partir de la clé Usb mise à disposition du lecteur.

21 MR : **et juste et juste** en dessous il y a marqué vers le hall 3 en plus donc t'as marqué bienvenu au hall 2 vers le hall 3 (geste référentiel de désignation) t'as les deux ensemble **enfin c'est c'est c'est confus** (geste expressif co-verbal – fronce les yeux)

22 Ch d'accord

23 MR : et c'est...

24 KA : **il y a un problème de signalétique** et pourtant la signalétique a été refaite elle est refait il y a un an (« doigt en l'air »)

25 MR : ouais

26 KA : **je crois que ca a été refait**

27 MR : **ils ont refait ils ont refait ils ont refait** le thème de la signalétique

28 KA : ils ont bougé aussi les panneaux ils étaient pas au même endroit **ca a été refait mais j'ai l'impression que ces personnes qui font ses gares**

29 MR : ils cherh...

30 KA (le coupe) : non ne mettent jamais un pied en gare

31 MR : déjà

32 KA : ils nous demandent pas, (geste référentiel de désignation – elle/poitrine) enfin nous on est H24 sur le terrain **si tu nous dis** « où est-ce que je devrais mettre le panneau » **mais nous moi je te le dis directement, « le panneau faut que tu le mettes là »**

Pendant ce temps-là, MR regarde sa collègue en alternance avec l'écran, se balance et se ronge les ongles (gestes expressif co-verbaux)

33 MR (la coupe) : oui à la place de la pub

34 KA : **ils nous demandent pas** (geste référentiel de désignation – elle/poitrine) et c'est nous après qui subissons leurs erreurs de merde [terme Merde : coupure montage]

35 MR : **ouais mais tu vas le mettre à la place de la pub donc c'est pas possible parce que s'ils mettent la pub là**

36 KA : mais la pub ils **peuvent la déplacer**

37 MR : **s'ils mettent la pub** là c'est que justement

38 KA : mais la pub ils **peuvent la déplacer**

39 MR : **tout le monde la voit et c'est ça qui les intéresse**

40 Ch : **ce sera à discuter, faut voir**

Après cela, MR : geste expressif co-verbal : souffle

41 KA : **la pub tu peux la déplacer**

42 MR (la coupe) : c'est comme dans le hall 2 **il y a plus de machines selecta que de bornes pour acheter un billet** Stoplait

43 KA : non mais **ça après après** voilà la gare

44 Ch : **Où sont les bornes ?**

45 KA : **les bornes elles sont aux entrées des quais**

46 MR : il faut qu'ils se fassent de l'argent

47 KA : faut qu'ils se fassent de l'argent

48 MR : **mais tu peux pas dire tu peux pas dire** aux gens euh **tu peux pas dire** aux gens **tu peux pas tu peux pas tu peux pas dire** achetez vos bornes, vos billets aux bornes sur les bornes changez vos billets sur les bornes

49 KA : mais yen a quand même

50 MR : yen a

51 KA : yen a

52 MR : mais enfin à partir du moment où tu dis aux aux clients express pro enfin un client pro vous pouvez échanger vos billets en une minute s'ils peuvent changer leurs billets en une minute mais qu'à chaque fois ils sont obligés de se taper 5 min de queue parce que toutes les bornes pro elles sont toujours occupées

53 KA : non ah je pense que t'abuses un peu

54 MR : non

55 KA : parce que, **parce que**

56 MR : **il ne devrait pas y avoir plus de machines selecta que de bornes** c'est pas possible

57 KA : en hall 2 t'en as / oui **mais des machines selecta il en faut aussi**

58 MR : il en faut

59 KA : tu vas pas me dire que d'aller acheter un twix à 4 euros au monop (geste référentiel de désignation : extérieur) je suis désolée ca coute cher aussi

60 MR : tu trouves pas que tu pourrais en mettre plus des bornes ? Tu trouves pas

61 KA : moi je trouve qu'il y en a déjà assez, moi je trouve qu'il y en a déjà assez. attends t'en as dans le hall 2 t'en as dans le couloir des fresques t'en as dans le hall 3 attends si le mec il est obligé de faire 5 min de queue c'est qu'il y a un problème quand même (geste référentiel de désignation : extérieur)

62 MR : *Bah ouais* on est bien d'accord *mais* sur des périodes de grand départ *eh*

63 KA : moi à chaque fois que j'ai accompagné des clients (geste référentiel de désignation : elle-poitrine) changer des billets ou retirer des billets j'ai jamais fait 5 min de queue

64 MR : et t'as combien de pourcentage de bornes qui marchent pas aussi

65 KA : **ouais mais j'ai jamais fait 5 min de queue ça par contre je trouve que ça c'est exagéré**

66 MR : pas dans le...

67 KA : **maintenant au niveau de la signalétique ouais je trouve qu'il y a un gros problème**

68 Ch : **Et toi du coup les bornes tu trouves qu'il y en a assez et toi...**

69 MR : moi je trouve pour moi (geste expressif co-verbal – se gratte l'oreille) y'en a *enfin* (2sc) y'en a assez effectivement là on descend effectivement il y en aura pleins de livres *quoique* **on est vendredi après-midi** après-midi tu descends **un mardi le mardi** midi oui **elles sont quasiment toutes libres tes bornes, maintenant tu descends un jour d'un grand départ tu verras que dans le hall 3 elles sont toutes quasiment toutes occupées** même celles dans les recoins où t'as toujours des personnes et t'as dans le **hall 2 c'est pareil et pour changer tes billets en expr, tes billets express pour moi il en manque aussi,** dans le hall 2... dans le hall 1 ça va t'as quasiment une par quai, dans le hall 1 ca va (geste référentiel de désignation - écran)

70 KA : mais **dans le hall 2 aussi t'en as quasiment une par quai**

71 MR : pour moi **il en manque enfin pour moi il en manque pour moi** (geste expressif co-verbal : geste manche polo) il y en a pas assez *après... ils font ce qu'ils veulent* mais c'est juste pour te dire, merde (montre qui cogne la table) c'est juste enfin c'était pas c'était même pas pour lancer ...ouais c'est juste pour te dire (**changement posture**) ils cherchent à mon avis *plus enfin* **c'est comme la pub enfin** (2sec) (geste référentiel de désignation - écran)

... **la pub est mieux placée que nos informations donc ils sont obligés de se faire du fric** je dis pas.

72 KA : Après une gare, ouais voilà, une gare si elle rapporte pas d'argent enfin voilà c'est

73 MR : Enfin on est censés être un service public à la base

74 KA : C'est des frais c'est des frais énormes, ouais ça reste quand même des frais énormes une gare

75 MR (geste expressif co-verbal – se gratte l'oreille) : Je suis d'accord, bien sur qu'ils doivent se faire de l'argent je dis pas mais voila (geste référentiel de désignation - écran) (KA : moi je dis pas de supprimer les pubs) **ton panneau ton panneau il serait mieux là**

76 KA (suit même geste référentiel de désignation de MR sur l'écran) : Voilà il serait mieux là, oui on est d'accord

77 MR (**changement posture**) : **il serait mieux il serait mieux...** (geste référentiel de désignation – surface de projection filmée)  
(KA regarde mur aussi)

78 Ch : **c'est-à-dire ?**

79 MR (geste référentiel de désignation – surface de projection filmée) : **je vous montre, il serait mieux là là, elle est où la pub ?**

80 KA : (geste référentiel de désignation – surface de projection filmée) : **là là sur la gauche**

81MR : elle serait mieux là, au lieu de la mettre là (geste référentiel de désignation – surface de projection filmée) **où personne regarde** parce que t'es obligé de faire comme ça (geste référentiel kinémimique : personne regarde en haut), bah tu la mets là (geste référentiel de désignation – surface de projection filmée) **ou à la limite** tu gardes ça et en plus tu mets là. (geste référentiel de désignation – surface de projection filmée) **Tu mets bien hall 2 avec des flèches comme ça** (geste référentiel kinémimique : les flèches)

82 KA (le coupe) : sur les poteaux que tu rencontres pendant ton trajet (geste référentiel de désignation – les poteaux),, des flèches **en disant en gros « hall 2 ouais t'es sur le bon trajet t'inquiètes pas ».** (geste référentiel de désignation – le trajet) (MR : c'est ça) Parce que moi quand je les envoie en hall

2, ce long couloir (geste référentiel kinémimique – le couloir) à traverser sans savoir qu’au bout il y a des quais, mais moi je me dis les gens ils doivent flipper, ils doivent se dire « où est-ce que je les ai envoyés » ? (rires)

83 MR : C’est dommage on n’a pas de photos de la galerie des fresques mais tu mets juste (variation de la posture : lève les bras en arrière rétro/arrière chaise) tu mets juste enfin et en plus ce qui (revient avant) bon enfin bref (position main dans la tête/repli) tu pourrais faire, tu pourrais faire mais le truc c’est que je sais pas faut (geste expressif co-verbal – oreilles / front)... après on connaît pas toutes les raisons (se remet en arrière), c’est ça que je me dis aussi, j’aimerais bien un jour peut-être tu vois qu’on nous explique peut-être pourquoi on peut pas mettre des informations là, pourquoi on peut pas mettre des informations ici (se remet devant accoudé table/(geste expressif co-verbal – gratte la joue), pourquoi on peut pas mettre des informations ici

84 KA (le coupe) : Moi je dis juste que c’est quelqu’un qui a fait la gare, qui qui qui s’est occupé de mettre les, la signalétique sans forcément venir et...et bosser sur le projet en gare directement Pendant ce temps là, MR : geste expressif co-verbal : moue du visage

85 MR : Mais tu les vois des fois les mecs de G&C en gare

86 KA : Ouais

87 MR : c’est des groupes de 5,6 etc. et ils sont là

88 KA : Et ils restent quoi ?

89 MR : Oui ils restent pas longtemps bien sur (se gratte jambe ?)

90 KA : ils restent pas longtemps et est-ce qu’ils parlent avec nous ? nous qui indiquons les trajets H24 aux clients, ils parlent pas avec nous

91 Ch : Mais ça vous pouvez le faire remonter ? Parfois en réunion d’expression des salariés ? (MR : geste communicatif quasi – linguistique : souffle) Ca vous arrive de le faire remonter ?

92 KA : On l’a on l’a, moi je l’ai déjà remonté plusieurs fois...(geste référentiel de désignation : elle/poitrine)

93 MR : Pareil je suis déjà allé (yeux dans le vide)

94 KA : qu’il y avait un problème au niveau de la signalétique mais on n’a pas d’impact, on n’a rien, j’en arrive à dire aux clients quand ils me pourrissent,(geste référentiel de désignation : elle/poitrine)« écoutez on m’écoute pas, donc prenez une feuille(geste référentiel de désignation – la feuille) et faites une réclamation, s’il vous plaît monsieur s’il vous plaît faites la la réclamation, moi ça va m’arranger »(geste référentiel de désignation : elle/poitrine)

Pendant ce temps là, MR regarde sa collègue puis tourne tête à gauche

Figure 53 : Extrait analysé de l’ACC entre MR et KA « ce sera à discuter, faut voir »

### 3.2.1 Repérage de l’activité transférentielle

#### ➤ La clinicienne, un « témoin affecté » ? un « visage de la direction » ?

Entre le tour de parole 1 et le tour de paroles 70, l’objet de discours O1 porte sur les rapports de places entre la signalétique et l’activité commerciale en gare. Du point de vue des agents, la place accordée aux activités commerciales dans la gare (publicités, magasins, bornes de services) empêche le client de circuler de façon autonome dans celle-ci, la signalétique et les services propres à la SNCF (bornes de billets, etc.) se trouvant relégués au

second plan « visuel »<sup>1</sup>. Ce qui a un effet conséquent dans leur activité commerciale, puisqu'ils disent être amenés à répondre à davantage de sollicitations de la part de clients perdus et désorientés.

Plus précisément, du tour de parole 1 au tour de parole 22, **un premier objet de discours se détache qu'on nommera désormais O1a : Faire changer la signalétique à la direction.** Les professionnels critiquent la position de la signalétique actuelle et expriment les changements à opérer sur celle-ci : la signalétique doit être mise à la place des publicités « très bien placées » (TP1) selon eux, car situées au niveau des yeux. Pour démontrer à la direction – le destinataire absent – la pertinence des changements, ils expriment les effets délétères que la place actuelle de la signalisation (mise à mal par la publicité) entraîne dans leur activité. Pour ce faire, ils rapatrient la parole des clients « qu'ils plaignent ». Nous repérons l'utilisation forte du discours rapporté direct, avec le « bonne chance » de MR adressé au client dans le tour de parole 8 et par KA en tour de parole 16 qui rapatrie un discours de client « c'est indiqué où comment vous voulez qu'on devine ? ». Par l'usage du discours rapporté direct, les clients deviennent ainsi les « portes-paroles » des besoins des professionnels. Notons également que la place du client varie dans leurs discours. Il passe du statut d'assisté (« on a une clientèle qui est un peu assistée » en TP1) à celui d'autonome (« parce qu'il y a des gens qui n'aiment pas demander » en TP16), en passant par celui de victime<sup>2</sup> du point de vue des professionnels eux-mêmes (« franchement je les plains » en TP5).

Mais faisons un pas supplémentaire en intégrant à cette première analyse le repérage de la place de la clinicienne - et plus largement leur utilisation du dispositif méthodologique. A partir de la forme de l'énoncé et de l'énonciation même, nous relevons plusieurs points. L'utilisation de l'impératif est majoritairement employée : « donc je sais pas essayez de nous faciliter un peu la vie » (TP 1), « Les panneaux descendez les un peu » (TP1) , « enlevez une ou deux pubs ou bien les mettre en hauteur » (TP6). L'emploi du « Ils » est récurrent (le « sujet absent » de Benveniste). L'usage du discours rapporté sur le tour de parole 16 qui se réalise à trois voix, entre les agents, la direction et les clients : « « je pense que le hall 2 cachait les magasins derrière donc du coup ils ont enlevé la plaque 'vous êtes dans le hall 2' « c'est cool ok on voit les magasins derrière » mais c'est pas cool pour nous parce que

---

<sup>1</sup> En arrière-plan, l'objet de débat (Clot, 2008a) porte sur le soin de la direction apporté aux instruments de travail des professionnels, relégués « au second plan » des préoccupations des dirigeants selon eux

<sup>2</sup> C'est un point de vue « inattendu » pour la direction que d'entendre le client comme ressource

« d'une on a trois fois plus de demandes » euh « où est ce que c'est le hall 2 ? » et « de deux on se fait pourrir » parce qu'il y a les gens qui n'aiment pas demander justement qui aiment se débrouiller tout seuls mais qui nous disent « c'est indiqué où comment vous voulez qu'on devine » ? (TP 16). Le « c'est cool ok on voit les magasins derrière » est ici une parole attribuée à la direction que la professionnelle contrebalance par d'autres arguments rapatriés chez les clients (argumentation signalée par l'usage du « de une », « de deux »). Enfin, nous pouvons repérer dans les matériaux l'usage de termes dévalorisants et de tons « accusateurs » envers les choix opérés par la direction : « sont malins » (TP4), « ils ont carrément enlevé » (TP11), « pauvre machin » (TP17). Ainsi, par la forme des énoncés (l'usage de l'impératif, la multiplication des « ils »), les reprises (dialogues rapportés avec la direction et avec les clients) et les choix lexicaux accusateurs, on peut avancer que durant ces tours de paroles, les agents « ordonnent » à la direction d'inverser la place de la publicité et de la signalisation. Les indices repérés indiquent que l'utilisation de la méthode des autoconfrontations croisées est ici un moyen pour eux d'exprimer leurs besoins à la direction, un moyen supplémentaire de faire « remonter » les problèmes de signalétique comme ils le font habituellement. Nous assistons à une forme de « monologue à deux voix », au service de l'expression de leur souci, une réplique aux situations qu'ils rencontrent dans l'organisation du travail actuelle. La confrontation aux points de vue de la direction (ce qui justifie l'impératif et le « ils ») est inexistante. La confrontation réelle de leurs points de vue entre eux également : les regards entre eux sont peu visibles, les désaccords inexistants et la reprise du propos du collègue est alimentée sans qu'un objet de discours puisse se détacher.

La clinicienne est aussi fortement « convoquée » durant ces tours de paroles 1 à 17. La démonstration qu'ils effectuent, adressée à la direction « face caméra », est médiatisée *in situ* par la présence de l'intervenante. En d'autres termes, l'objet du discours O1a est ré-adressé dans l'échange en cours à la chercheuse.

Répertorions-les indices repérés :

- Sur le TP 2 : L'utilisation du regard, du pronom personnel « tu », du geste de pointage sur l'écran et du terme « tu vois (TP2) »



2 MR : Grave tu vois (Geste référentiel de désignation – écran)

- Sur le TP 21 et le TP 22 : L'utilisation du regard dirigé sur la chercheuse, du pronom personnel « tu » et la réponse « d'accord » de la chercheuse en TP 22.

21 MR : **et juste et juste en dessous il y a marqué vers le hall 3** en plus donc t'as marqué bienvenu au hall 2 vers le hall 3 (**geste référentiel de désignation**) t'as les deux ensemble **enfin c'est c'est c'est confus** (**geste expressif co-verbal – fronce les yeux**)  
 22 Ch : **d'accord**

- Sur de nombreux TP, des regards dirigés sur la chercheuse, notamment après le « ils sont malins » (T4) ;

Nous observons un faisceau d'indices que nous avons nommé indices d'adressage (regard, pronom personnel, geste et termes lexicaux) qui nous permettent d'attester la présence d'une activité transférentielle chez les professionnels et la chercheuse. Sur le tour de parole 2, la psychologue est invitée à voir « de ses propres yeux » le choix de la direction concernant la place accordée aux publicités « très bien placées » (TP 1). Sur le tour de parole 21, MR cherche à démontrer l'inefficacité de la signalétique, en prenant la clinicienne « à partie ». C'est en tout cas ce que la chercheuse éprouve, son « d'accord » en tour de parole 22 nous l'indique, comme si elle était « contrainte » de répondre quelque chose aux propos adressés de MR, qu'elle « prend » pour elle.

Nous nous risquons à une première interprétation clinique. Durant ces tours de paroles, les professionnels cherchent à prendre la chercheuse « à témoin » : de quelle côté est-elle ? Lorsqu'ils mentionnent, en des termes peu flatteurs, les choix opérés par la direction, ils semblent observer la façon dont la chercheuse pourrait réagir, par exemple lorsque MR énonce « ils sont malins hein » (TP 4) suivi d'un regard dirigé sur l'analyste du travail. Attendent-ils de la chercheuse qu'elle prenne une place de témoin affecté ? Qu'elle éprouve, comme eux, colère et agacement envers les choix de signalétique opérés ? Nous remarquons en effet à ce stade du dialogue de nombreux gestes dits d'inconfort et de nervosité chez les professionnels. Enfin, attendent-ils de l'intervenante qu'elle fasse, comme un « porte-parole », « remonter » leurs problèmes ?

Regardons à nouveau précisément le tour de parole 22 et ses suites. La chercheuse répond « d'accord » aux sollicitations appuyées des professionnels. Cet acquiescement « tranquille » à la démonstration « nerveuse » des professionnels semble ne pas être la réponse attendue. En effet, dès le tour de parole 24, KA fait suite au « d'accord » en ajoutant un complément (TP 24) : « il y a un problème de signalétique et pourtant la signalétique a été refaite elle a été refaite il y a un an ». Cet ajout confirme notre hypothèse selon laquelle il est attendu de la

chercheuse qu'elle prenne place « affectivement » à l'échange en cours. Cette perturbation, par la persistance chez la chercheuse à « stationner » sur une place apparemment « neutre » entraîne une variation dans l'objet de discours, un ajout au dialogue en cours.

A partir du tour de parole 24 et jusqu'au tour de parole 40, l'objet de discours devient **l'objet O1b : l'absence de décision des agents sur la signalétique**. En suivant Sitri (2003), nous constatons que durant ces tours de paroles, il n'est plus seulement question, dans le discours des agents, de faire changer la signalétique à la direction, mais plutôt d'exprimer leur absence dans la décision sur le choix du positionnement de la signalétique. Ils regrettent de ne pas être sollicités pour donner leur avis sur la signalétique, remarquant que la décision revient exclusivement aux concepteurs des gares, alors même qu'ils « ne mettent jamais un pied en gare » (TP30) contrairement à aux professionnels « H24 » sur le terrain (TP 32). Remarquons à ce sujet que le nouvel objet de discours O1b introduit une variation dans la forme de l'énoncé et redistribue les places dans le discours des professionnels : « Les porte-paroles » des agents (les clients) se font plus rares et la direction semble se personnifier, passant du « ils » à « ces personnes qui font ces gares » (TP28).

Mais là encore, quand est-il de la place de la chercheuse ? Le tour de parole 32 nous fournit quelques précisions.

32 KA : ils nous demandent pas, (*geste référentiel de désignation – elle/poitrine*) enfin nous on est H24 sur le terrain **si tu nous dis** « où est-ce que je devrais mettre le panneau » mais nous moi je te le **directement, le panneau faut que tu le mettes là** »  
Pendant ce temps-là, M. MR regarde sa collègue en alternance avec l'écran, se balance et se ronge les ongles (*gestes expressif co-verbaux*)

Nous repérons des indices d'adressage :

- Regards appuyés sur la chercheuse
- Utilisation du « je », « tu », « ils », « nous » : « ils nous demandent pas », « si tu nous dis », « moi je te le dis directement »
- Utilisation du discours rapporté direct « (...) Moi je te le dis directement « le panneau faut que tu le mettes là » ».

Nous observons un faisceau d'indices d'adressage qui nous permet d'attester à nouveau de la présence d'une activité transférentielle chez les professionnels. KA avance le fait que la direction ne demande pas aux agents leurs points de vue sur la signalétique. Partant de ce constat, elle simule un dialogue imaginaire, sous la forme d'un dialogue rapporté entre la direction « ils », la chercheuse « tu », les collègues « nous » et elle « moi ». Nous repérons que la multiplicité des pronoms personnels dans cet énoncé signe – sans doute à son insu – la

confusion chez KA entre le « tu » de la direction et le « tu » de la chercheuse. En effet, si l'on suit précisément le tour de paroles, elle énonce dans un premier temps qu'« ils nous demandent pas » (la direction), alors qu'elle considère que les agents commerciaux pourraient être sollicités pour leur expérience de terrain (« nous on est H24 »). Puis elle renverse le constat posé d'une absence de sollicitation des directions envers les professionnels en imaginant qu'elle puisse être questionnée. A ce moment précis, la psychologue est convoquée du regard, le « ils » est transporté vers le « tu » : (Si « tu nous dis », mais « moi je te le dis directement »). Nous faisons l'hypothèse que nous sommes momentanément « transférée » sur la direction, ou plutôt que la direction est transportée en nous : nous prenons – pour KA – la place de la direction qui pourrait demander aux agents leurs points de vue. Ici, l'option clinique consiste sans doute à se prêter sans se donner à cette affectation transférentielle. Pour autant, dès le tour de parole 34, KA referme cette possibilité de façon « affectée » : « ils nous demandent pas et c'est nous après qui subissons leurs erreurs de merde ». En fin d'autoconfrontation croisée, elle demandera à l'intervenante de couper le mot « merde » au montage le justifiant par la colère qu'elle éprouvait durant ce temps de l'échange.

Poursuivons. Du tour de parole 35 au tour de parole 39, MR et KA échangent alors sur les raisons qui expliqueraient l'absence de poids qu'ils ont dans les décisions opérées par l'entreprise. Ils répondent à leur question sous la forme d'énoncés affirmatifs en rapportant le point de vue qu'ils attribuent aux dirigeants : la signalétique ne peut pas prendre la place de la publicité (« tu vas la mettre à la place de la pub donc c'est pas possible », TP 35) car ce qui intéresse les dirigeants de l'entreprise est d'afficher le plus efficacement possible la publicité : « tout le monde la voit et c'est ça qui les intéresse » (TP 39). Suite au tour de parole 39, la chercheuse intervient. Examinons la suite.

➤ **Tentative de variation de la place de la clinicienne : « ce sera à discuter, faut voir » (TP 40)**

L'intervention de la chercheuse en tour de parole 40 « ce sera à discuter, faut voir » signale une première tentative de variation de la place de la clinicienne, qui insère du futur possible dans le présent ressassé. Cet énoncé, bien que bref, introduit trois éléments nouveaux : la possibilité d'un dialogue avec la direction, dans l'optique de confronter les points de vue de cette dernière avec ceux des professionnels, l'éventualité – et c'est en lien avec le premier élément – que les points de vue de la direction « absente », imaginés par MR ne se vérifiaient

pas si elle devenait « présente ». Enfin, ce bref énoncé signale que la clinicienne n'est pas identifiable à la direction : « il y a erreur sur la personne ». Elle tente alors de se déloger en « ré-adressant » les échanges en cours aux « bonnes personnes », à savoir les interlocuteurs de l'impersonnel. Ce bref tour de parole est une tentative – modeste et timide – de variation des places de la clinicienne. En d'autre terme, une manifestation de l'activité transférentielle « maniée » de la chercheuse. Pour autant, on ne peut comprendre et attester l'activité transférentielle supposée dans ce tour de parole qu'en faisant un pas supplémentaire du côté des effets produits chez les professionnels, ici MR. Quel destin à la proposition de la chercheuse ? C'est ce que nous allons voir.

### 3.2.2 Effets sur l'activité dialogique de MR

A la suite du tour de parole 40, nous distinguons quatre temps dans l'activité dialogique de MR.

#### ➤ Premier temps : Résistance chez MR

Immédiatement après l'intervention de la chercheuse sur le tour de parole « ce sera à discuter, faut voir », deux éléments observés nous permettant d'attester que MR, à son insu, « entre en résistance ». Tout d'abord, nous repérons le souffle immédiat de MR, un « prêt à réagir » silencieux en quelque sorte. L'agent vient rabattre, d'un souffle d'air, le futur possible sur le passé, notre proposition de pouvoir confronter son point de vue avec ceux de la direction réveille chez MR des initiatives « déjà-faites » et inabouties. Ici donc, nous interprétons son souffle comme un « je n'y crois pas, ça ne sert à rien ». C'est un souffle d'asphyxie face à la proposition d'envisager le dialogue avec la direction comme une « respiration » dialogique, « l'oxygène dialogique » est repoussé.



Pendant le TP 40



Réaction de MR après le TP 40

Figure 54 : Image MR, "un souffle d'asphyxie"

A partir du TP 42 , nous rencontrons également un évitement dialogique. Examinons-le. A la suite de l'énoncé de l'intervenante en tour de parole 40, KA continue d'évoquer le déplacement possible, selon elle, de la publicité. MR coupe court à la proposition de sa collègue en rapatriant un nouvel exemple qui renforce la résistance. Il approche le problème de la place des bornes en rapport avec les distributeurs de boissons et friandises (les « machines Sélecta »). Cette proposition de thématization, reprise par KA dès le tour de parole suivant, nous amène à repérer une variation de l'O1a en O1 « bis » : **le rapport entre la place des bornes et des distributeurs de boissons/friandises. Nous le nommons O1 « bis », car il est une réplique d'O1** (sous exemple du rapport entre « activité commerciale « annexe » » et « activité d'orientation de l'agent »). Il se poursuivra du tour de parole 42 au tour de parole 68. Nous avons précisé lors de la partie consacrée à l'affect que celui-ci peut se réaliser sous la forme d'une résistance, une tentative de recouvrir du déjà connu sur l'inconnu qui émerge. L'affect est alors dit plutôt passif : « Quand l'épreuve de l'expérience déroutante n'est plus, pour les sujets concernés, que la preuve supplémentaire que les choses seront toujours comme elles sont, on peut dire que le destin passif de l'affect l'emporte. Ce dernier interrompt, à l'insu des sujets le plus souvent, la marche du connu à l'inconnu pourtant impliquée dans l'engagement de l'analyse de sa propre activité proposée par l'intervention. On peut penser que la passivité l'emporte dans l'affect lorsque les sujets rabattent l'imagination de solutions auxquelles personne n'a encore pensé sur la répétition à l'identique du déjà fait, déjà dit, déjà pensé, ensemble ou individuellement. » (Bonfond & Clot, 2016, p. 6). Ce mouvement de « résistance » signale, selon nous, la réalisation d'un affect passif qui marque la situation dialogique en cours.

➤ **Second temps : l'occupation d'une place « habituelle » chez la clinicienne crée paradoxalement un « inattendu » chez MR**

Cependant, un désaccord va naître entre eux à propos des bornes, KA ne partageant pas le même point de vue que son collègue. Entre le tour de parole 42 et le tour de parole 68, celui-ci va être instruit. Sur le tour de parole 68 précisément, la chercheuse va donc tenter de confronter leurs points de vue : « Et toi du coup les bornes tu trouves qu'il y en assez et toi... » (TP 68). Sur ce tour de parole « quasi-stéréotypé », la clinicienne occupe une place « habituelle », consistant à faire émerger chez les professionnels des conflits de critères insoupçonnés par la comparaison des points de vue. Cette place occupée n'est pas une

« surprise » pour eux, c'est une fonction qu'ils ont déjà expérimentée auprès d'elle. Or, dès le tour de parole suivant, on repère précisément un changement dans l'activité dialogique de MR (TP 71) surpris par l'intervention de la chercheuse. Nous reprenons ici le passage en question.

71 MR : pour moi **il en manque enfin pour moi il en manque pour moi** (geste expressif co-verbal : geste manche polo) il y en a pas assez *après...* ils font ce qu'ils veulent mais c'est juste pour te dire, merde (montre qui cogne la table) c'est juste enfin c'était pas c'était même pas pour lancer ...ouais c'est juste pour te dire (**changement posture**) ils cherchent à mon avis *plus enfin* **c'est comme la pub enfin (2sec) (geste référentiel de désignation - écran) la pub est mieux placé que nos informations donc ils sont obligés de se faire du fric** je dis pas.

Nous relevons des indices d'affect chez MR :

- Des modulations
- Des répétitions (sur le difficile à dire)
- Un regard inattendu, fuyant « à gauche »



Figure 55 : Image, le regard "fuyant" de MR

- Un temps de latence
- Des gestes expressifs co-verbaux

Sur le tour de parole 71 de MR, le faisceau d'indices d'un mouvement affectif repéré nous signale un « difficile à dire » dans l'activité dialogique de MR. La répétition (fois deux) de « je veux te dire » l'atteste : « Il n'arrive pas à dire ce qu'il veut dire ». Il y parvient cependant en fin d'énoncé dévoilant l'objet qu'il tentait d'éviter et qui le rattrape : « c'est juste enfin c'était pas c'était même pas pour lancer ...ouais c'est juste pour te dire (...) la pub est mieux placée que nos informations donc ils sont obligés de se faire du fric » (TP 71). Ce matériau cité nous permet d'attester que la question des bornes est bien un détour ou un alibi dialogique, tel que nous l'avons précédemment mentionné. En d'autres termes, après un « évitement » dialogique sur l'O1bis, MR semble ne plus parvenir à poursuivre « ce jeu de dupes » (dont il n'a pas conscience, la chercheuse non plus d'ailleurs). Nous relierions son impossibilité à poursuivre l'O1b à l'intervention de la psychologue sur le tour de parole 68 qui accepte – à son insu – ce « jeu de dupes », en restant à sa place « habituelle ». Ce qui, paradoxalement, déstabilise MR.

De notre point de vue, ce tour de parole de MR vient :

- Attester du « détour dialogique » repéré précédemment : « mais c'est juste pour te dire, enfin c'était même pas pour lancer »
- Repérer l'impossibilité de MR à poursuivre l'objet « les bornes », surpris par la prise de position de la chercheuse qui « joue le jeu » de ce détour.
- Montrer que l'objet de discours que cherche à attraper MR est O1 (et non O1bis) : « c'est comme la pub »
- Mettre à jour un début de développement dans l'activité dialogique. Sur ce dernier point, nous allons nous appuyer sur le repérage d'une variation de posture chez MR : il passe d'une position corporelle « en retrait » à une position « active » du corps. Cette variation est le signe d'un changement d'adresse qui, on l'a vu, peut signaler un développement de l'activité dialogique. Ce changement d'adresse est ici l'importation de la direction dans le dialogue. Une bascule s'opère. C'est ce que nous allons étudier à présent.

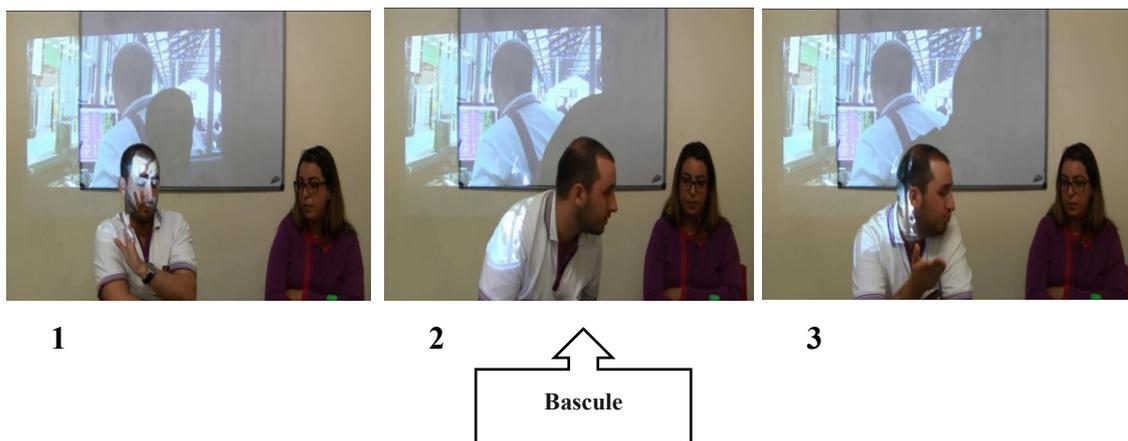


Figure 56 : Variation de la posture de MR

➤ **Troisième temps : Utilisation de la méthode et développement de l'activité dialogique chez MR**

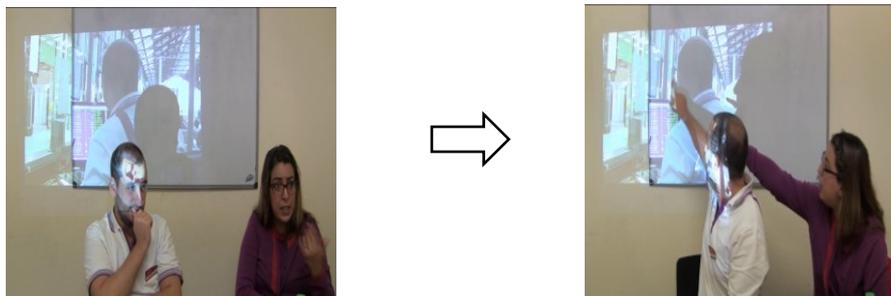
Du tour de parole 72 au tour de parole 83, nous constatons une reprise « conjointe » de l'échange, une reprise de « synthèse » en quelque sorte des objets O1a et O1b que nous nommons ici O1c : **Envisager des propositions de changement sur la signalétique.** L'O1c est un objet de discours « nouveau », dans le sens où il a été déformé et développé par rapport à O1a et O1b : il ne s'agit plus de « prescrire » à la direction de changer les panneaux, ni même de constater leur éviction dans la décision et les choix opérés. Il est plutôt question d'envisager entre eux des propositions de changements qu'ils soumettent ici à la direction. Nous repérons des variations dans les indices d'adressage :

- Les gestes de désignation sur l'écran d'ordinateur sont plus conséquents. Surtout, les gestes de désignation basculent sur la surface de rétroprojection, d'abord chez MR puis chez KA. Ces gestes définissent clairement l'adresse qu'ils donnent. Ils passent de l'écran d'ordinateur (non filmé) à l'écran de projection filmé, visible par la caméra (et par les destinataires potentiels de la vidéo, la direction)



Figure 57 : Image, variation des gestes de désignation

- Les regards sur l'écran de projection deviennent importants, les regards dirigés sur la chercheuse moins fréquents
- L'utilisation du conditionnel remplace l'impératif: ils imaginent ensemble des possibles « je vous montre, il serait mieux là là, elle est où la pub ? » (MR, TP79)
- La posture physique est différente : les bras croisés du départ deviennent des bras qui montrent les changements possibles



**TP en début d'ACC (TP 1 à 44)**

**TP actuels**

Figure 58 : Posture corporelle des agents

Nous repérons un faisceau d'indices nous permettant de relever une nouvelle forme d'activité transférentielle, une bascule dans le jeu d'adresses. Durant les tours de paroles délimitant l'O1c, le destinataire reste la direction – absente. Pour autant, le but poursuivi n'est plus tout à fait le même. Les deux agents se mettent « à agir » en proposant des alternatives, en discutant entre eux des possibilités de changement. De notre point de vue, le repérage des indices d'adressage – ici fortement dirigé sur le dispositif de recueil des données vidéo – nous permet de soulever deux éléments essentiels. D'une part, l'exercice dialogique exigé par la méthode devient le moyen de développer entre eux leurs propositions de modifications. D'autre part, la méthode devient un moyen de soumettre à la direction, par la voie de l'enregistrement, leurs

propositions. Ici, ils ne cherchent plus à faire remonter leurs soucis sous la forme d'un « monologue à deux voix », l'un après l'autre, mais se tournent l'un vers l'autre pour penser des alternatives « avec la direction ». Propositions qu'ils émettent de leurs places d'agents. En d'autres termes ici, des « migrations fonctionnelles » se réalisent : la dimension interpersonnelle « entre eux » qu'ils développent est mise au service d'un développement possible des ressources impersonnelles. Le dispositif de recueil vidéo tient lieu ici de registre impersonnel. Il y a une appropriation sur la méthode, un transfert sur elle, en tant que la méthode est le moyen de développer le dialogue entre eux, et non le moyen de répertorier face caméra « les problèmes » endurés. Cependant, le quatrième mouvement que nous allons étudier atteste des limites de ces « migrations » dans l'autoconfrontation croisée, ou pour le dire un peu autrement, des limites de la méthode en tant que surface « d'adressage » à sens unique. Un autre « répondant » se cherche.

➤ **Quatrième temps : MR se met à la place de la direction**

En tour de parole 82, KA poursuit l'activité dialogique en cours : « sur les poteaux que tu rencontres pendant ton trajet, des flèches en disant en gros « hall 2 ouais t'es sur le bon trajet t'inquiètes pas ». Parce que moi quand je les envoie en hall 2, ce long couloir à traverser sans savoir qu'au bout il y a des quais, mais moi je me dis les gens ils doivent flipper, ils doivent se dire « où est-ce que je les ai envoyés » ? » (TP 82). Sur ce tour de parole, KA reprend en quelque sorte une forme d'énoncé précédemment constatée lors des premiers tours de paroles de l'O1a. Son énoncé prend à nouveau une forme plus directive, un discours rapporté d'un client (discours rapporté direct) est à nouveau convoqué, le regard vers la chercheuse redevient appuyé et des gestes de désignation de l'écran sont constatés. En parallèle, nous repérons pendant l'énoncé de KA le regard de MR « absorbé » dans ses pensées.



Figure 59 : Image, MR pensif

De notre point de vue, c'est la reprise « passiste » de l'O1a chez KA (même forme d'énoncé que celle des premiers tours de paroles exposés précédemment) qui signe un nouveau point de bascule affective pour MR en tour de parole 83. Nous le reprenons ci-dessous.

83 MR : C'est dommage **on n'a pas de photos de la galerie des fresques** mais tu mets juste (**variation de la posture : lève les bras en arrière rétro/arrière chaise**) tu mets juste enfin

↓

et en plus ce **qui** (**revient avant**) bon enfin bref (**position main dans la tête/repli**) tu pourrais faire, tu pourrais faire mais le truc c'est que je sais pas faut (**geste expressif co-verbal – oreilles / front**)...

↓

après on connaît pas toutes les raisons (**se remet en arrière**), c'est ça que je me dis aussi, **j'aimerais bien un jour peut-être tu vois qu'on nous explique peut-être pourquoi on peut pas mettre des informations là, pourquoi on peut pas mettre des informations ici** (**se remet devant accoudé table**)/(**geste expressif co-verbal – gratte la joue**), **pourquoi on peut pas mettre des informations ici**

Regardons ce tour de parole en détails. MR émet le souhait d'avoir d'autres photos de la gare pour poursuivre le dialogue sur les changements possibles à opérer. Il envisage des solutions pour un nouveau positionnement de la signalétique, semble-t-il simples : « tu mets juste ». Sauf qu'à ce moment-là précis du TP 83, nous repérons parallèlement un faisceau d'indices de l'affect particulièrement saturé :

- Une position égocentrée (main dans la tête)
- Des désorganisations du dire (modulations)
- Des répétitions
- Décrochage du regard
- Des gestes d'inconfort

Il nous faut poursuivre la description du tour de parole 83 pour proposer ensuite notre interprétation. Suite à cette désorganisation affective, à cette « perte de contenance », MR reprend : « après on connaît pas toutes les raisons, c'est ça que je me dis aussi, j'aimerais bien un jour *peut-être* tu vois qu'on nous explique *peut-être* pourquoi on peut pas mettre des informations là, pourquoi on peut pas mettre des informations ici ». Nous repérons ici des indices d'adressage :

- Une variation de posture corporelle nette
- L'utilisation d'un discours rapporté avec la direction sur les raisons des impossibilités de changement.

- Un regard dirigé sur la chercheuse
- Un terme « tu vois »
- L'utilisation de pronom personnel « tu »

Dans cet énoncé partiel, MR envisage pour la première fois un dialogue avec la direction, non pas pour proposer des solutions, mais pour confronter les dirigeants à leurs propres points de vue (pour comprendre éventuellement les impossibilités à changer la signalétique). Sous la forme d'un discours rapporté, il se met à envisager la possibilité que la direction puisse lui expliquer son point de vue. Un nouvel Old apparaît : **Confronter leurs propositions de changement avec le point de vue argumenté de la direction.**

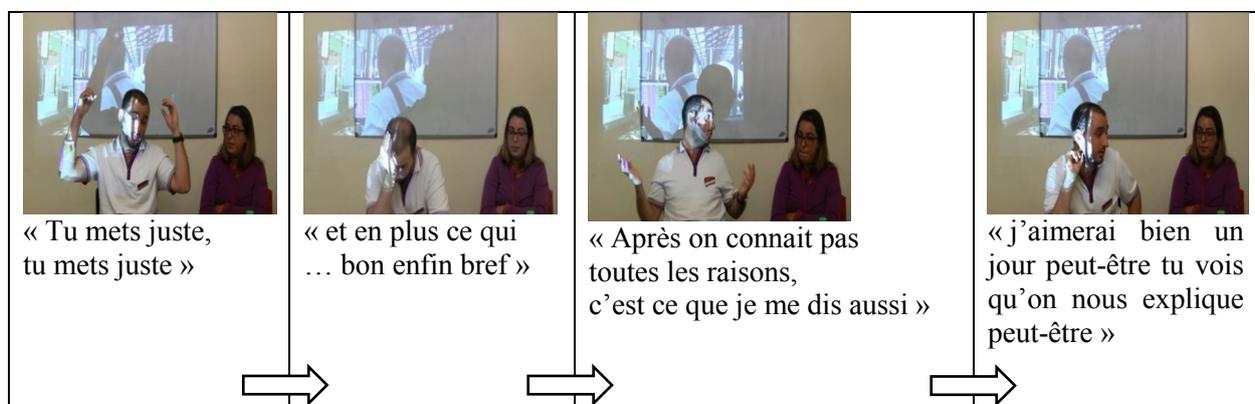


Figure 60 : Images, le tour de parole (83) de MR

Lors des TP précédents, MR poursuit avec KA l'étude des solutions possibles. Ils réalisent ce diagnostic en restant à leurs places de professionnels. Sur le tour de parole 83, dans la continuité des échanges précédents, MR veut énoncer des propositions de son point de vue simple à réaliser. C'est à ce moment précis qu'il est saisi « affectivement ». Il ne parvient plus à aller au-delà du « tu mets juste », « tu pourrais », il est comme « coupé dans son dire », stoppé net dans son élan. Nous attestons que les indices d'affect repérés (position égocentrée, temps de latence, répétition, etc.) sont les signes de manifestation d'un « grippage » (ou *stockung*), au sens d'Assoun (2011), d'un dialogue intérieur extériorisé au sens de Bakhtine. Ce repérage atteste d'une dissonance, liée à l'irruption de « la voix de l'autre » dans la propre voix de MR. Ou si l'on paraphrase Assoun, de la survenue soudaine d'un représentant « parasite » s'invitant dans l'activité d'analyse du professionnel. Mais alors qui est « cet autre » ? Ce « parasite » ? On peut penser que ce mouvement de désorganisation affective – et les développements qu'il a entraînés – sont à relier à l'activité transférentielle de la chercheuse formulée en tour de parole 40. Nous avons montré comment l'intervention avait délogé la

chercheuse d'une place de « direction » (où elle était préalablement assignée) et introduit chez les agents la possibilité d'un dialogue avec l'encadrement (« ce sera à discuter »), dans le sens d'une confrontation future possible des points de vue sans garantie d'avance. D'abord, MR, à son insu, détourna cette éventualité par une entrée en « résistance ». Ensuite, à la suite de l'échec du « jeu de dupes » dans lequel se trouvaient incarcérés les professionnels et l'intervenante, MR put, avec sa collègue, balayer, de leurs places d'agent, « les possibles » changements que la direction (« l'impersonnel devant la vidéo ») pourrait opérer. C'est alors en tour de parole 83 que la possibilité, énoncée par la chercheuse en tour de parole 40, trouve selon nous une réalisation développementale. Le « tu mets juste » sonne faux, il vient entrer en collusion chez MR avec l'énoncé de la clinicienne « ce sera à discuter, faut voir » : Est-ce aussi simple de changer la signalétique ? Qu'en pense la direction ? Quels sont ses critères ? La possibilité d'envisager le point de vue de l'autre se développe chez MR : « Après on connaît pas toutes les raisons, c'est ce que je me dis aussi ». Les tournures affirmatives « c'est ça qui les intéresse » (TP 39) se transforment en des interrogations « pourquoi on ne peut pas mettre des informations là » (TP 83). En d'autres termes, la variation de place de la psychologue en tour de parole 40 amène chez MR des possibilités nouvelles dans son activité d'analyse. Le destinataire – la direction absente physiquement dans l'échange – prend une nouvelle fonction pour l'agent. Elle n'est plus, dans son activité de pensée, seulement celle qui « reçoit » la plainte « sans retour », elle devient aussi celle avec qui on peut confronter les points de vue. Du coup, l'activité de MR, « régénérée » au contact du registre impersonnel est à l'étroit dans l'autonconfrontation croisée.

Concluons : On atteste ici d'un développement dans l'activité de pensée de MR de la dimension impersonnelle du métier, précédemment énoncée par la chercheuse. Mais quel destin alors pour la dimension impersonnelle du métier sur la scène sociale ? Comment l'objet de la signalétique peut-il être repris par l'organisation du travail ? Quelle fonction sociale possible aurait alors cette reprise ? Le cinquième temps que nous repérons dans cet extrait s'insère dans ce contexte. Il amorce la mise en dialogue dans le comité de pilotage de la dimension impersonnelle du travail (la question de l'organisation) prise comme objet de « coopération conflictuelle » (Bonnefond, 2016).

### ➤ Préparation du dialogue avec le comité de pilotage

A partir du tour de parole 91 et jusqu'au tour de parole 94, nous constatons une reprise de l'O1b, que nous nommons ici également O1b : l'éviction des agents des décisions organisationnelles sur la signalétique. Une différence essentielle est cependant à relever : cet objet de discours est thématisé par la chercheuse elle-même. En TP 91, la chercheuse interroge les agents sur leurs possibilités de « remonter » les problèmes qu'ils rencontrent : « Mais ça vous pouvez le faire remonter ? Parfois en réunion d'expression des salariés ? Ça vous arrive de le faire remonter ? » (TP 91). Nous aimerions insister sur ces tours de paroles, car ils introduisent selon nous les développements ultérieurs constatés. En effet, la question que la clinicienne adresse aux professionnels est un dialogue rapporté (imaginé) dans le comité de pilotage. Anticipant les dialogues possibles de celui-ci « nous ne savions pas » par exemple, la psychologue devient sur ce tour de paroles le « porte-voix » de la direction. Elle est la direction possible. L'objectif poursuivi par la clinicienne est le suivant : préparer le futur comité de pilotage. Le tour de paroles entraîne chez les agents des réponses qui reprennent les formes de l'énoncé constatées sur les premiers tours de paroles (entre TP 1 et TP 40). KA énonce en tour de parole 92, puis en 94 : « On l'a on l'a, moi je l'ai déjà remonté plusieurs fois (...) qu'il y avait un problème au niveau de la signalétique mais on n'a pas d'impact, on n'a rien, j'en arrive à dire aux clients quand ils me pourrissent « écoutez on m'écoute pas, donc prenez une feuille faites une réclamation, s'il vous plaît monsieur s'il vous plaît, faites là la réclamation, moi ça va m'arranger » ». Ils expriment ici que les voies « normales » de dialogue sur l'organisation, la réunion d'« expression des salariés », ne leur permettent pas d'affecter l'organisation par leurs initiatives et que seuls les clients (qu'on retrouve ici) sont dans la situation concrète de « portes-paroles » possibles. A nouveau, MR a le regard dans le vide et souffle à nouveau, comme lors du tour de parole 40 lorsqu'il s'adressait à la chercheuse.



Figure 61 : Reprise du souffle asphyxié

Assisterions-nous ici à une simple réplique à l'identique des premiers tours de paroles ? Nous ne le pensons pas. Cette répétition « bis » des premiers tours de paroles n'a pas la même fonction. D'abord, elle est introduite par la clinicienne elle-même dans le but de la transférer au comité de pilotage et aux chefs d'équipe. En ce sens, la répétition ici change de cible. Alors que nous l'avons vu, la clinicienne a circulé symboliquement durant l'autoconfrontation sur les registres du métier (ressource au service du développement de la pensée sur le registre impersonnel chez MR), l'intervenante prépare, sur ces derniers tours de parole, le dialogue avec les membres du comité de pilotage.

C'est ce que nous allons examiner maintenant : le repérage de **la circulation des objets relevés dans cet extrait à travers d'autres contextes d'énonciation (dialogues entre chefs d'équipe, puis dans le comité de pilotage)**. Dans chacun des extraits que nous allons présenter, l'objet de la signalisation circule, est repris, déformé, voire transformé. Suivons donc sa trajectoire dans d'autres contextes.

### 3.2.3 Le registre impersonnel mis au travail dans l'organisation

Nous allons partir des autoconfrontations croisées des chefs d'équipes. Nous rappelons au lecteur qu'ils ont pris comme objet d'analyse leurs « façons de faire avec » les problèmes soulevés par les agents. Nous allons examiner deux extraits, qui reprennent et développent le thème de la signalétique, précédemment mis au travail par les professionnels.

#### ➤ **Extrait d'une autoconfrontation croisée entre deux chefs d'équipe (PCY et DCY)**

PCY et DCY ont organisé une réunion d'équipe avec leurs agents (dont font partie MR et FR<sup>1</sup>). Ils ont demandé à chacun de leurs collaborateurs d'écrire sur un papier anonymisé les points positifs de leur métier, mais également les problèmes qu'ils rencontraient. L'autoconfrontation croisée se réalise selon un modèle particulier : les chefs d'équipe « dépouillent » face caméra les bulletins rédigés par les agents. Les deux chefs d'équipe les commentent entre eux. Ils font un constat : le problème de la signalétique est fréquemment retrouvé dans les post-it des agents.

---

<sup>1</sup> Nous avons mentionné dans la première partie une autoconfrontation croisée réalisée entre MR et FR (« le client souffrant de cécité et qui veut se rendre aux toilettes »).

Voici l'extrait considéré<sup>1</sup> :

1 DCY : Signalétique générale, commande que sur 15 jours et visibilité de deux heures, le hall 3  
[Coupure]  
2 PCY : Sur la signalétique, euh on en a parlé euh lors des 3 journées d'équipe, mais euh c'est pas un mystère, tout le monde est d'accord pour dire que cette signalétique  
**3 DCY: même le DET**  
4 PCY : même le DET cette signalétique elle est pas adaptée ... Alors le seul... le seul... il y a, lors de cette matinée, il y a un des agents qui a dit, de toute façon, voilà ils ont été plusieurs à le dire, il y a un agent qui a dit « **de toute façon là-haut ils s'en foutent** » **Alors que non, même le DET est conscient et a ... même pris des dispositions pour que** ... le seul tort où on est le seul tort où, pour moi le seul tort c'est que l'information descend pas, **c'est-à-dire que dès le départ cet agent on aurait du lui dire « non on ne s'en moque pas, là-haut ils ne s'en moquent pas, ils ont fait des choses »**  
**5 Ch: Ils ont fait mais ça fonctionne pas pour le moment**  
6 PCY : Enfin ils ont informé, ça ne vient pas d'ici, tout le monde ici est d'accord et si l'agent, bah si l'agent il avait su que le DET lui-même avait alerté, bon peut-être que voilà, tout le monde sait c'est c'est c'est une évidence. Moi, on est, le seul, la seule erreur c'est peut-être qu'on n'a pas fait redescendre l'information sur les agents, parce que s'il avait eu cette information, **FR<sup>2</sup> pour ne pas le nommer aurait dit, n'aurait pas fait cette réflexion. Au contraire, il aurait dit, bah... peut-être que si les agents avaient su peut-être que ça n'apparaîtrait pas sur le post-it même ils se seraient dit « bah euh ils se bougent là-haut mais bon voilà on sait qu'ils se bougent »**. Tandis que là ils savent pas. C'est une information qui ne redescend pas.

Figure 62 : Extrait de l'ACC entre PCY et DCY « l'info ne redescend pas »

Cet extrait reprend et développe certains objets de discours précédemment abordés par les agents. On remarque plusieurs discours rapportés chez PCY (soulignés en rouge) issus de sources diverses (imaginées ou non) : le DET (le directeur d'établissement), les agents de son équipe, les agents de l'intervention (par exemple lorsqu'il cite FR). Il rentre en discussion avec « ces personnages » pour « refaire » un dialogue possible, là où dans la réalité, il ne l'est plus (de son point de vue). Selon lui, le problème n'est pas tant – de son point de vue de chef – que leurs besoins ne « remontent pas », mais plutôt que leurs instructions dans l'organisation du travail ne redescendent pas. Ainsi, au-delà de la signalétique, il pointe ici du doigt un problème d'organisation spécifique : les initiatives des professionnels ne trouvent pas de réponse dans l'organisation actuelle. Un blocage dialogique est repéré par PCY entre les différents niveaux de l'organisation, qui a des effets délétères pour sa propre activité de chef d'équipe. Lorsque PCY et DCY énoncent que « même le DET s'en soucie », ils rapatrient ici un dialogue issu du sixième comité de pilotage « rapporté » par leur chef de secteur dans l'après-coup<sup>3</sup>. En d'autres termes, en l'absence de cette « restitution » rendue possible par le

<sup>1</sup> A partir de ce point, il est indispensable de visionner la séquence nommée « V6 : Séquence PCY et DCY » à partir de la clé Usb mise à disposition du lecteur.

<sup>2</sup> FR fait partie du collectif engagé

<sup>3</sup> Nous rappelons que les chefs d'équipe ne font pas partie du 6<sup>ème</sup> comité de pilotage

comité de pilotage, ils n'auraient pas eu eux-mêmes non plus connaissance de la prise en charge par la direction de la signalétique comme problème « de taille ».

➤ **Extrait d'une autoconfrontation entre deux chefs d'équipe (CCY et NCY)**

Dans la première partie de ce travail, nous avons explicité le contexte de cette autoconfrontation croisée. Nous avons montré comment NCY et CCY réfléchissaient ensemble au problème d'affichage sur les bornes signalé par un des agents de NCY (cf. 2.7.1, p. 89). L'échange montrait comment l'organisation pouvait développer des « résistances » à l'initiative, rendant alors la parole « inutile ». A la suite de ce constat, la psychologue décide de mettre à nouveau en dialogue la question de la signalétique. L'extrait considéré en est la suite.

Voici l'extrait considéré<sup>1</sup> :

1 Ch : c'est comme la signalétique c'est pareil c'est l'arbre qui cache la forêt ?  
2 NCY : Non mais là c'est juste indispensable, on sait que c'est indispensable c'est pas c'est même pas la peine de dire « est-ce que c'est faisable est-ce que c'est pas faisable » c'est indispensable; c'est juste que « c'est en cours »  
3 Ch : **C'est en cours de vous deux ou plus haut ?**  
4 CCY : bah on fait remonter qui fait remonter que voilà mais c'est compliqué  
5 NCY : c'est beaucoup plus haut que elle et moi là  
[Coupure]  
6 CCY : Ça remonte à tous les ateliers  
7 NCY : Tout le monde sait que, **nous à l'atelier de l'expression des salariés, c'est c'est c'est mais c'est une question c'est récurrent**  
8 CCY : on n'y coupe pas, tout le temps  
9 NCY : Limite t'as l'impression que les agents ils se disent « **pfff (souffle) on la pose même plus la question plus parce que de toute façon vous avez toujours rien fait** ». Ils savent pas tous les mails qu'on envoie, toutes les démarches, c'est ce que je te disais la dernière fois pour les kiosques... je te dis eux ils ont l'impression que c'est super facile de mettre des stores ou des vitres fumés et que c'est juste une mauvaise volonté du dpx, c'est pas le cas  
10 CCY : Le film du hall 2 pour le film anti-soleil là, c'est depuis le début de la création du kiosque que c'est demandé, redemandé, reredemandé La porte en verre qui sert à rien, qui laisse un jour pas possible avec de l'air et du bruit, c'est depuis toujours.

Figure 63 : Extrait de l'ACC entre CCY et NCY (suite) « on n'y coupe pas »

En suivant notre angle d'analyse, nous retiendrons ici que les chefs d'équipe reprennent à leurs comptes l'objet « signalétique » en rapatriant de multiples discours rapportés.

<sup>1</sup> A partir de ce point, il est indispensable de visionner la séquence nommée « Annexe V7 : Séquence de CCY et NCY » à partir la clé Usb mise à disposition du lecteur.

- « je te dis eux ils ont l'impression que **c'est super facile** » ;
- « les agents ils se disent « **pfff (souffle) on la pose même plus la question plus parce que de toute façon vous avez toujours rien fait** » ;
- « nous à l'atelier de l'expression des salariés, c'est c'est c'est mais c'est une question c'est récurrent » ;
- **Le souffle** « rapporté » (cf. images ci-dessous).

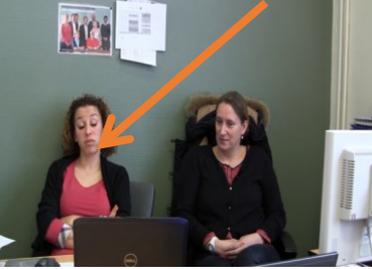
		
<p>« Ch : ce sera à discuter, faut voir <b>(MR souffle)</b>»</p>	<p>« Ch : Mais ça vous pouvez le faire remonter ? Parfois en réunion d'expression des salariés ? <b>(MR souffle)</b> Ca vous arrive de le faire remonter ? »</p>	<p>NCY : « Limite t'as l'impression que les agents ils se disent « <b>pfff (souffle)</b> on la pose même plus la question plus parce que de toute façon vous avez toujours rien fait ». »</p>

Figure 64 : Trajectoire du souffle asphyxié

Tous les éléments repérés sont des reprises issues de l'autoconfrontation croisée de KA et MR. Ici, l'objet de discours est **O1b : l'éviction des agents des décisions organisationnelles sur la signalétique**. Il est re-mis en discussion entre les chefs d'équipe. En d'autres termes, l'activité dialogique des agents fut le moyen pour les deux chefs d'équipe :

- De confronter les points de vue des agents avec les leurs, en les mettant « face » à une réalité organisationnelle « complexe ». Une réunion s'ensuivra entre les agents et les quatre chefs d'équipe.
- De s'autoriser à partager – et à adresser – le constat énoncé par les agents eux-mêmes.
- Mais aussi de s'approprier la méthode au service de leur activité pratique



- De se préparer au travail dialogique en comité de pilotage (n°7)

C'est ce que nous allons examiner maintenant.

### ➤ **Extraits issus du septième comité de pilotage**

Pour poursuivre notre analyse des rapports entre l'activité transférentielle et le développement des registres du métier, nous allons ici rapatrier trois extraits du dernier comité de pilotage. Dans celui-ci sont présents les chefs d'équipe. L'ordre du jour de la séance est d'envisager collectivement l'éventualité d'une poursuite de l'intervention – dans un autre cadre que celui de la convention Cifre qui se termine. L'enjeu du dialogue en cours est donc capital, puisqu'il se propose d'instruire la question suivante : comment instituer le dialogue dans l'organisation pour que les problèmes puissent être traités et résolus. Le montage réalisé, sur lequel s'appuie la majorité des dialogues, se compose de l'ensemble des autoconfrontations que nous avons parcourues dans cette partie consacrée à l'analyse des matériaux (à partir du point 3, p. 208) et dans celles commentées dans notre première partie (au point 2.7.1, p. 89).

Ces extraits de dialogue de comité serviront à repérer d'une part la circulation des objets de discours des autoconfrontations (des agents puis des chefs d'équipe) dans le cadre bien précis du comité de pilotage, d'autre part l'activité transférentielle à l'œuvre dans celui-ci. Nous nous focaliserons sur l'activité de la directrice de Transilien, que nous avons nommé Isabelle Dupont. Dans ce comité, elle occupe la fonction hiérarchique la plus élevée dans l'Entreprise où elle siège également au comité exécutif.

Exposons quelques limites propres au travail de repérage de l'activité transférentielle dans le comité. D'abord, notre dispositif d'analyse n'a pas été conçu pour étudier avec précision l'activité transférentielle des comités de pilotage puisqu'ils ont été enregistrés seulement de façon audio. Or, nous l'avons vu, « Le transfert est un agir, le transfert est une passion, non un dire (ou alors un dire qui est faire) » (Pontalis, 1990, Tomassella, 2015, p. 74). C'est pourquoi l'analyse seule du discours et de la voix de nos interlocuteurs en comité de pilotage (à partir des outils que nous avons exposés précédemment) ne suffit pas à analyser l'épaisseur des activités transférentielles potentiellement en jeu. Des perspectives ont depuis été ouvertes : le recueil filmique des séances de comité de pilotage se développe et offre des pistes de recherche intéressantes, pour re-penser l'action en comité. En effet, le travail clinique en comité est essentiel et pourtant encore peu documenté (Quillerou-Grivot, 2011, Quillerou-Grivot & Clot, 2013, Bonnemain, 2015, Bonnefond, 2016 ; Bonnefond & Clot, 2016). Nous ne pensons pas que le fonctionnement de cette instance évacue les activités transférentielles. Son analyse pourrait donc devenir un levier opérant dans les cadres cliniques

que nous proposons. C'est pourquoi, malgré les limites mentionnées, nous nous risquons à un premier repérage, qui devrait par la suite, faire l'objet d'une instruction plus poussée.

Voici donc les extraits considérés. Ils se suivent chronologiquement. Interviennent le directeur de région, son adjoint, la directrice de l'activité Transilien, un des commanditaires (le pôle de soutien psychologique), les chefs d'équipe<sup>1</sup>, le directeur de l'équipe de recherche Y. C. et l'intervenante E. P.

#### Extrait 1 : Début de la séance

Le directeur de région PXY : **peut-être professeur**, si vous voulez dire un mot d'introduction et peut-être Bénédicte ensuite

La directrice de Transilien : Oh là, je vais laisser le professeur commencer

Yves Clot (rires) : non mais moi j'avais envie d'abord de remercier tout ceux qui n'étaient pas là dans les fois précédentes, euh, DPX, DUO tous ceux qui d'une certaine **manière fréquentent régulièrement Emilie sur le terrain** et qui sont venus là pour que on parle de leur travail réel, le travail des agents et comment on fait avec ça pour améliorer les situations. Je pense que c'est très important qu'il y ait à la fois des dirigeants comme vous, enfin comme vous au sens large, mais comme vous êtes en face de moi, c'est assez pratique, des dirigeants comme vous et des professionnels de terrain, ça veut pas dire que vous n'êtes pas sur le terrain, mais pas le même et comme nous on est vraiment sur la construction du dialogue entre les agents et sur toute la ligne hiérarchique c'est très important qu'on ait ce genre de réunion (...)

La directrice de Transilien : **Bon merci d'être avec nous Yves alors, professeur**. Bon c'est une démarche qui a été engagée par vous il y a un an et demi maintenant

Emilie : Deux ans

Clot : Deux ans

Directrice de Transilien : Deux ans, **qui est extrêmement intéressante pour nous tous parce qu'elle nous confronte, elle nous met le nez devant le vrai travail, chacun a un vrai travail et en fait entre le travail qu'on voit et le travail qu'on imagine, euf... on fait quelquefois, il y a quelque fois trop de distance, le travail, ce qu'Emilie fait avec vous tous, c'est qu'elle met, elle nous donne à voir le vrai travail (...)** Ce qui est très intéressant, c'est plutôt en fait de regarder comment de proche en proche on arrive à donner aux agents eux-mêmes les clefs pour résoudre en fait les problèmes auxquels ils sont confrontés car on voit que l'exercice montre... qu'ils trouvent quand on crée les conditions pour qu'ils trouvent les solutions et en fait c'est bien de ça dont il s'agit, en fait, voilà (...).

Directeur de région : Les derniers comités de pilotage avaient montré des choses vraiment passionnantes, je suis très désireux de rentrer dans la matière, parce qu'elle est extrêmement enrichissante et c'était toujours avec beaucoup de plaisir, donc j'espère qu'on trouvera tous le même plaisir à re-rentrer sur ces sujets là.

#### Extrait 2 : L'absence de dialogue dans l'organisation actuelle

PCY (un chef d'équipe) : c'est-à-dire qu'en fait quand la signalisation, cette signalisation a été posée, c'est pas les petits lutins ils sont venus la nuit ils ont pas dit tiens il n'y pas de déco on va en mettre, c'était un vrai projet, c'était réfléchi. Si on pouvait expliquer à nos agents qu'à cette époque là, **cette signalisation elle répondait à un besoin, par exemple qu'à cette époque là, on a supprimé la plateforme jaune, la plateforme bleue, la salle méditerranée**, on est passé dans un nouveau vocabulaire, si on leur, si

<sup>1</sup> Dont PCY et NCY

on pouvait leur expliquer ça, et leur dire « bah ce panneau il est là parce qu'à l'époque il correspondait à quelque chose » bah déjà c'est ce que je dis ils viendraient pas poser la question, on n'a pas..., **alors c'est vrai nous on est responsables parce que cette information on leur donne pas mais aussi on n'a pas d'informations, moi je trouve on n'a pas... (..) j'en sais rien mais au moins qu'on ait l'explication, pourquoi on peut pas et pourquoi on peut, mais au moins qu'on ait l'explication... en fait on communique, mais on dialogue plus.** Pour moi c'est ça, on n'a plus on n'a plus d'échanges, on se voit on s'envoie des mails on ... **on a des panneaux d'informations, on a des écrans on a des réunions, mais on n'a plus de dialogues.**

### Extrait 3 : Une appropriation de la méthode

Directrice de Transilien : **Y'a.. y'a, y'a un truc**

Yves Clot : Oui bien sur

Directrice de Transilien : **qui m'a beaucoup frappé, c'est pourquoi on met pas un scotch avec marqué bornes grandes lignes avec un papier pas beau**

Bruit de fond type « ohhhhhhhhhh non ca c'est pas possible » « faut que ce soit normé »

DCY : Parce que, oui voilà faut que ce soit normé aussi , y'a...

Directrice de Transilien : Voilà et alors donc en fait donc en fait ça veut dire, c'est vachement intéressant votre votre réaction ohhhhh (rires) parce que finalement on préfère euh courir le risque de pas être aux normes plutôt que de répondre à un besoin élémentaire du client

NCY : Exactement

Directrice de Transilien : **Et alors, moi je suis, je suis un peu rebelle par ... moi j'aurais envie de répondre à votre situation en disant je fous un papier en disant à chaque fois que quelqu'un va retirer le papier quelqu'un va voir en fait que j'ai répondu aux clients, et donc il faut que le papier pas beau soit remplacé après par une affiche plus jolie** puis ensuite une coque qui tienne compte de ce qui a été dit, c'est-à-dire en fait l'amélioration continue c'est en fait accepter que la première réponse soit pas belle du moment qu'il y en a une et en fait je me demande si on n'arbitre pas en fait en préférant ne pas faire la la, je parle pas de vous, je dis l'organisation plutôt que de, de, de pas faire parfait

CCY : surtout que enfin

Yves Clot : on va la laisser finir

Directrice de Transilien : **parce que ca réglerait vachement le problème non ?** Je.. bon ça c'est la première chose qui me frappe, moi j'aurais fait ça mais alors peut-être enfin j'aurais foutu et puis je l'aurais fait avec un tout petit sens, enfin avec deux, deux euh comment dire, deux feelings. Le feeling de répondre aux clients et le feeling de dire mais on va voir le premier qui l'enlève comme ça il va voir qu'il y a un sujet. Bon ca c'est le premier truc. **Le deuxième truc amusant, c'est l'histoire des cabs<sup>1</sup>, Eric sait** parce que, j'ai un compte twitter et je, il m'arrive de tweeter avec des agents. Et l'histoire des cabs qui marchent pas je l'ai régulièrement et en fait il m'arrive d'avoir à la, **je récupère des agents via twitter qui me disent** « au secours mes cabs ne marchent plus » **je vous promets que c'est réglé en ... ? une demi-journée**

Directeur de Région adjoint : oui dans la journée au plus tard

(..)

Yves Clot : **je peux dire au passage euh c'est vous qui twitez (silence) c'est vous qui êtes**

...

Directrice de Transilien : oui oui bien sur mais plus on, j'ai aussi dit, que ceux qui, que tout le monde le fasse

Yves Clot : rires

Directrice de Transilien : faut mettre la pression sur le système

Directeur de Région : Abonnez-vous à Isabelle<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Les « cabs » sont les valideurs de billets présents à l'entrée des gares d'Ile de France et qui permettent aux clients l'accès aux voies.

<sup>2</sup> La directrice de Transilien est renommée ici Isabelle Dupont

Directrice de Transilien : (rires) non **mais je veux pas faire la hotline de toute la SNCF**, c'est c'est pas ça

Clot : Voilà

(...)

Directrice de Transilien: mais voyez pas ça, je réagis en, pour pour trouver, parce que je suis passionnée

Directrice de Transilien : non mais enfin

Yves Clot : allez, allez y

(...)

La commanditaire du PSP : moi j'avais une petite remarque seulement, une toute petite

Directrice de Transilien : ouais

Clot : Sylvie

La commanditaire du PSP: En vous écoutant je repensais à ce qui c'était passé quand il y avait des problèmes avec la viande de cheval (...) Mais en disant ça, et en t'écouter, je me dis c'est tout l'inverse qu'on demande actuellement aux agents **et toi tu peux le faire parce que tu t'appelles Isabelle Dupont** et toi tu peux le faire parce que le PDG vient et il te dit « il faut faire ça » mais personne d'autre ne peut le faire et et je dirai que c'est presque, enfin excuse moi, mais ça va c'est pas bien je dirais de pour moi, de mon point de vue, de demander quelque chose qui n'est pas possible et ça vraiment c'est pas possible (...)

Directrice de Transilien (coupe la parole) : ah c'est un vrai débat

La commanditaire du PSP : mais moi je ferai ça tous les jours ce que tu dis là d'aller coller un sticker

Directrice de Transilien : moi je...

**Yves Clot** : **on laisse finir quand même on la laisse finir**

Directrice de Transilien : **oh pardon (rires) excusez moi, tu as raison**

NCY : Ce que je voulais dire c'est que vous le dites très justement c'est que je suis d'accord avec cette façon de penser parce que c'est mon c'est aussi un peu ma manière de travailler à moi (...) en plus franchement une norme ça veut dire (...) à la gare Y **quand on me dit** « alors voilà ça doit faire tant de centimètres de hauteur, tant de centimètres de largeur, la lettre elle doit faire ça » enfin à la gare Y il y a des endroits enfin **on a fait des photos on l'a vu avec Emilie** à certains endroits de la **gare on a fait le parcours avec les agents enfin ils ont des idées** « **pourquoi ça on le fait pas en plus grand, en plus large** » et là **on leur répond alors là c'est le truc tout tout vendu** « **bah c'est pas normé** » (voix) voilà et donc du coup **la question que je me pose c'est vous vous dites** bah voilà moi je vais poser une affiche pendant, une, deux semaines peu importe mais **vous vous êtes Isa... madame Dupont**. (...)

Directrice de Transilien : Mais qu'est ce qui faudrait qu'on fasse pour que vous ayez envie, pour que vous sentiez (rires), **j'ai pas euh vous m'arrêtez Yves**

Yves Clot : bah oui je vous arrête tiens, il y a monsieur qui voulait parler (rires)

Figure 65 : Extraits du comité de pilotage n°7

**Dans l'extrait 1**, Y. C. est assigné à la place de professeur, ce qui n'est pourtant pas dans les habitudes langagières de nos interlocuteurs lorsqu'ils s'adressent d'ordinaire à Y. C. (par exemple lors des comités précédents et/ou lors de réunions de travail). Une fois le montage visionné, il sera progressivement re-nommé Yves. Il sera même tutoyé par la directrice de Transilien, ce qui n'a jamais été le cas précédemment. Nous essaierons de comprendre l'ampleur de ces fluctuations dialogiques.

- Directrice de Transilien : Bon merci d'être avec nous **Yves alors, professeur**.
- Directrice de Transilien : Oh pardon (rires) excusez moi, **tu as raison**

- Directrice de Transilien : Mais qu'est ce qui faudrait qu'on fasse pour que vous ayez envie, pour que vous sentiez (rires), **j'ai pas euh vous m'arrêtez Yves**

Egalement, nous mentionnons ici la place qu'E. P. occupe sur plusieurs tours de paroles issus des trois extraits.

- Y. C. : tous ceux qui d'une certaine **manière fréquentent régulièrement E.P. sur le terrain** et qui sont venus là pour que on parle de leur travail reel
- La directrice de Transilien : On fait quelquefois, il y a quelque fois trop de distance, **le travail, ce qu'Emilie fait avec vous tous, c'est qu'elle met, elle nous donne à voir le vrai travail.**
- NCY (chef d'équipe) : on a fait des photos **on l'a vu avec Emilie** à certains endroits de la gare on a fait le parcours avec les agents enfin ils ont des idées « pourquoi ça on le fait pas en plus grand, en plus large » et là on leur répond alors là c'est le truc tout vendu

Ce repérage importe car il est question d'adresse : les membres du comité « divisent » les adresses de leurs discours. Il y eut parfois des dialogues « adressés » au directeur, initialement perçu comme garant académique du cadre et des questions dirigées vers l'intervenante-chercheuse, alors garante de l'expérience des professionnels de première ligne, « l'agent de locomotion » « qui donne à voir le travail réel » au comité de pilotage par exemple ou qui favorise la circulation du dialogue entre les agents et leurs chefs d'équipe « on l'a vu avec Emilie (...) on a fait le parcours avec les agents ». Nous pouvons aussi signaler que le binôme d'intervenants lui-même s'assigne ici des places bien spécifiques. Quelles fonctions pourraient avoir un changement de places au sein même du binôme ? C'est une question pratique qu'on peut légitimement se poser car, bien sûr, elle dépasse de loin les postures individuelles.

**Dans l'extrait 2**, PCY rapatrie l'objet de la signalétique en tant que révélateur d'un problème de dialogue dans l'organisation. Il parvient à exprimer le « paradoxe » dialogique, précédemment mis en dialogue dans son autoconfrontation croisée. Son diagnostic en comité de pilotage est sans détour : « en fait on communique, mais on dialogue plus », adressant aux directions concernées une critique de l'organisation actuelle du travail. Il y parvient en faisant usage notamment d'un discours rapporté « imaginé » avec « ses » agents (que nous avons souligné en rouge). L'objet n'est plus ici la signalétique en tant que telle, mais la signalétique comme moyen de poser les problèmes organisationnels actuels. C'est un effet de notre point

de vue de l'activité transférentielle précédemment repérée. Les changements de place à l'œuvre chez les agents (se mettant à la place de la direction), puis chez les chefs d'équipe (se mettant eux-mêmes à la place du DET, de l'agent) ont été le moyen pour PCY, dans le cadre de cette instance, d'instruire – de sa place – le problème suivant : il n'y a pas assez de « circulation » dialogique, malgré — a cause de ? — la multiplicité des outils de communication à leurs dispositions.

**Nous arrivons à l'extrait 3 :** La directrice de Transilien affecte de la surprise à propos de l'absence d'initiative des chefs d'équipe concernant « le problème des stickers ». Selon elle, ils pourraient aisément apposer eux-mêmes des stickers en les collant sur les automates de vente. Elle manifeste également son étonnement devant la lenteur des résolutions de problèmes évoquées lors du montage vidéo. A cette fin, elle rapatrie alors sa propre expérience avec *Twitter*. Elle met en scène sa pratique de *Twitter* pour re-distribuer – en son nom – les problèmes formulés par les agents en 140 signes. Très rapidement alors, dans ces cas-là, une solution est, selon elle, mise en place. Ainsi, toujours selon elle, son expérience contredit-elle l'idée selon laquelle les problèmes qui surgissent ne peuvent pas être rapidement résolus. Par un « transfert digital », la circulation des problèmes résout les questions.

Nous pourrions nous pencher longuement sur cet extrait tant il est significatif d'une stratégie organisationnelle habitée par l'hypothèse d'un impact direct de la numérisation sur le travail réel. Mais rien ne nous permet de l'affirmer en l'absence d'une reprise dialogique, en auto-confrontation par exemple, de cette situation avec l'intéressée. Nous pouvons seulement ici repérer les modalités de prise en charge dans le dialogue de l'expérience de la directrice par les membres du comité.

- **D'abord, Y. C. :** « je peux dire au passage euh c'est vous qui *twittez* (silence) c'est vous qui êtes ... »
- **Puis, la commanditaire de l'intervention, responsable du pôle de soutien psychologique :** « Et toi tu peux le faire parce que tu t'appelles Isabelle Dupont »
- **Enfin, son tour, la chef d'équipe NCY qui s'autorise à reprendre, presque mot pour mot, les remarques précédentes :** « Mais vous vous êtes Isa... Madame Dupont ».

Lorsqu'ici, Y.C. interpelle la dirigeante de Transilien en lui rappelant la place qui est la sienne dans l'organigramme, il tente de faire varier la place et la fonction de l'autre dans le dialogue. Il tente d'installer en quelque sorte, dans l'échange avec son interlocutrice du moment, une distance *en elle* entre sa « personne » et sa « fonction ». Dans un premier temps, la Directrice prend acte de cette différenciation professionnelle : « non mais je veux pas faire la *hotline* de toute la SNCF, c'est, c'est pas ça ». Mais elle s'installe probablement dans l'idée que les choses pourraient être plus simples « avec un peu plus de rébellion ». On notera le paradoxe d'une rébellion nécessaire inscrite ici sur le registre « impersonnel » du métier. Pour autant, on mesure que la distinction opérée par Y.C. produit ses effets : la Directrice reconnaît volontiers que son activité dialogique est animée d'une grande passion.

Dans un second temps, cette activité transférentielle – ici faire varier la place de l'autre – va être reprise quelques tours de paroles plus tard par la responsable du pôle de soutien psychologique. On pourrait dire ici qu'à son tour, la commanditaire s'approprie la méthode telle qu'initialement mise au travail par Y.C. A ce moment précis, la directrice Transilien réagit à ce « rappel » par un second mouvement affectif : elle interrompt la commanditaire et tutoie Y.C., comme entraînée dans son élan. Enfin, dans un troisième temps, la chef d'équipe NCY dira partager son expérience des stickers, s'affirmant « rebelle » elle aussi ; mais notant que la fonction fait, entre elles, la différence. En prenant en charge et à son compte la réplique de Y.C., elle engage, à son tour, une activité transférentielle opérante. La réponse de la directrice se réalise sous l'effet d'un affect puissant : « Mais qu'est ce qui faudrait qu'on fasse pour que vous ayez envie, pour que vous sentiez (rires), j'ai pas euh vous m'arrêtez Yves... ». Ici, la directrice, aux prises avec ce qu'on peut supposer être une sorte de « débâcle affective » (Green, 1973, p. 135), cherche finalement à soutenir, à sa manière, l'activité des chefs d'équipe.

Résumons la situation selon deux axes d'interprétation possible. D'une part, nous pouvons attester ici d'un transfert très actif sur la méthode au point qu'une nouvelle intervention, cette fois focalisée sur l'expérimentation sociale locale d'une organisation du travail « dialogique », sera validée par les représentants ici présents de la direction de l'entreprise. Comme nous l'avons indiqué dans la première partie, cette intervention envisagée n'aura pourtant pas de suite. Nous reviendrons sur ce point dans la discussion qui suit. D'autre part, et peut-être est-ce en lien, nous repérons des mouvements affectifs puissants chez la directrice de Transilien. Ils ne sont d'ailleurs pas sans rappeler ceux éprouvés précédemment lors du comité de

pilotage n°5. A la lecture de ces mouvements, nous pouvons nous interroger sur l'exercice périlleux auquel se trouvent conviés les dirigeants en comité. Quelles sont les particularités de l'activité dialogique des dirigeants dans des comités de pilotage où le registre impersonnel du métier – dont ils incarnent la fonction – devient objet de délibération collective ? De quelle(s) place(s) s'expriment t'ils (par exemple, quand la directrice énonce : « comment peut-on vous aider ? » de quelle place parle-t-elle ?). Du coup, à quelle(s) place(s) les assignons-nous ? Nul doute que sur ce point précis les travaux devront être poursuivis.

### 3.3 Synthèse sur la signalétique

Nous proposons deux schémas pour synthétiser l'analyse des matériaux présentée : un schéma reprenant la trajectoire de l'objet « signalétique » entre divers contextes d'énonciation et un schéma synthétisant l'activité transférentielle de MR déployée dans la séquence analysée, ses effets sur le dialogue et sur le développement d'un ou plusieurs registres du métier pour l'agent.

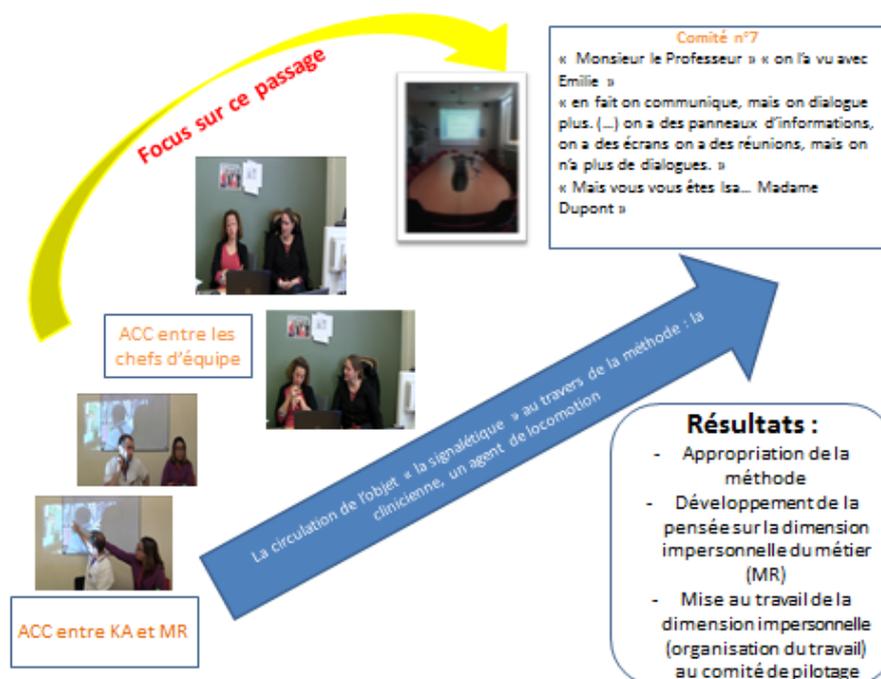


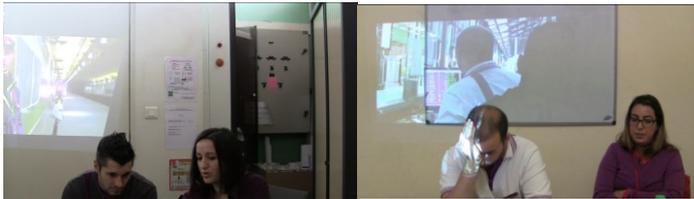
Figure 66 : Trajectoire de l'objet "signalétique" dans le dispositif

Premier temps : repérage de l'activité transférentielle	Une réplique à l'identique de la situation concrète de travail
<b>Activité transférentielle chez les professionnels</b> <i>O1a : Faire changer la signalétique à la direction</i> <i>O1b : Absence de décision sur la signalétique</i>	« (...) mais nous moi je te le dis directement, « le panneau faut que tu le mettes là » » 
<b>Activité transférentielle de la clinicienne</b>	« Ce sera à discuter, faut voir »
<b>Interférence et déstabilisation affective chez MR</b>	
Second temps : effets sur le dialogue	Un dialogue « possible » avec la direction – à distance
<b>Activité transférentielle de la clinicienne</b> <i>O1 « bis » : Détour dialogique</i>	« Et toi du coup les bornes tu trouves qu'il y en assez et toi... »
<b>Apparition d'une nouvelle déstabilisation affective chez MR</b>	
<b>Appropriation de la méthode</b> <i>O1c : Envisager des propositions de changement sur la signalétique.</i> <i>Mais...</i>	
<i>O1d : Confronter leurs propositions de changement avec le point de vue de la direction.</i> <b>Pensée sur la dimension impersonnelle du métier développée chez MR</b>	
Troisième temps dans d'autres contextes d'énonciation	Une dimension impersonnelle mise au travail
Dans les autoconfrontations croisées entre chefs d'équipe : <i>O1b : Absence de décision sur la signalétique</i> Au sein du comité de pilotage ⇒ <b>Nouvel Objet O2 : l'organisation du travail</b> <b>Appropriation de la méthode</b>	1 <sup>er</sup> : Y.C : je peux dire au passage euh c'est vous qui twestez (silence) c'est vous qui êtes ... 2 <sup>ème</sup> Pôle de Soutien psychologique : et toi tu peux le faire parce que tu t'appelles Isabelle Dupont 3 <sup>ème</sup> NCY (chef d'équipe) : Mais vous vous êtes Isa... Madame Dupont

Figure 67 : Focus sur l'activité transférentielle de MR et ses effets

## 4 Synthèse de l'analyse des matériaux

Nous commencerons cette synthèse par une remarque générale sur notre dispositif. Les critères d'analyse que nous avons sélectionnés (voix, regard, posture, etc.) n'ont pas été définis directement pour approcher l'activité transférentielle de façon spécifique. Les indices des adressages mériteraient sans doute d'être encore ajustés pour répondre à cette exigence technique de spécification. C'est pourquoi nous tiendrons compte dans la discussion qui suit du caractère circonscrit de nos résultats. Et, ce, encore plus en ce qui concerne l'analyse des comités de pilotage pour lesquels nous ne disposons pas d'autant de données susceptibles d'asseoir avec sûreté nos interprétations. Pour autant, et sans sous-estimer les limites que nous venons de définir, nous pouvons malgré tout synthétiser nos résultats schématiquement à l'aide de la figure ci-dessous qui s'appuie sur la référence d'images sélectionnées pour l'occasion.

Repérage de l'activité transférentielle	
<p>☞ <i>Repérées dans les deux extraits</i></p> <p><b>Existence d'activités transférentielles</b></p> <p>Fonctions d'obstacle à l'élaboration dialogique Résistance (1<sup>er</sup> cas) et répétition (2<sup>ème</sup> cas)</p> 	
<p>☞ <i>Repérée dans les deux extraits</i></p> <p><b>Interférence de deux activités transférentielles</b></p> <p>⇒ Apparition d'une déstabilisation affective</p> 	

## Effets dans l'activité dialogique en autoconfrontation croisée

☞ Repérée dans les deux extraits

1<sup>er</sup> temps : Une résistance affective et « dialogique »

☞ Repérée dans les deux extraits

2<sup>ème</sup> temps : Un développement de l'activité dialogique



## Effets sur le développement de la pensée sur le métier<sup>1</sup>

☞ Repérées dans les deux extraits (et leurs suites)

### TRANSFERT SUR LA METHODE

DEVELOPPEMENT DE LA PENSEE *SUR* LE METIER (sur le plan psychologique)



Un relai social est nécessaire : CIRCULATION NECESSAIRE *ENTRE* LES REGISTRES DU METIER (sur le plan social)

☞ Repérées dans l'extrait n°2



Figure 68 : Schéma des résultats obtenus sur l'activité transférentielle et ses effets

<sup>1</sup> Repéré dans l'autoconfrontation croisée, ou dans tout autre contexte d'énonciation

Au terme de l'analyse de nos matériaux, il nous semble à présent possible de mieux soutenir nos hypothèses.

⇒ **Il existe deux formes d'activités transférentielles**

Nous avons repéré la spécificité de l'activité transférentielle à travers son objet qui est :

- Soit d'assigner ou d'être assigné à une place

C'est ici une activité transférentielle spontanée, souvent à l'insu du sujet, produit d'une autre activité (d'analyse, dialogique, etc.)

- Soit de faire varier une place, la sienne ou celle des autres

C'est ici une activité transférentielle « maniée », une activité à part entière (qui peut se réaliser dans l'activité discursive en cours par exemple).

⇒ **L'interférence des activités transférentielles est potentiellement motrice**

- Elle provoque un mouvement affectif dans cette activité
- Il peut s'ensuivre un développement de l'activité dialogique autour des objets d'activité mis en dialogue

⇒ **L'activité transférentielle devient une ressource au service du métier**

Plusieurs résultats méritent d'être soulignés. D'une part, l'activité transférentielle peut être tout autant une activité du clinicien (maniée ou « subie ») qu'une activité du professionnel (maniée ou « subie »). La fonction de l'activité transférentielle – seule – n'est pas d'emblée favorable dans l'activité dialogique. Nous avons repéré qu'elle prenait la forme d'une résistance (extrait n°1) ou d'une répétition, d'une réplique à l'identique d'une situation réelle déjà vécue par les professionnels dans le cadre de leur activité ordinaire (extrait n°2). Nos résultats confirment que c'est l'interférence d'activités transférentielles – qu'elle se réalise entre les professionnels ou entre les professionnels et la clinicienne – qui permet de produire – potentiellement – un développement du dialogue, par la manifestation de quelque chose / quelque'un de nouveau (une « nouvelle figure » par exemple). Nos matériaux et l'analyse que nous en avons faite ont montré comment cet « invité surprise » a pu susciter chez les professionnels une déstabilisation affective teintée en tout premier lieu de passivité. En cela, notre analyse retrouve les résultats de Bonnemain (2015). En effet, à la suite de cette interférence « transférentielle », nous avons repéré que tout se passait comme s'il fallait d'abord se défendre de cet imprévu, repousser ce nouveau « personnage » hors de l'activité

d'analyse en cours. C'est dans un second temps, après avoir initialement contournés « dialogiquement » ce « nouveau venu » que les professionnels ont pu « en faire quelque chose » pour repenser leur métier (pour LB dans le cas n°1 et MR dans le cas n°2). On peut bien dire que lorsque « les attendus du sujet sont exposés à un objet ou à un destinataire imprévus, son organisation psychologique perd sa contenance habituelle. Il est poussé aux limites, éventuellement au-delà du "répondant" dont il dispose. Ce conflit le met à découvert en opposant en lui passivité et activité à proportion des affects qui déchargent ou rechargent son énergie. L'activité change de température. » (Clot, 2016, p. 60). Nos « traces » nous ont permis d'identifier l'intensité affective de ces mouvements. Ils ont donné un destin développemental au cours dialogique de l'échange, les professionnels « activant » alors entre eux d'autres possibilités de pensée, imaginant ainsi d'autres ressources au service de leur activité.

Par ailleurs, en lien avec ce mouvement dialogique « actif », nous avons reconnu dans les deux extraits retenus une manifestation essentielle, pourtant sous-estimée par nous lors de notre approche initiale, l'appropriation de la méthode de l'autoconfrontation chez les professionnels eux-mêmes, corrélée à une diminution des adressages directs à la clinicienne<sup>1</sup>.

Egalement, nous avons éprouvé, par l'analyse de nos matériaux, les limites de celle-ci lorsque la méthode ne parvient pas à migrer « ailleurs ». Nous y reviendrons. Notons tout de même ici que cette découverte nous apparaît capitale pour saisir, avec précision, la fonction de l'activité transférentielle dans le développement de la pensée sur le métier en re-conception : attestée sur les trois dimensions personnelle, interpersonnelle et transpersonnelle, cette dernière l'est moins sur le registre impersonnel. Si nous résumons, avec la prudence nécessaire, on peut avancer que les activités transférentielles en autoconfrontation croisée sont devenues le moyen, dans l'activité dialogique, de développer chez les professionnels leurs activités d'analyse. L'issue de ces auto-analyses dans le cadre proposé fut double.

D'une part on assiste bien à la revitalisation et à l'élargissement d'un registre ou de plusieurs registres du métier chez les professionnels, saisissant sur « le vif » des objets de leur activité (ouverture du champ des possibles sur un ou plusieurs registres « en chacun » – ou dans leurs activités pratiques, par exemple lorsque LB, sur le quai, observe désormais son placement et ceux des collègues. Ici, même s'il conserve son placement initial, LB lui donne de nouvelles

---

<sup>1</sup> Ce qui ne signifie pas pour autant que les adressages des professionnels dirigés sur le dispositif – et à distance à la direction ou aux collègues – ne soient pas également adressés à la chercheuse.

significations. On peut dire qu'à la même place, il se positionne désormais différemment, « une tête au-dessus de lui-même »).

D'autre part, on repère une appropriation de la méthode, nous l'avons déjà signalé. Mais nous avons ensuite montré comment ce développement a pu être repris dans d'autres contextes d'énonciation, permettant que cette revitalisation des registres autour de l'objet puisse être « transférée » sur la scène sociale, sollicitant l'activité instituante de la direction, par exemple. En cela, nous avons pu constater la trajectoire « transférentielle » des objets de l'activité (éclairés différemment à la lumière de chacun des registres) à l'œuvre dans notre dispositif d'intervention, dont la clinicienne, par la médiation des supports vidéo, devient un moyen de locomotion décisif.<sup>1</sup> En d'autres termes, l'analyste du travail ne circule pas seulement *symboliquement* sur les registres du métier dans l'autoconfrontation croisée (exemple avec MR et KA dans les moments où elle refuse temporairement d'être assignée à la place de la direction, ou lorsqu'elle occupe – à la grande surprise de MR – la place de garante du « genre » professionnel) mais elle circule *socialement* entre les registres du métier, par la traversée des contextes d'énonciation où elle assume d'être délogée ou se déloge elle-même. On pourrait regarder ces mouvements qui s'organisent dans deux directions différentes à la manière de Wallon (1989) : un mouvement « centripète » dans lequel l'activité transférentielle engage une activité intérieure au service du développement du métier « pour / chez soi », c'est-à-dire au service du développement de la fonction psychique du métier et un mouvement « centrifuge », au cours duquel l'activité transférentielle pousse à une activité extériorisée au service du développement du métier « en dehors de soi », c'est-à-dire de la fonction sociale du métier. En d'autres termes, l'activité transférentielle comme moyen de repenser son activité à nouveaux frais dans l'autoconfrontation croisée peut devenir, dans un autre contexte, un nouvel instrument à disposition d'autres professionnels : c'est ce que nous avons pu constater avec les chefs d'équipe et même avec les dirigeants. Nous reviendrons sur ce point décisif dans la discussion.

La synthèse que nous venons de tenter pourrait laisser penser que l'interférence des activités transférentielles produit nécessairement du développement. Il n'en est pourtant rien. Nous avons repéré chaque fois un fonctionnement d'abord passif sous l'effet de l'interférence en question. Dans les deux séquences analysées, ces mouvements aboutissent bien à une

---

<sup>1</sup> Le responsable de l'intervention (également directeur de thèse) est lui aussi un « agent de locomotion » majeur, notamment par l'activité qu'il exerce en comité de pilotage.

régénération du dialogue. Mais nos traces empiriques comportent plusieurs contre-exemples dans lesquels, soit l'activité transférentielle n'a pas été repérée ou bien n'a pas été revitalisée par une seconde activité transférentielle *in situ*, soit l'interférence des activités transférentielles a produit un mouvement de résistance insurmontable lors de la séance ; soit encore, l'activité transférentielle n'a pas connu d'autre destin « ailleurs ».

La partie Discussion qui suit doit nous permettre maintenant d'interroger nos résultats et leurs limites à la lumière des ressources théoriques que nous avons convoquées dans notre revue de question, en les confrontant aussi aux problèmes de d'action soulevés en première partie.

# **Quatrième partie**

## Discussion et perspectives

Dans cette partie, nous discuterons nos principaux résultats sur l'activité transférentielle et proposerons, à partir d'eux, des perspectives pour penser d'une part l'action en psychologie du travail et d'autre part la conceptualisation de l'activité transférentielle. Le premier résultat que nous mettrons en discussion est celui que nous « n'attendions » pas : l'appropriation de la méthode repérée chez les professionnels entre eux à la suite d'une activité transférentielle d'abord « interpersonnelle » (entre le professionnel et la clinicienne ainsi qu'entre le professionnel « imitant » le chercheur et son collègue). En d'autres termes, nous avons assisté à un développement de l'activité transférentielle elle-même chez les professionnels, à tous les niveaux de l'organisation.

Une fois explicitée cette « découverte » issue de notre analyse des matériaux, nous pourrions revenir à la question centrale de notre travail : comment l'activité transférentielle peut-elle devenir une ressource au service du métier et de son développement ? Quelle place prend le clinicien dans ce mouvement, dont l'issue n'est jamais certaine ? Notre analyse des matériaux nous a permis d'attester une liaison entre l'activité transférentielle repérée et le développement de la pensée sur les registres du métier constaté chez les professionnels. Cependant, nous avons aussi rencontré l'impossibilité de donner un devenir réel et pas seulement potentiel aux transformations du registre impersonnel en fin d'intervention. Nous devons nous arrêter précisément sur ce point.

Enfin, la discussion de nos résultats, issus d'un travail d'intervention-recherche, nous conduira à regarder l'activité transférentielle comme un moyen de reposer la question de la « place » respective de l'action et de la connaissance dans notre travail.

# 1 Développement de l'activité transférentielle : « un transfert sur la méthode » ?

Certains de nos résultats ont montré que l'activité transférentielle (mettre quelqu'un à la place de / se mettre à la place de) avait pu – dans un premier temps – être un frein au développement de l'activité d'analyse entre les professionnels. Mais d'autres résultats ont également révélé comment celle-ci avait pu – dans un second temps – être une ressource au service de l'activité d'analyse poursuivie par les professionnels. Nous avons établi que l'interférence des activités transférentielles créait un contrecoup dans l'activité d'analyse des professionnels dont la prise en charge n'est jamais garantie d'avance : « Ce contrecoup peut se faire au bénéfice éventuel de la découverte de quelque chose de nouveau mais aussi au risque de la défense anxieuse des habitudes. Le vivant ré-aimante le déjà vécu mais peut aussi le démagnétiser en tout ou en partie, abandonnant ainsi le sujet à son entropie. » (Clot, 2016, p. 60).

Nos résultats corroborent ceux de certains travaux de psychanalyse ou conduits à partir d'elle (Bonnet, 1991 ; Neyraut, 2008 ; Denis, 2010 ; Giust-Desprairies, 2015) mentionnés dans notre revue de littérature. D'une part, l'activité transférentielle, tout comme pour le transfert « est à envisager à travers le renversement qui peut le transformer *d'obstacle en moyen*. » (Donnet, 1997, p. 82). D'autre part, la force transformatrice issue du délogement du clinicien face aux assignations des professionnels est également attestée dans nos résultats. Délogement – précisons-le – qui est loin d'être toujours « manié » avec la distance que donne l'après-coup. A partir de l'expérience de la cure, R. Gori nous le signale : « En installant les conditions de la cure analytique, le psychanalyste s'établit comme lieu d'adresse des discours de souffrance. [...] Dans le même mouvement, l'analyste se trouve placé dans le scénario de l'interlocution de la souffrance en passant de la position de témoin à celle de partie prenante. Et schématiquement, *c'est de la négociation souvent à son insu*, entre la place à laquelle le dire de l'analysant l'assigne et celle qu'effectivement l'analyste en vient à occuper qu'il détient parfois un pouvoir de changement. » (Clot & Gori, 2003, p. 37).

Nous aimerions ici « mieux » comprendre ces jeux de places observés dans notre intervention et par les auteurs précédemment cités. Pour ce faire, nous allons nous appuyer à nouveau sur

les travaux de Kostulski & Clot (2007) à propos du nomadisme fonctionnel de l'activité langagière. Pour ces auteurs, dans l'autoconfrontation croisée, l'activité langagière se déploie pour remplir plusieurs fonctions : « au-delà d'une réalisation langagière, l'activité mobilisée dans l'interlocution est toujours au service d'une autre activité, non langagière cette fois (comprendre un problème ou le résoudre, prendre une décision,...). Converser est toujours une activité au service d'une autre activité : parler est un moyen et non une fin (Clark, 1999). En ce sens et selon cette définition, l'interlocution est toujours et simultanément un produit d'une activité humaine, une activité à part entière et l'instrument d'une activité humaine. » (Kostulski & Clot, 2007, p. 78). L'activité langagière peut donc être à la fois *le produit* d'une autre activité, *une activité à part entière* et *l'instrument* d'une autre activité.

En suivant la distinction opérée par ces auteurs, nous allons tenter de mieux saisir les « activités transférentielles » repérées qu'on rappelle ici :

- Une activité d'assignation / de reports
- Une activité de variation / de délogement / de placement
- Une activité d'appropriation de la méthode (nommée « transfert sur la méthode »)

Nous avons confirmé notre hypothèse selon laquelle l'activité transférentielle était une activité de placement et de déplacement ; son objet étant soit d'assigner quelqu'un à une place ou d'y être assigné par lui, soit de faire varier cette place (sur le continuum consistant à s'en défaire jusqu'à l'occuper « pleinement », en passant par l'expérimentation de sa variation). Dans le premier cas, l'activité transférentielle de reports (« d'assignation ») est caractérisée, pour reprendre le vocabulaire psychanalytique, de « spontanée ». Elle peut se rencontrer autant dans la vie « ordinaire » (Freud, Ferenczi, Winnicott) que dans le cadre d'une intervention, en psychologie du travail par exemple. En suivant les distinctions proposées par Kostulski & Clot (2007) pour l'activité langagière, nous pouvons dire ici qu'elle est le produit à ce moment là d'une autre activité qui « prédomine », que ce soit l'activité d'analyse ou l'activité discursive. Le report est le produit d'une autre activité. Par exemple, lorsque MR et KA reportent, à leur insu, leurs plaintes sur la chercheuse, ce n'est nullement en première intention. Ils sont aux prises au premier degré avec une activité discursive dont l'objet est de « faire remonter » leurs soucis professionnels en usant du dispositif d'intervention pour « faire comme d'habitude ». Le but n'est donc pas pour eux de mettre initialement la chercheuse à une place particulière, mais plutôt de « faire remonter » par le canal qui s'offre là, leurs préoccupations professionnelles. Du coup, la chercheuse est mise à cette place en tant que

moyen pour eux de poursuivre leur activité première, l'expression des soucis habituels de l'exercice professionnel ordinaire.

Dans le second cas, l'activité transférentielle a pour objet la variation des « figures » et des personnages. Elle est ici « maniée » - ce qui ne signifie pourtant pas qu'elle soit toujours réalisée avec une complète clairvoyance (Clot & Gori, 2003). Toujours en suivant les repères fournis par Kostulski & Clot (2007), nous faisons de cette activité de « maniement » une activité à part entière. Lorsque le clinicien interpelle, par exemple, durant le comité de pilotage n°7, l'une des dirigeantes en lui rappelant quelle est sa place dans l'organigramme, à ce moment-là, il exerce une activité transférentielle dont l'objet est de faire varier la place et la fonction de l'autre dans le dialogue et la situation. L'activité transférentielle peut donc être une activité « à part entière », qui peut se réaliser *dans* et *sur* une autre activité, pendant le dialogue institué mais aussi, on l'a vu, pendant l'observation du travail. L'activité transférentielle peut se réaliser au premier comme au second degré de façon plus ou moins mobile et plus ou moins directement observable.

Enfin, nous avons aussi mentionné – en cours d'intervention – l'appropriation de la méthode chez les professionnels, à tout niveau de la ligne hiérarchique. La question de l'apprentissage de la méthode des autoconfrontations croisées a déjà été plusieurs fois instruite en clinique de l'activité. La fonction du chercheur y est alors décrite comme essentielle, « car il incarne dans son activité propre les contraintes et les règles du dispositif dialogique. Il est en ce sens un moyen d'apprivoiser le dialogue et son objet. L'appropriation se fait ainsi par « imitation » entendue ici à la manière de Vygotski : comme préparation à continuer sans chercheur ce que les sujets réalisent d'abord avec et en collaboration avec le chercheur (Clot, 2005). Nous pouvons maintenant être plus précise : nous parlerons de l'appropriation chez les professionnels du maniement de l'activité transférentielle en tant que technique de placement d'autrui ou de déplacement. Nous ne désignons pas ici l'appropriation de la méthode au sens large, telle qu'elle a déjà été mise en évidence dans d'autres travaux. Ici, nous avons en vue l'appropriation de la technique de circulation transférentielle chez les sujets eux-mêmes, faisant suite aux délogements du chercheur qui incarne dans son activité propre cette contrainte de « circulation transférentielle ». Cette appropriation n'est sûrement pas explicite. Mais Donnet évoque aussi l'appropriation en ces termes : « Quelque chose d'essentiel à la méthode se joue dans l'auto-appropriation à travers laquelle le patient devient un analysant. » (2001, p. 246). Nos résultats ont montré comment les professionnels sont progressivement

devenus des analystes de leur propre travail. Ce « passage » du transfert sur le clinicien au transfert sur la méthode s'est opéré, à partir de nos analyses, à la suite d'une interférence d'activités transférentielles, soit au cours de la séance d'analyse soit ultérieurement. C'est dire que l'analyste du travail, en tant que figure de « report » a progressivement été relégué au second plan, la méthode devenant un instrument au service de l'activité d'analyse (ou discursive) des professionnels devenus, pour l'occasion, analystes de leur travail. En reprenant les travaux de Baldacci (2011), de Donnet (2001) et de Denis (2010), on peut soutenir ici qu'un « transfert sur la méthode » a eu lieu, au sens où le professionnel est devenu alors capable « d'investir la méthode et non plus la personne » (Baldacci, 2011, p. 170). En d'autres termes, nous avons assisté à un développement de l'activité transférentielle. Comment le comprendre ? Appuyons-nous là encore sur les travaux de Kostulski & Clot (2007). A partir de nos résultats et de leur analyse, nous pouvons dire que l'activité transférentielle a pu également devenir, à partir de l'artefact du cadre initialement proposé, un instrument qui « sert à réaliser l'action du sujet. » (Clot & Gori, 2003, p. 14), et qui « développe de nouveaux buts dégagés en cours d'activités par les sujets qui s'y découvrent (Ibid.)

L'activité transférentielle n'est donc pas restée à une place fixe au cours de l'intervention, elle a changé de place. Produit d'une autre activité faisant parfois office de « frein » ou d'obstacle dans cette activité (dans le comité de pilotage ou les autoconfrontations croisées), elle a pu être par ailleurs une technique « motrice » par l'interférence qu'elle installe son maniement. Un des résultats de ce « nomadisme » est l'appropriation de l'activité transférentielle par les professionnels eux-mêmes qui lui donnent dès lors un statut d'instrument psychologique pour l'action. Finalement, de source en ressource, elle migre en cours de route et c'est cette migration inter-fonctionnelle qui lui confère une force potentiellement développementale (Vygotski, 2003 ; Kostulski & Clot, 2007 ; Clot, 2008a).

## 2 « Transfert sur la méthode » en comité de pilotage

Il nous faut avancer d'un pas et dire comment, à partir de nos résultats, nous pouvons concevoir le « transfert sur la méthode » comme un levier de transformation dans l'intervention. Revenons à sa source : l'activité transférentielle devenue instrument chez les professionnels est le moyen pour eux de poursuivre l'activité d'analyse en se déplaçant *symboliquement* sur les registres du métier (par exemple lorsque MR se met à envisager les points de vue de la direction ou lorsque LB vient convoquer SC, et derrière elle, le « métier », en s'adressant ostensiblement à la caméra). Par son déplacement sur les registres, l'activité d'analyse des professionnels se trouve enrichie par d'autres « possibles », d'autres points de vue, mais aussi diminuée par l'apparition de nouveaux « impossibles ». Nous l'avons repéré dans le cas de MR, tout déplacement individuel et collectif, même important, est limité. Il ne suffit pas. Il appelle à un nouveau placement ou remplacement, cette fois-ci « social ». Expliquons-nous. MR envisage son activité du point de vue de la direction. Il « s'essaie » même à ce point de vue sur le registre impersonnel de l'organisation du travail. En cela, son activité d'analyse (son activité de pensée) se développe. Ce qui peut avoir des répercussions sur son activité pratique<sup>1</sup>, régénérée par « ce nouveau résident » qu'il incorpore en lui. Mais MR éprouve presque simultanément les limites de cette « amplification ».

Qu'en est-il réellement du point de vue de la direction ? Chez MR, la conflictualité psychique naissante nourrie par une disponibilité plus grande vis à vis des critères de direction dans son activité propre, ouvre une zone de développement potentiel. Cette zone ouverte doit pouvoir trouver du « répondant » sur le plan social. L'activité transférentielle n'est donc pas uniquement le moyen de développer symboliquement en chacun les registres du métier. Elle en est une ressource mais elle n'est pas suffisante. L'activité transférentielle, c'est aussi la migration de celle-ci dans une autre sphère, celle du comité de pilotage. Dans le cas présent, le sur-destinataire (le métier) peut « faire mouvement » dans le comité de pilotage et la

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de ce travail, nous n'exposerons pas ici les rapports inter-fonctionnels que nous établissons entre l'activité d'analyse et l'activité pratique. On invitera plutôt le lecteur à se référer aux travaux de Kostulski & Prot, 2004 ; Bournel-Bosson, 2005 ; Kostulski & Clot, 2007 ; Clot, 2008a ; Dubosq, 2009 ; Dubosq & Clot, 2010 ; Bonnemain, 2015.

conflictualité sociale autour des critères de la qualité du travail peut prendre le pas sur les dilemmes propres à l'activité personnelle et interpersonnelle. La conflictualité psychique peut y trouver un relai. C'est véritablement ce passage qui permet de développer le métier.

Trois points méritent d'être traités ici. D'abord, on l'a dit, le comité de pilotage se structure sur la base d'une commande initiale bien en deçà de la demande qui va se développer en cours d'intervention. Le terme lui-même, familier pour les dirigeants de cette entreprise pèse de tout son poids : il laisse entendre qu'il faudra « piloter » l'analyse réalisée par les chercheurs auprès des professionnels. Son agenda prévoit seulement des pistes d'actions résultant de cette analyse et intervenant à la fin de cette analyse. Par la médiation des montages vidéo d'abord et dans la rencontre – in situ – avec les professionnels, les membres du comité de pilotage, principalement les dirigeants<sup>1</sup>, ont fait l'expérience d'un tout autre genre de « comité de pilotage ».

L'appropriation de la méthode chez les professionnels a été le levier principal du développement de l'activité dialogique en comité de pilotage. Confrontés à la capacité de « délogement » propre aux agents de terrain expérimentant la multiplicité des points de vue sur le travail, s'essayant au point de vue du collègue, du client, du chercheur, mais aussi du dirigeant, les dirigeants eux-mêmes ont pu faire l'expérience du déplacement. En d'autres termes, les professionnels<sup>2</sup> ont imposé progressivement aux dirigeants « une contrainte transférentielle » dont ils ont pu se saisir. Les séquences vidéo que nous avons utilisées tout au long de notre travail attestent de cette appropriation de la méthode dialogique chez les membres du comité de pilotage. Ils « répliquent » au second degré l'expérience qu'ils ont faite des dialogues en autoconfrontations croisées visionnées. Egalement, et bien que nous l'ayons ici peu instruit, une autre forme d'activité transférentielle est également présente en comité. Tout comme pour les professionnels dans les autoconfrontations croisées, il s'agit de phénomènes de report d'une part et de variation d'autre part. L'exemple que nous avons rapidement proposé au lecteur témoigne des assignations des dirigeants (« Mr le Professeur » / « sur le terrain avec Emilie ») sur l'équipe de recherche, caution scientifique pour l'un, caution du terrain « du bas » pour l'autre. Nous n'avons pas ici les moyens d'analyser plus finement, au-delà de ces reports, les interférences qui ont pu avoir lieu ni même leurs effets.

---

<sup>1</sup> Nous avons rappelé au lecteur au début de notre travail la place « d'invité » à laquelle ont été en quelque sorte assignés les représentants des organisations syndicales, n'étant pas commanditaires de l'intervention-recherche.

<sup>2</sup> La contrainte transférentielle est malgré tout portée initialement par le clinicien

C'est là une perspective de recherche ultérieure qui s'ouvre : comment agir *sur* l'activité transférentielle des dirigeants ? En quoi son maniement peut-il être spécifique en raison de l'interférence de l'activité transférentielle des professionnels eux-mêmes sur l'activité propre des dirigeants et alors même que le clinicien n'incarne plus seul — comme dans les autoconfrontations — l'exercice de délogement proposé à tous. Finalement, on peut soutenir que l'activité transférentielle des professionnels peut être regardée comme une ressource potentielle, dérivée de celle des chercheurs, pour développer l'activité d'analyse des dirigeants, non sans mobiliser également des résistances originales sur lesquelles nous reviendrons plus bas.

Au sein du comité de pilotage s'est progressivement installé un cadre clinique d'élaboration collective dans lequel la dimension impersonnelle du métier est devenue objet d'intervention. Cette dernière ne s'inscrit plus seulement dans une organisation du travail (la modification d'outils, etc.). Son périmètre d'action devient l'organisation du travail en tant que tel. C'est donc ici une voie de recherche intéressante qui mériterait d'être plus largement étudiée : l'activité transférentielle comme levier d'action dans le comité de pilotage.

### 3 Le clinicien, un « agent de liaison » ?

Nous allons ici préciser les rapports que nous avons empiriquement établis entre l'activité transférentielle et les registres du métier. Dans les analyses, on a effectivement cherché à repérer le développement de la pensée sur le métier dans l'activité dialogique, en prenant comme ligne directrice le repérage de l'activité transférentielle (et sa circulation).

Rappelons que le métier est défini ici « comme une discordance créatrice – ou destructrice – entre [...] quatre instances en conflit d'une architecture foncièrement sociale, qui peut acquérir une fonction psychique interne. » (Clot, 2011, p. 34). Le métier est un rapport social à la fois institué – bien que différemment – dans les registres impersonnel et transpersonnel, dans la tâche prescrite et dans les obligations du genre professionnel, et instituant sur les registres de l'activité personnelle et interpersonnelle (Clot, 2015a). Mais le métier n'existe pas seulement *entre* les professionnels ou encore *en dehors* d'eux, mais également *en eux*, il acquiert une fonction psychologique plus ou moins tolérante aux conflits et aux divisions.

Nos résultats attestent bien que les registres en question existent à la fois *en dehors*, *entre* et *en* chacun des professionnels ; ou encore dans l'organisation, dans les collectifs de travail et en chaque agent. Ils attestent aussi que ce sont les passages possibles ou impossibles entre la fonction sociale de ces registres du métier dans l'organisation et leur fonction psychologique dans chaque sujet — et inversement — qui peuvent permettre son développement à la fois en eux et dans l'organisation. On a vu ce « travail » psychique se faire non sans conflit dans les auto-confrontations croisées analysées. On peut penser qu'on retrouve alors les mécanismes analysés en son temps par Ph. Malrieu. On le citera un peu longuement : pour lui, la subjectivité « est, entre les formes sociales, leur médiateur actif. Elle leur est assujettie, et en même temps elle est le lieu où se révèlent leurs contradictions. Il lui revient de choisir entre elles, comme de rechercher les moyens de les rendre compatibles : ce n'est pas possible sans un effort pour prendre conscience des refoulements, des méconnaissances que le sujet opère pour se défendre des angoisses que suscitent ses divisions internes » (Malrieu, 1989, p. 265). C'est aussi cet effort que nous avons peut-être sollicité dans le cadre proposé.

Mais comment se sont finalement organisés ces transits, entre et sur ces registres en conflits, de la scène sociale à la sphère psychique et vice versa ?

Nous proposons trois axes de réponses. Le dispositif d'intervention, tel qu'il est déployé, peut apporter une première réponse possible à cette question. Pour parler à la manière de Roussillon (2008), le dispositif dit quelque chose du transfert. Schématiquement, nous pourrions décrire les choses ainsi : les séances d'autoconfrontations (observations sur le terrain comprises) ont d'abord étendu le registre transpersonnel entre les agents. Elles visent à restaurer et revitaliser le « genre professionnel » par un travail exercé avec des collectifs de professionnels et sont le moyen, dans un second temps, d'agir sur le registre impersonnel de la tâche prescrite. Les séances de comité de pilotage cherchent, elles, justement, à restaurer les ressources impersonnelles de cette prescription : c'est dans cet espace que l'organisation officielle présente est mise au travail. S'y exerce un travail dans et sur l'organisation : le comité de pilotage va prendre comme objet de travail les analyses réalisées par les professionnels. Le montage vidéo – et le clinicien qui se déplace – en fournissent les moyens. Ils permettent que circule un registre dans un autre. Ainsi donc, le dispositif « dit » quelque chose de l'activité transférentielle qui peut s'y déployer : c'est une activité de circulation qui assume les conflits de critères entre les registres. Un peu comme le propose Roussillon, notre dispositif d'intervention peut être regardé comme un « attracteur, condensateur et révélateur » de transferts, même s'il n'est d'abord qu'un artefact disponible pour l'activité conjointe possible (Kostulski & Clot, 2007, p. 104).

C'est donc l'activité de l'intervenante, secondée par les instruments psychologiques du montage vidéo, qui devient dès lors l'agent de locomotion décisif. C'est une deuxième piste de réponse. Par cette activité, transitent en comité de pilotage les objets « travaillés » en autoconfrontations croisées avec les agents de première ligne. Ces objets « revus et corrigés » par les professionnels confèrent à ces derniers une autorité nouvelle dans l'organisation ; et à ces objets un destin possible. Ici, on fera nôtre la formulation plus générale de Clot : « l'organisation du travail n'est pas vouée seulement à « reconnaître » les métiers existants. Elle peut, et même elle doit, travailler à faire reconnaître la pertinence d'activités nouvelles encore inexistantes et pourtant propres à engager des professionnels sur des objets nouveaux, dans des cadres et des fonctions neuves, éventuellement créateurs d'emploi. A ce titre l'activité de direction est aussi instituante : « Les sous-développements de cette capacité sociale à instituer des activités nouvelles ou même à organiser correctement les tâches peut même être regardée comme un obstacle au développement du métier dans les métiers. » (Clot, 2008a, p. 259). Pour le dire autrement, au service de l'activité instituante, l'analyste du travail ne circule pas seulement sur les registres psychologiques du métier dans l'autoconfrontation

croisée mais il circule aussi — non sans conflits possibles — entre les registres sociaux du métier, grâce à la traversée des contextes institutionnels de l'énonciation individuelle et collective.

Une troisième voie de réponse peut ici être empruntée. Elle permet de penser que l'activité de « circulation » de l'intervenante *entre* et *sur* les registres du métier – bien qu'outillée par une méthode – ne peut se réaliser sans objet. C'est autour des objets de l'activité des professionnels que l'activité transférentielle peut se déployer. Dans l'analyse de nos matériaux, nous avons montré la trajectoire de l'objet lui-même *entre* et *en* chacun de ces registres. Il a été tantôt coloré et regardé sous l'angle du registre impersonnel, tantôt éclairé à la lueur du registre transpersonnel. L'activité transférentielle a permis d'ajouter quelques couleurs à l'objet analysé. Deux principes régissent l'autoconfrontation croisée : le plurilinguisme professionnel et la définition d'un « furet dialogique », d'un « objet lien » autour duquel peut « s'enrouler et se dérouler » (Clot, 2008a, p. 213) la confrontation entre « connaisseurs » sur un geste métier. Regardons de plus près le second principe énoncé, en empruntant à Tosquelles sa métaphore d'un match de football : « Je crois que le jeu de football, tout en étant très démonstratif de ce qui se passe dans une équipe, cache le fait que c'est un ballon 'qui court, qui court' sur le terrain de sport et qui va d'un joueur à l'autre. Le ballon est une des formes possibles du 'furet' [...] Le ballon représente la curiosité intellectuelle objectivée. Il ne faut pas oublier que, comme dans le jeu du furet qui court, celui qui se trouve en possession à un moment donné de cet objet-lien, se détache du groupe non sans danger. C'est cet objet qui fait de lui le responsable le plus actif : **il tourne autour du groupe et cela jusqu'à ce qu'il dépose en douce cet objet magique chez un autre membre du groupe qui prend le relais [...]. En fait l'objet mystérieux qu'on fait courir change souvent pendant le parcours** » (Tosquelles, 2003, cité par Clot, 2012a, p. 159). Du « dos au mur » au développement de la pensée sur le registre transpersonnel (« la théorie du mur, elle serait faussée », extrait n°1) et de « la pancarte » au développement de la conception impersonnelle du métier (extrait n°2) jusqu'au plus haut niveau de l'organisation : on peut tirer ici les mêmes enseignements. Le cadre dialogique et les migrations fonctionnelles de l'activité de la clinicienne et des professionnels ont pu uniquement fonctionner à la chaleur des objets « transférés », retrouvés, déposés, partagés et transmis au moyen de la clinicienne d'abord, puis par les professionnels eux-mêmes, *sur* et *entre* les registres du métier. Le développement du métier est à ce prix.

La distinction entre objet du transfert et sujet du transfert est ici capitale. Le modèle de l'activité triadique sur lequel repose l'activité transférentielle nous y invite. Dans un tout autre champ – celui de la psychanalyse – Bonnet aboutit à peu près aux mêmes constats : les objets du transfert « sont les véritables agents du transfert, c'est par eux qu'il existe, qu'il fonctionne, qu'il agit, y compris en dehors de toute pression extérieure. » (p. 294). Suivons-le encore un peu. Il confère une épaisseur à l'objet – construit à deux entre l'analyste et le patient – sur laquelle il faut insister : « L'objet du transfert est donc toujours un objet composite et un objet à plusieurs étages, à tiroirs : j'ajouterai « à tiroirs à surprises », car on ne sait jamais ce qu'on va y trouver. » (p. 217). Dans la description de l'intervention réalisée à la SNCF, nous avons relevé à plusieurs reprises des moments où la délimitation d'un « objet-lien » en passait par la propre activité de l'intervenante. Par exemple, le « clin d'œil » de LB adressé à la clinicienne confirme ici l'idée selon laquelle l'« objet-lien » – qui « fait courir » l'agent – est, à ce moment-là, ce qui « fait aussi courir » la clinicienne. Elle n'est pas *en dehors* du match, si l'on ose dire. Denis avait énoncé, dans le champ de la psychanalyse, une idée quelque peu similaire, quand il différenciait l'investissement sur la personne, de l'investissement sur le fonctionnement psychique. Nous le rejoignons. La relation « analyste du travail – agent » n'est pas *que* interpersonnelle, elle est transférentielle dans le sens où, si nous reprenons l'exemple de LB, celui-ci investit l'objet, tout comme la clinicienne l'a fait avant et le fait encore avec lui. On se souviendra pourtant de la mise en garde de Bonnet : « Ce qui serait malhonnête, c'est que l'analyste aille [...] prendre pour lui » (1991, p. 249) les objets transférentiels.

Concluons. Notre travail montre que la méthode et les techniques de l'autoconfrontation seules ne suffisent pas à faire migrer les registres les uns dans/sur les autres entre différents contextes. En tant qu'instrument, l'activité transférentielle de l'intervenant, mais aussi, à leur tour, des professionnels, devient une ressource au service de ces migrations sur les scènes sociales de l'organisation. L'un des résultats pratiques les plus significatifs de ce travail tient sans doute au déplacement « physique » des professionnels (puis des chefs d'équipe) en comité de pilotage, transportant eux-mêmes leurs objets « revus et corrigés ». On peut soutenir que ce déplacement « physique » a une portée symbolique forte : le genre professionnel mobilisé (transpersonnel) devient alors un moyen d'agir *avec et sur* le registre de impersonnel de l'organisation. Dans le domaine de la psychothérapie institutionnelle, où l'hétérogénéité sociale est regardée comme une source d'énergie, nous avons vu, dans notre revue de littérature, que l'ainsi nommé transfert institutionnel transite non pas simplement par

la relation duelle, mais entre et sur les espaces offerts par l'institution. Nous avons retrouvé ce résultat. On peut rapprocher le genre de clinique de l'activité que nous avons développée d'une transformation institutionnelle possible du travail. Au regard de l'analyse de nos matériaux, il nous semble désormais légitime de soutenir que l'activité de transfert est une activité de circulation encouragée ou inhibée sur une topique à la fois symbolique et sociale, psychologique et institutionnelle. Le dispositif porte en lui cette circulation. Mais elle est incarnée, réalisée ou empêchée dans et par l'activité du chercheur lui-même, qui porte en lui ces contraintes « transférentielles ». Il est un agent de locomotion « des objets » toujours exposé aux impasses cliniques de l'action ; un opérateur d'inter-fonctionnalité qui court toujours le risque de la confusion des fonctions. S'il est bien un agent de liaison, il est aussi nécessairement un agent de déliaison. Car les trajets d'un espace à un autre ne sont jamais une « fin en soi », mais un moyen d'opérer des « passages ». La source de la qualité du travail des agents de première ligne peut se trouver, loin d'eux, sur le registre impersonnel avant de devenir une ressource personnelle pour eux. Car un métier vivant a plusieurs vies simultanées et est nécessairement « nomade ». Dans le cadre de notre dispositif, pour paraphraser Clot, si le métier qui se discute équipe l'activité transférentielle, en retour elle le modifie (2008a, p. 261).

Il reste que dans ce cadre aussi, loin pourtant de la cure analytique, on peut sans doute valider la proposition de Bonnet, retenue dans notre partie 2, selon laquelle le clinicien se déplace sur la topique transférentielle et ses registres. Nous avons vu à quel point cela n'est pas sans effet pour les professionnels eux-mêmes, qui acquièrent à leur tour, du coup, davantage de mobilité sur leur propre topique transférentielle. En d'autres termes, « le métier, en tant que sur-destinataire de l'activité, reprend le pas sur le clinicien, destinataire direct et provisoire de l'élaboration pendant les autoconfrontations. » (Prot, 2006, p. 43). Du coup, la mobilité transférentielle acquise dans l'espace dédié de l'autoconfrontation croisée atteint ses limites et doit pouvoir s'exporter dans l'institution sociale du « comité de Pilotage » pour s'affranchir des risques du confinement. « Avec le transfert, un système circulatoire parallèle se met en place, comme une dérivation, et grâce à lui, des échanges qui ne pouvaient plus s'opérer s'effectuent à nouveau. » (Bonnet, 1991, p. 230). Dans notre vocabulaire, on dira plus précisément que l'activité transférentielle, si on la conçoit justement comme une activité animée par un conflit moteur — simultanément tournée vers son objet et vers l'activité d'autrui portant sur cet objet — opère également par déviations successives de l'engagement de chaque protagoniste de l'intervention.

## 4 Le conflit au service du « devenir psychique »

Nous reprendrons ici les questions soulevées à la lecture du travail de Giust-Desprairies (2015). Nous aimerions ici confronter certains résultats issus de l'intervention réalisée dans le champ de la clinique psychosociologique avec ceux observés dans le champ méthodologique de la clinique de l'activité que nous avons utilisée. L'auteure décrit clairement l'alliance « théorique » qu'elle a entretenue avec le commanditaire. Elle rappelle que la rencontre eut lieu dans un cadre scientifique, où finalement — c'est nous qui l'ajoutons — elle tient alors la place du « spécialiste » : l'alliance se noue, écrit-elle, « à l'issue d'une conférence que je donne sur le sens du travail » (p. 199). Elle précise que cette alliance est venue masquée la résistance de son commanditaire : « Il est possible de comprendre aujourd'hui que j'avais constitué ce dernier comme un allié de mes propres travaux en lien avec mon activité de chercheure. Cette alliance m'a conduite à mésestimer derrière une intention manifeste d'élucider la réalité organisationnelle autour de l'énigme des suicides, sa résistance inconsciente. » (p. 209). La lucidité mise au travail ici est à souligner. Et ce discernement se rapproche de celui de Freud dans l'analyse des transferts qu'il n'avait pas su maîtriser, faute de les avoir repérés à temps. Ici, notre auteure insiste sur deux points. D'une part, sa sous-estimation des transferts entre le commanditaire et la chercheure, « dans l'ici et maintenant » de l'intervention. D'autre part — non sans rapport — la prévalence d'intérêts culturels et scientifiques dans la demande pouvant éventuellement voiler les conflits potentiels de l'action. Nous repérons donc chez le commanditaire, même à son insu, à partir de l'alliance analysée entre eux, et alors même que l'auteure ne le désigne pas ainsi, une possible « séduction par le savoir » dont est traditionnellement porteur le chercheur. Il est toujours difficile de se défaire de cet « attracteur » même lorsque le dispositif d'intervention tente d'installer l'intervenant dans une position de « non-expertise ».

Dans notre cas, la conception des rapports entre l'action et la connaissance tels qu'ils sont définis cherchent à limiter ces risques. Mais, surtout, la recherche d'une « position d'expertise » chez les professionnels eux-mêmes constitue une force de rappel méthodologique. Pour autant, malgré ces « précautions » du cadre, nous avons nous-mêmes régulièrement éprouvés en cours d'action la force « affective » de ces rapports au savoir universitaire chez nos commanditaires. L'affectation du chercheur à la sphère de la connaissance a beau être séduisante pour lui, elle réduit paradoxalement sa place en

l'assignant « en dehors » de l'action de transformation. C'est d'ailleurs ainsi que nous expliquons la façon dont la dynamique de notre propre intervention s'est « arrêtée » alors même que sa prolongation s'est trouvée plusieurs fois à l'ordre du jour. Séduits par le dispositif, et « convaincus » de la nécessité de transformer l'organisation, nos commanditaires ont pu nous laisser croire – en le croyant eux-mêmes – qu'une autre organisation pourrait faire l'objet d'une expérimentation à venir. Trop assurés de leurs transferts positifs sur notre dispositif, sur la méthode dialogique, nous n'avons pas pris, sans doute, la mesure des fortes résistances que celui-ci réactivait devant la transformation envisageable. La déférence manifestée à notre égard, qu'elle soit académique ou engendrée par les succès de l'action de terrain auprès des agents, s'est sans doute refermée sur elle-même. Nous pensons, dans l'après-coup, que les commanditaires ont mesuré, par l'expérimentation de la méthode, d'une part la puissance dialogique nouvelle de professionnels qui « font autorité » et d'autre part les contraintes d'un travail sur l'organisation fondé sur la reconquête de cette initiative initialement improbable pour eux. Devant le risque de se trouver « délogés », ils ont préféré renoncer. Il nous apparaît maintenant – et l'analyse de Giust-Desprairies nous a permis de mieux le comprendre – que nous aurions dû mettre davantage en dialogue leurs propres conflits et dilemmes d'activité devant cette possibilité de transformation organisationnelle. Finalement, nous pensons avoir minimisé chez eux l'importance d'une activité transférentielle à « soigner » leur permettant de circuler sur les registres de métier autant que les autres professionnels. A la différence de l'expérience analysée par l'auteure, faute de l'avoir repérée à temps, nous avons été enveloppés dans leur activité transférentielle bien plus que l'objet d'un transfert négatif. Nous ne nous sommes pas trouvés face à la question « Qu'est-ce que vous voulez que je fasse de ça » (p. 208) posée par son commanditaire à l'intervenante-chercheuse mais, au contraire, à l'embrasement d'une demande factice.

Nous arrivons à notre deuxième point. Il nous amène à discuter également des rapports qu'entretient l'intervention avec l'affectivité. L'auteure note ainsi : « J'avais construit ma première restitution comme un récit mettant en scène le vécu des agents. Mon objectif était de toucher émotionnellement nos interlocuteurs avec le souci de ne pas me retrouver face à une reprise trop vite désaffectivée et rationalisée des données recueillies. Le résultat était encourageant : alors que je montrais une succession de scènes subjectivement vécues, mon interlocuteur fit un rapprochement avec les transformations structurelles de l'organisation dont il se mit à interroger les effets. » (p. 205). Or, il n'est pas si sûr qu'on puisse « toucher » durablement aussi directement les responsables hiérarchiques (Clot, 2015a ; Bonnemain,

2015 ; Clot, 2016 ; Bonnefond & Clot, 2016 ; Bonnemain & Clot, *sous presse*). Selon notre expérience l'émotion n'a de chance de déboucher sur des mutations de la pensée qu'en réalisant des affects plus souterrains : ceux qui résultent d'une expérimentation dans la variation des adresses, des objets et des instruments psychologiques et sociaux des sujets concernés. Seule une « action » sur l'activité et dans les conflits de l'activité est peut-être à même de développer le pouvoir d'être affecté des sujets. L'activité conjointe pour se mesurer à d'autres objets possibles d'élaboration, à d'autres destinataires imaginables et à d'autres moyens organisationnels à instituer nous apparaît comme la voie indirecte la moins périlleuse. Sans doute, l'expérience nous a montré qu'en suivant cette voie on pouvait rencontrer des résistances très actives mobilisées par des affects passifs puissants. La défense des habitudes dans l'organisation peut même prendre la forme d'un engagement « jubilatoire » dans l'intervention. Bonnefond & Clot ont montré la fonction possible de cette « passivité joyeuse » dans les impasses de l'action (2016). Mais, on peut regarder, avec Bonnemain (2015) les résistances autrement, en accord d'ailleurs avec les travaux d'orientation analytique que nous avons mobilisé plus haut : les résistances, d'obstacles qu'elles sont, peuvent devenir « motrices ». Elles peuvent même constituer un « passage obligé », se révéler au bout du compte nécessaires pour l'élaboration, à condition d'être prise en charge par l'activité transférentielle du clinicien ; grâce à une méthode indirecte qui assume le jeu des conflits de l'activité et des registres du métier. Il arrive alors, comme nous espérons l'avoir montré, que la passivité — triste ou joyeuse — s'inverse en activité réelle de transformation même si, nous l'avons souligné aussi, l'échec est toujours possible.

Nous voudrions cerner à présent un troisième objet de discussion, celui de la place de la conflictualité psychique et sociale dans nos dispositifs d'intervention. Dans l'intervention décrite par Giust-Desprairies, la chercheuse a la « lourde » tâche d'être la « porte-parole » auprès du commanditaire des « transferts sur le mort » qui habitent les collègues. La circulation des « dire » entre les différents espaces de paroles, les « va et vient », (2015, p. 199) s'opère principalement par l'entremise de l'« interlocutrice privilégiée » (p. 198) qu'elle est devenue auprès du commanditaire. Ces « dire », repris et transformés par la compréhension de la chercheuse sont « transférées » au commanditaire et aux directions, devenant à leur tour de « nouveaux » dépositaires des épreuves endurées par les professionnels. En d'autres termes, c'est ici par la voie de « sa voix » à elle (exprimant celle des professionnels) qu'elle tente de transmettre quelque chose au commanditaire. Du coup, il nous apparaît qu'en assumant la « place directe » d'une intermédiaire dans les rapports entre

professionnels et dirigeants, le transfert se dirige unilatéralement vers elle. Sa circulation est déviée sur elle des deux côtés à la fois, aussi bien de la part des professionnels que de la part du commanditaire. A la lumière de ce que l'auteure rapporte ainsi — « tout ce que vous dites est vrai mais on n'y croit pas » (p. 210) on comprend qu'il « devint vital de tuer le messenger pour ne pas prendre la nouvelle. » (p. 207). On comprend aussi la formulation que nous avons déjà commentée ci-dessus : « qu'est-ce que vous voulez que je fasse de ça ? » (p. 208). L'observation d'une panique vive chez le commanditaire complète le tableau qui s'achève, si on interprète bien les propos de l'auteure, par sa propre transformation en « fusible » de l'action, si on peut se permettre cette métaphore. Dès lors une question se pose pour nous : quelle place est accordée dans ce cadre à la « coopération conflictuelle » entre les professionnels eux-mêmes et leur direction autour de la situation de travail ? Le « rejet » du messenger et du message ne se présentent-ils pas comme une solution possible (bien qu'illusoire et sans avenir) dans la « dérive » transférentielle d'un conflit dont la direction garde finalement la maîtrise ? Est-ce seulement l'indice d'une menace propre à la levée d'un déni collectif comme le propose Giust-Desprairies ? Les mouvements affectifs analysés avec précision par l'auteure ne sont-ils pas plutôt le symptôme d'un dispositif qui, au-delà même de la qualité propre du travail de la chercheuse, ne permet pas d'instituer en dialogue organisationnel les « dires entendus » des différents protagonistes ? On conviendra que la question ne peut pas aisément se trancher.

Il reste, de notre point de vue, que la méthode d'action proposée ne tire peut-être pas tous les bénéfices de l'important travail entrepris pour « civiliser » le conflit dans cette organisation ; et ce, en l'instituant entre les registres sociaux nécessairement discordants du métier. Cette discordance, quand elle n'est pas paradoxalement « entretenue » dans l'architecture du métier, peut ruiner le travail d'organisation entre les collectifs et leurs directions. Aux risques de laisser ces collectifs sans protection quand le réel fait irruption dans la situation de travail. La conflictualité sociale instituée autour de la qualité du travail est pour nous, on l'a vu, un moyen de transformer les dilemmes du réel de l'activité en « dispute professionnelle » réglée. Il nous semble que l'institution sociale des controverses de métier dans le dispositif d'intervention est une ressource vitale pour le développement de la conflictualité psychique. Et on sait que cette dernière est constitutive de la santé mentale. L'instruction méthodologique de ces objets de controverse dans le travail quotidien le plus « ordinaire » s'est révélée, dans notre cadre dialogique, comme une source d'énergie surprenante entre les agents et en chacun d'eux. On peut par contre penser que c'est le sous-développement de ces controverses entre

les dirigeants autour des critères de qualité de leur propre travail d'encadrement (sauf pour les chefs d'équipe en autoconfrontation) et surtout en comité de pilotage qui a fermé les possibilités de poursuivre l'action. La satisfaction affichée par ces dirigeants devant la redécouverte du travail réel des agents de gare nous a masqué leur résistance à la transformation en capturant notre action. L'institution du conflit de critères entre eux et l'hétérogénéité dialogique qui lui est associée en ont pâties au détriment de la dynamique de l'intervention. Le registre impersonnel du métier s'est trouvé privé de la vitalité d'une dispute professionnelle potentielle entre dirigeants. Dans notre cas le « court-circuit » de l'action est passé par eux.

Face à de telles questions, l'apport de la psychothérapie institutionnelle en psychiatrie initiée par Tosquelles et examiné dans notre revue de littérature, nous semble ici important. En effet, dans ce cadre, ce sont les déplacements et transferts sur le « damier institutionnel » qui sont sources de récréation en chacun. Partant de ce point de vue, les acteurs de ce mouvement envisagent les conflits inter-fonctionnels entre les structures de l'hôpital psychiatrique comme un organe institutionnel dans lequel le malade peut investir les conflits de son activité propre (Clot, 2012a). Citons ici le Docteur Teulié : « l'hôpital est un rein artificiel. Il doit être pour nos malades l'occasion de reprendre confiance dans les institutions vécues » (Teulié, cité par Tosquelles, 1984, p. 84). Quand l'hôpital vit ses conflits et peut les assimiler, chaque malade peut « investir ceux des siens auxquels il s'était dérobé et par là, les résoudre » (Ibid.). Ici, c'est la qualité de la conflictualité sociale entretenue dans l'institution qui règle la conflictualité interne du sujet. Clot y insiste en s'appuyant justement sur la contribution d'un psychanalyste comme G. Laval : « une vie sociale qui n'offre plus de conflictualité externe suffisante dissipe l'énergie psychique du sujet. La conflictualité interne de la vie psychologique, base de sa dynamique psychique — elle aussi inter-fonctionnelle — ne peut donc se maintenir sans relais social l'alimentant en énergie conflictuelle (2002, cité par Clot, 2012a, p. 154).

Alors même que Giust-Desprairies convoque également les ressources théoriques de la psychothérapie institutionnelle dans sa recherche, nous ne repérons pas complètement la façon dont elle conçoit la transposition de ce « rein artificiel » pour l'action dans l'organisation du travail. Peut-être faut-il comprendre que le transfert est, dans ce cas, moins une activité à organiser et à mettre à l'épreuve entre les professionnels et leur ligne

hiérarchique qu'un outil de compréhension de la répétition<sup>1</sup> : « D'un côté, ces offensives sont venues répéter les modes d'opération des attaques et des déficiences du cadre organisationnel [...]. De l'autre, ces attaques se sont constituées comme résistance à la mise en travail de la nocivité contenue dans les alliances. La mise en figurabilité et le travail de symbolisation, amorcés sur le terrain et dans les restitutions, ne se sont pas prolongés avec le responsable des relations sociales, commanditaire de la recherche. Le transfert négatif n'a pas trouvé à se conflictualiser et à s'élaborer à l'intérieur du cadre de l'intervention. » (p. 207-208). C'est là un chantier difficile pour les interventions en « santé au travail ». Notre expérience l'atteste également. L'intérêt majeur de la contribution de l'auteure tient au travail clinique qu'elle nous permet d'explorer en entrant dans le détail des obstacles rencontrés, au-delà de tout « colmatage » conceptuel. On voudrait terminer cette discussion précisément sur ce point.

---

<sup>1</sup> L'auteure constate un déni qui se répète dans la situation d'intervention (il s'est déplacé de la scène de l'organisation à la scène de l'intervention) : « De la scène de l'organisation à la scène de l'intervention s'est déplacé l'interdit de parler des suicides qui tenait un élément essentiel du contrat social de l'organisation : « sauver la face ». Déni dont la modalité défensive nous a confrontés à une situation paradoxale qui peut s'énoncer en ces termes : tout ce que vous dites est vrai mais on n'y croit pas. » (Giust-Desprairies, 2015, p. 210).

## 5 L'activité transférentielle, un instrument de l'action au service de la connaissance ?

Notre revue de question, entre Freud et Devereux, avait débouché sur la question suivante : le transfert est-il simplement un outil de compréhension du chercheur, ou bien encore un instrument clinique moteur pour l'action à la demande des sujets concernés ?

Freud ne semblait pas hésiter sur ce point : en clinique « il ne convient pas pendant que le traitement se poursuit de procéder à l'élaboration scientifique d'un cas, d'en reconstituer la structure, d'en vouloir deviner l'évolution, d'en noter de temps en temps l'état présent, comme l'exigerait l'intérêt scientifique... Comment faut-il alors que l'analyste procède ? Il devra passer suivant les besoins, d'une attitude psychique à une autre, éviter toute spéculation, toute rumination mentale pendant le traitement, ne soumettre les matériaux acquis à un travail de synthèse qu'une fois l'analyse terminée » (1953, p. 65). On sait comment son expérimentation des transferts dans la cure deviendra l'objet d'une conceptualisation retournant à la cure sous un autre statut : seulement au titre de moyen pour éprouver à nouveau ses limites dans celle-ci, modifiée, transformée par la voie d'action. Dans cette perspective que nous faisons nôtre pour l'analyse du travail, on peut trouver de quoi mieux comprendre nos résultats. L'activité transférentielle peut être un levier d'action dans l'intervention en clinique de l'activité. C'est une activité à laquelle il est difficile de se dérober tant nos interlocuteurs nous y engagent sans notre autorisation préalable. Mais c'est aussi, il nous semble, un moyen d'agir avec eux dans des dispositifs qui « étayent » le travail d'organisation recommencé à leur demande, qu'ils soient dirigeants, professionnels de première ligne, ou parfois, représentants du personnel. Et ce au niveau d'engagement personnel et collectif qu'ils peuvent soutenir avec nous et ensembles, non sans conflits. Par migrations fonctionnelles successives mais imprédictibles, cette activité dans l'activité et sur l'activité, singulière et spécifique, devient un instrument, pas tant seulement pour le clinicien, que pour l'ensemble des professionnels engagés. Notre conceptualisation de l'activité transférentielle finit donc par interroger les principes énoncés par Lagache (1949). Plusieurs possibilités sont recensées sur l'échelle utilisée par Revault d'Allones (1999). On peut :

- Nier, les problèmes transférentiels.
- Etre dans le transfert, s'en arranger.

- Travailler *avec* le transfert ; ce serait la position du psychologue clinicien
- Travailler *sur* le transfert ; c'est la position prise dans la cure par le psychanalyste, « l'ultra-clinique » selon D. Lagache (1949).

Les deux dernières possibilités reprennent à Lagache une distinction classique : à la différence de l'investigation psychanalytique, dans l'entretien clinique, « le clinicien doit éviter le développement d'une névrose de transfert. » (Lagache, 1949, cité par Billiard, 2001, p. 72). Ce dernier avait en effet bien pris soin de distinguer clinique et « ultra-clinique ». Le psychologue clinicien cherche à établir avec le sujet un « transfert positif », le travail réalisé en psychologie clinique doit installer une relation positive avec le sujet. Du côté de la psychanalyse, elle est définie par Lagache comme « une forme de psychologie clinique et de psychothérapie que spécifie notamment l'étude du transfert » (Lagache, 2004, p. 70). C'est l'attention portée au transfert qui donne à la psychanalyse son caractère spécifique (1948, repris par Lagache, 2004, p. 36). Pour Lagache, le travail éprouvant de transformation de soi dont l'analyste est le garant auprès de son patient se réalise dans le cadre de l'installation de la « névrose de transfert », cette maladie artificielle définie dans notre revue de question ci-dessus. On pourrait dire ici que la cure est l'espace-temps d'un développement d'une action sur les passions du sujet grâce au maniement du transfert. Pour Lagache, c'est ce travail qui confère à l'approche analytique un caractère « ultra-clinique ». La psychanalyse agit efficacement, quand elle y parvient, au moyen de la dramatisation des schèmes de conduite fondamentaux et de l'activation des conflits anciens, c'est-à-dire du transfert (1949). Elle est le cadre offert aux bénéfices subjectifs éventuels d'un travail de répétition sans répétition, pour utiliser un autre vocabulaire que le sien (Bernstein, 1996). Lagache conçoit donc le transfert dans la cure uniquement du côté de l'action, la théorie n'étant ici qu'un instrument qui suit et prépare l'action. Alors que la psychologie clinique, elle, est *seulement* clinique, si l'on suit Lagache. Elle doit se contenter de faire *avec* le transfert sans pouvoir agir *sur* ce transfert.

Les résultats de notre travail infirment peut-être l'idée selon laquelle la cure analytique seule implique de travailler *sur* le transfert. Nous avons tenté de montrer dans ce travail, comment l'action *sur* le transfert, regardé lui-même comme une activité originale, pouvait conférer une force motrice au développement dans l'intervention. Ce travail est-il pour autant « ultra-clinique » pour utiliser le mot de Lagache ? On restera prudente. Repérer ce que nous avons désigné comme une activité transférentielle plutôt que comme un simple « transfert » intersubjectif ne suffit pas. Encore faut-il « manier » cette activité et surtout lui offrir des

voies de dégagement. Cette activité transférentielle, qui trouve d'abord son origine dans le dispositif de l'intervention peut devenir une ressource supplémentaire et inattendue pour les professionnels eux-mêmes. En paraphrasant Clot, on pourrait peut-être écrire que ce processus d'alternance fonctionnelle des sources et des ressources de l'activité transférentielle interdit de se faire d'elle une idée sédentaire. Personne n'en est le propriétaire exclusif (Clot, 2004, p. 30). Mais le clinicien de l'activité, comme analyste du travail, doit pouvoir trouver, selon nous, dans son métier – au sens défini dans cette thèse – les moyens de soigner son « maniement ».

On finira par une remarque qui rapproche peut-être Freud et Vygotski dans l'exigence commune de séparer et d'unir à la fois la conceptualisation et l'action. Dans *La signification historique de la crise en psychologie*, Vygotski notait qu'il y a deux manières complémentaires de faire de la recherche en psychologie : « dans le premier cas, les concepts ne constituent pas un objet, un but, ou un objectif de la connaissance ; ils sont des outils, des instruments, des procédés auxiliaires et ce sont les faits qui constituent le but, l'objet de la connaissance. A l'issue d'une recherche, le nombre de faits qui nous sont connus s'est accru, mais pas le nombre de concepts ; ces derniers, au contraire, comme tout instrument de travail, s'affaiblissent et s'altèrent avec l'usage, ont besoin de révision et, souvent, doivent être remplacés. Dans le second cas au contraire, nous étudions les concepts en tant que tels ; leur correspondance avec les faits n'est qu'un moyen, une manière, un procédé, une vérification de leur validité. Il en résulte que nous ne découvrons pas de nouveaux faits, mais que nous acquérons, ou de nouveaux concepts, ou de nouvelles connaissances sur eux. » (Vygotski, 2010, p. 105). Il ajoute que « lorsqu'on examine à deux reprises une goutte d'eau au microscope, il peut s'agir de deux processus totalement distincts, bien que la goutte d'eau et le microscope soient les mêmes les deux fois : la première fois, à l'aide du microscope, nous étudions la composition de la goutte d'eau, alors que la deuxième fois, à l'aide de l'observation de la goutte d'eau, nous vérifions la fiabilité du microscope même. » (p. 106).

Dans cette thèse nous avons essayé de suivre cette voie. Nous avons regardé l'activité transférentielle qui s'est imposée dans la pratique de notre intervention sous le microscope de la conceptualisation en clinique de l'activité. Mais nous avons fait aussi l'inverse. Et ce sont alors les propriétés identifiées de l'activité transférentielle qui nous ont permis de tester les limites du microscope ; et même de faire reculer un peu, espérons-le, les limites de la conceptualisation de l'intervention en clinique de l'activité.

# Conclusion

En conclusion de ce travail, il nous faut d'abord revenir sur l'intervention réalisée à la SNCF. Dans l'action menée, nous avons considéré, avec les commanditaires initiaux représentés par le service de psychologie clinique de l'entreprise et le service de santé au travail, que le développement du métier, pouvait constituer un opérateur de santé. On peut considérer que l'activité d'analyse des professionnels (puis des chefs d'équipe) sur leur activité pratique a produit des effets subjectifs diversifiés mais attestés chez les professionnels, les « encadrants » et les membres du comité de pilotage.

Parmi ces effets, leur pensée sur le métier – sur les quatre registres analysés – s'est développée. L'intervention a sans aucun doute produit une plus grande différenciation entre ce qui, dans le métier, relève de l'organisation du travail, de l'histoire collective des professionnels et de l'activité de chacun d'entre eux. Cette différenciation a permis à chacun de pouvoir circuler plus librement *sur* ces registres et même à en changer, à se délier de l'un pour se lier à l'autre sans s'y fixer. L'activité d'analyse des professionnels a pu prendre comme objet la dimension transpersonnelle (générique) mais également la composante impersonnelle du métier. Mais les possibilités ouvertes n'ont pas uniquement concerné leur activité psychique. Ils ont également pu circuler *entre* les registres, leur activité devenant une ressource concrète dans l'organisation (présence lors du comité de pilotage n°5 et engagement de leurs chefs d'équipe ensuite). A cette occasion on peut penser que la vie du métier a changé de régime. Cependant, cette transformation organisationnelle forte, même si elle est éphémère – discuter des transformations du travail concret avec les professionnels et les chefs d'équipe en comité de pilotage – n'était pas, à l'origine, présente dans la demande. On peut se questionner légitimement sur la distorsion organisationnelle engendrée par l'intervention. Une réorganisation de « l'impersonnel » dans son fonctionnement le plus structurel s'est trouvée sollicitée, et ce alors même qu'aucune demande initiale de ce type n'avait été instruite au départ. Ces conditions ont pourtant accompagnées l'émergence d'une nouvelle demande des directions portant alors sur la nécessité que l'organisation devienne à son tour l'objet de « soins » dialogiques, dans le cadre d'une poursuite de l'expérience après la fin de notre propre intervention. Pour autant, ce renouvellement possible n'aura pas eu lieu.

Dans notre travail de recherche, nous avons cherché à affranchir l'activité transférentielle des « angles morts » de l'action. Nous pensons avoir atteint – en partie – cet objectif. En effet, nos analyses permettent de soutenir plusieurs arguments. D'une part, nous avons établi l'existence d'une activité transférentielle, qui n'est absolument pas réductible à un transfert de

personne à personne, mais implique un transfert *sur* et *entre* les registres du métier. Nous avons montré également comment cette activité de « transferts » est plutôt une activité de circulation qui organise des « migrations fonctionnelles » entre les registres du métier autour des objets de l'activité ; métier défini tant comme une fonction psychique interne du sujet que comme un rapport social au réel. D'autre part, et c'est un point décisif pour nous, les activités transférentielles se sont révélées « plurielles » et c'est leurs interférences qui confèrent « au transfert » sa force mutative. Enfin, l'activité transférentielle migre en cours d'action. De source en ressource, elle peut devenir un instrument psychologique chez les professionnels au service du développement potentiel du métier, à jamais inachevable.

A la lumière de ces résultats, une des toutes premières formulations de Freud mérite réflexion. Il invoquait son expérimentation des transferts (1905). On dira volontiers dans cette perspective, que l'intervention fait vivre chez chacun, chercheur compris, l'expérimentation d'activités transférentielles multiples. C'est cette conjugaison au « pluriel » de « la même chose » qui donne sans doute à l'activité transférentielle son épaisseur et son nomadisme. Au terme de ce travail, on peut soutenir que l'activité transférentielle a plusieurs vies simultanées et c'est ce qui rend possible son développement.

Cependant, deux limites ont été mises à jour par notre travail. Nous voudrions ici les marquer afin de dénombrer des pistes de travail ultérieures. La première a déjà été exposée dans la discussion. Il s'agit du travail de l'intervenant dans le comité de pilotage, et plus précisément des activités transférentielles en jeu dans celui-ci. Nous aimerions insister sur ce point. Il nous apparaît en effet essentiel de poursuivre le travail de repérage des activités transférentielles dans ce cadre clinique particulier, tant sa sous-estimation peut conduire à renforcer – à l'insu de tous – des résistances possibles conduisant à échec de l'intervention. Le repérage doit aussi servir à expliciter, mettre à l'épreuve et développer le « maniement » de l'activité transférentielle de l'intervenant durant ces séances de comité de pilotage, tant cette technique transférentielle peut devenir un levier de transformation pour les professionnels eux-mêmes (de tout niveau), et de surcroît le moyen d'affecter l'organisation du travail par leur initiative. Comme le relève Giust-Desprairies, « il faut au clinicien une certitude intime pour éprouver qu'il peut se tenir là, dans ce mouvement, sans la moindre assurance quant à son issue. » (2008, p. 30). Penser la technique de maniement de l'activité transférentielle offre le moyen de « tenir bon » malgré les destins toujours incertains de l'action.

Nous recensons également une seconde limite à notre travail. Dans la revue de littérature proposée, nous avons tenté d'explicitier les liens qui unissaient le transfert et ses affects, nommés parfois « affects transférentiels ». Dans la partie consacrée aux analyses des matériaux, nous avons attesté que le repérage d'une interférence entre deux – ou plusieurs – activités transférentielles générait un mouvement affectif. Il pouvait se révéler plutôt passif dans un premier temps, et parfois, dans un second temps, prendre « une allure » plutôt active. Ce mouvement affectif a permis d'agir en retour sur l'activité dialogique en cours, favorisant un développement de la pensée sur le métier en chacun. Finalement, la « force de travail » (Green) de l'affect a sans doute ici été à l'œuvre. En d'autres termes, les activités transférentielles mobilisent des affects — ces « coefficients de vitalité » (Clot, 2016, p. 58) — qui peuvent être mis au service de l'activité (psychique et pratique) des sujets. Dans l'analyse de nos matériaux, nous avons pourtant privilégié le repérage du conflit triadique de l'activité transférentielle, laissant largement ouverte la question précise des affects de l'activité transférentielle. En effet, d'une part, nous ne sommes pas parvenue à différencier précisément les affects « transférentiels » des affects « tout court ». Peut-être d'ailleurs cette distinction court-elle le risque d'être trop artificielle ou encore celui de ne pas être opérante dans l'action. Il reste que nous n'avons pas trouvé les moyens d'instruire précisément cette question dans notre travail et que seule cette instruction permettrait d'y répondre. D'autre part, nous n'avons pas conçu un dispositif d'analyse permettant de repérer précisément les « ambivalences affectives » – pour reprendre un terme analytique – de l'affect, terriblement « résistant » et profondément actif à la fois, dans l'analyse du travail<sup>1</sup>. Des travaux ultérieurs devront sans doute s'y consacrer car il y va du travail sur la première limite repérée : quelle est la nature originale des activités transférentielles en comité de pilotage ? En quoi ces dernières sont-elles un moyen de supporter, à tous les sens du terme, les jeux de l'affectivité chez nos interlocuteurs ?

Si on prend au sérieux ces activités, comme un ressort potentiel du développemental possible, les réflexions de J. Dewey pourraient nous être utiles. La potentialité, pour cet auteur classique du pragmatisme qu'on peut rapprocher de Vygotski (Clot, 2016), c'est « l'écart radical » (2005, p. 115), le rythme interrompu d'une épreuve qui fait surgir des formes nouvelles dans l'expérience, qui la régénère ; qui l'empêche de « mourir d'inanition » (p. 114). En un mot, selon lui, le développement, quand il existe, est comme chez Vygotski, le

---

<sup>1</sup> Les travaux de Bonnemain (2015) soulignaient déjà cette limite.

résultat d'une épreuve qui affecte l'activité et à laquelle on ne peut se dérober (Clot, 2015b, 2016). Le développement est donc loin d'être linéaire. Porter son attention précisément sur les affects de l'activité transférentielle – et leur ambivalence – pourrait être le moyen de poursuivre le travail réalisé sur les rapports entre affectivité et activité (Bonnemain, 2015, Clot, 2015a, 2016).

Nous aimerions conclure par là où tout a commencé : la découverte par Freud du transfert comme instrument de guérison dans le processus de la cure. Citons à ce propos la définition – somme toute classique – qu'en donne N. Zaltzman « on peut avancer une définition minimale, de ce qu'accomplit le traitement analytique : il est une voie de détour, un chemin nouveau offert à la maladie pour que l'énergie libidinale immobilisée entre un renoncement impossible, un refoulement raté, un compromis qui ne tient que d'être constamment renouvelé, reprenne par la voie transférentielle un mouvement centrifuge et re-gagne par l'analyse du transfert le cours possible de l'évolution psychique. » (2010, p. 40). Dans un tout autre contexte qui est celui de la clinique de l'activité dans l'action sur les situations de travail, nous rejoignons pourtant ici Zaltzman : nos dispositifs sont des dérivations dialogiques, des chemins de détour qui offrent aux professionnels, par la/les voie(s) des activités transférentielles instituées, une nouvelle mobilisation subjective possible. Mais à une condition : ne pas amputer le dispositif de sa portée sociale pour le développement du sujet humain. L'auteure dans la tradition analytique montre aussi clairement la force de cette activité centrifuge : « la dimension sociale est une entité interlocutrice toujours active dans le devenir psychique individuel ; elle prête main-forte aux mouvements de destructions internes (ceux-là mêmes qui n'ont pas trouvé une déviation sur des objets extérieurs) » (p. 185). En cela, elle rejoint profondément la tradition vygotskienne : « l'individuel chez l'homme n'est pas le contraire du social mais sa forme supérieure. » (Vygotski, 2004b, p. 232). C'est peut-être là le fondement de toute activité transférentielle même s'il est impératif de la regarder aussi comme une activité singulière, une activité *dans* l'activité et *sur* l'activité.

## Bibliographie

- Almudever, B., Michaëlis, N., Aeschlimann, M.-P., Cazals-Ferré, M.-P. (2012). Le pouvoir d'agir à l'épreuve de la souffrance au travail : émotions, recherche et construction de sens, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18-1, 81-95.
- Almudever, B., Le Blanc, A. & Hajjar, V. (2013). Construction du sens du travail et processus de personnalisation : l'étude du transfert d'acquis d'expériences et des dynamiques de projet. In : Baubion-Broye, A., Dupuy, R. & Preteur, Y. (Dir.), *Penser la socialisation en psychologie*. Paris : Erès, 171-185.
- Amado, G., Lhuillier, D. (2012). L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique. *Bulletin de psychologie*, 519, 263-276.
- Assoun, P.-L. (2001). *Leçons psychanalytiques sur le transfert*. Paris : Anthropos.
- Authier-Revuz, J. (2001). Le discours rapporté. In : Thomassone, R. (éd.), *Une langue : le français*. Paris : Hachette, 192-201.
- Baldacci, J.-L. (2011). Transfert sur l'analyse et désir de l'analyste. In : Guyomard, P. (dir.), *Lacan et le contre-transfert*. Paris : PUF, 155-173.
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Paris : Gallimard.
- Barande, I. (1976). Le contre-transfert est informé par la vocalisation. *Revue française de psychanalyse*, 76-3, 541-544.
- Barus-Michel, J. (2007). Implication, significations et engagement, In : de Gaulejac, V., Hanique, F. & Roche, P. (Dir.) *La sociologie clinique*. Paris : Erès, 193-199.
- Ben Slama, F. (1985/1986). Le contre-transfert dans la recherche. De la notion au paradigme. *Bulletin de psychologie*, Tome XXXIX, 377, 791-796.
- Bernstein, N.A. (1996). On dexterity and its development. In : Latash, M.-L., Turvey, M.-T. (Eds.), *Dexterity and its development*. New Jersey : LEA.
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute.
- Blatter, C. (2004). Analyse des situations de travail dans le transport ferroviaire : quelles évolutions en vingt-ans ? *Activités*, 1-1, 72-86. En ligne.
- Bleger, J. (1979). Psychanalyse du cadre psychanalytique. In : Kaës, R. (Dir.), *Crise, Rupture et dépassement*. Paris : Dunod, 255-285.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Dubois, M., & Retour, D. (2010). *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Bruxelles : De Boeck.
- Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif "DQT" RENAULT à l'usine de Flins*. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris : CNAM.

- Bonnefond, J.Y., Clot Y. & Scheller L. (2015). Pour une psychologie de l'initiative : une expérience à Renault Flins. *Psychologues et Psychologie*, 239, 25-30.
- Bonnefond, J.Y. & Clot, Y. (2016). Les affects et leur destin dans l'intervention, *Activités* 13(2). 1-23. En ligne.
- Bonnemain, A. (2015). *Les paradoxes de l'intensité affective en autoconfrontation. Dialogues chez des chefs d'équipe de la propreté de Paris*. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris : CNAM.
- Bonnemain, A., Perrot, E. & Kostulski, K. (2015). Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité. *Activités*, 12(2), 98-124. En ligne.
- Bonnemain, A. & Clot, Y. (sous presse). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. In Santiago-Delefosse, M. & del Rio Carral, M. (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie*. Paris : Dunod.
- Bonnet, G. (1991). *Le transfert dans la clinique psychanalytique*. Paris : PUF.
- Bournel-Bosson, M. (2005). *Les organisateurs du mouvement dialogique : autoconfrontations croisées et activité des conseillers en bilans de compétences*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Briec, C. (2013). *Syndicalisme : « l'impersonnel » à l'épreuve. Le cas d'une section départementale du SNUIPP-FSU*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Bronckart, J-P. (1987). Interactions, discours, significations. *Langue française*, 74(1), 29-50.
- Canguilhem G. (1983). *Etudes d'histoire et de philosophie des sciences*. Paris, Vrin
- Canguilhem, G. (1984). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Paris : Seuil.
- Castarède, M.-F. (2007). Métapsychologie de la voix. *Champ psy*, 48(4), 7-21.
- Cerf, M. & Falzon, P. (2005). *Situations de service. Travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. 5ème édition 2006. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2003). La conscience comme liaison. In : Vygotski, L., *Conscience, inconscient, émotions*. Paris : La Dispute, 7-59.
- Clot, Y. (2004). Action et connaissance en clinique de l'activité. *Activités*, 1-1, 23-33. En ligne.
- Clot, Y. (2005). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In Filliettaz, L. & Bronckart, J.-P. (dirs.), *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes, applications*. Louvain-la-Neuve : Peeters. 37-55.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 165-177.

- Clot, Y. (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Education et didactique*, 1, 83-94.
- Clot, Y. (2008a). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2008b). La recherche fondamentale de terrain : une troisième voie. *Éducation permanente*, 177, 67-77.
- Clot, Y. (2010). Pourquoi l'activité dans la clinique du travail ? In : Clot, Y. & Lhuillier, D. (Dir.). *Agir en clinique du travail*. Paris : Erès, 11-25.
- Clot, Y. (2011). Le métier comme opérateur de santé. *Bulletin de psychologie*, 511, 31-38
- Clot, Y. (2012a). Postface. L'apport de François Tosquelles à la clinique du travail. In : Tosquelles, F. *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Paris : Le scarabée.
- Clot, Y. (2012b). Psychologie : une crise aggravée ? In : Clot, Y. (Dir.) *Vygotski maintenant*, Paris : La dispute, 135-174.
- Clot, Y. (2013). Philippe Malrieu et le travail : une personnalisation paralysée ? In : Baubion-Broye, A., Dupuy, R. & Preteur, Y. (Dir.), *Penser la socialisation en psychologie*. Paris : Erès, 141-152.
- Clot, Y. (2014). Clinique de l'activité. In Zawieza, P. & Guarnieri, F. (Eds.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Seuil, 97-101.
- Clot, Y. (2015a). Les affects et l'action. Préface à la 6<sup>ème</sup> édition. In Clot, Y. *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF, 51-80.
- Clot, Y. (2015b). Vygotski avec Spinoza au-delà de Freud. *Revue Philosophique de la France et de l'étranger*, 140, 205-224.
- Clot, Y. (2016). Activité, affect : sources et ressources du rapport social. In Dujarier, M-A., Gaudart, C., Gillet, A. & Lenel, P. (Eds.), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*. Toulouse : Octarès, 51-80.
- Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. & Scheller, L. (2001). Les entretiens en auto confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Education permanente*, 146, 17-27.
- Clot, Y., Gori, R. (Eds.). (2003). *Catachrèse : éloge du détournement*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Clot, Y. & Leplat, J. (2005). La méthode Clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le travail humain*, 68, 289-316.
- Clot, Y. & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris : A. Colin.
- Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoir d'agir et marges de manœuvre. *Le Travail Humain*, 78, 31-52.
- Collard, D. (2012), Dénier du travail et tyrannie des normes. Quand les normes de service deviennent une fin en soi à la SNCF. *Travail et Emploi*, 132, 35-48.

- Collard, D. & Suquet, J.-B. (2013). Indicateurs de gestion et difficultés de renouvellement du « genre professionnel ». Vertus et limites d'une action sur les indicateurs pour transformer les pratiques professionnelles. *Activités*, 10(2), 131-156.
- Collard, D. & Drouard, A. (2015). Mettre le développement du « pouvoir d'agir » au centre de l'intervention : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ? *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 119, 53-61.
- Collard, D., Suquet, J.-B. & Raulet-Croset, N. (2015). La gestion paradoxale des compétences de service. *Formation Emploi*, 130, 49-67.
- Cosnier, J. (1996). Les gestes du dialogue, la communication non verbale. *Psychologie de la motivation*, 21, 129-138.
- Cosnier, J. (1997). Sémiotique des gestes communicatifs. *Nouveaux actes sémiotiques*, 52, 7-28.
- Daumézon, G. (1948). L'application pratique des thèses nouvelles en assistance psychiatrique. *Informations psychiatriques*, 9, 239-246.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2009). Le corps, comme exigence de « travail » pour la pensée. In : Chabert, C., *Psychopathologie des limites*. Paris : Dunod, 53-88.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2016). *Psychopathologie du travail*. Paris : Elsevier Masson.
- Delion, P. (2005). Psychanalyse et institutions : une question complexe. *Le carnet psy*, 98, 31-33.
- Delion, P. (2011). *Accueillir et soigner la souffrance psychique de la personne : Introduction à la psychothérapie institutionnelle*. Paris : Dunod.
- Denis, P. (2010). *Rives et dérives du contre-transfert*. Paris : PUF.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème mais la solution. *Revue française de gestion*, 214(5), 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57-80.
- Devereux, G. (2012). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris : Flammarion.
- Dewey, J. (2005). *L'art comme expérience*. Paris : Folio
- Mijolla, A. (de). (Dir.). (2005). *Dictionnaire international de la psychanalyse*. Paris : Hachette.
- Donnet, J.-L. (2001). De la règle fondamentale à la situation analysante. *Revue française de psychanalyse*, 65, 243-257.
- Doron, R. & Parot, F. (2003). *Dictionnaire de la psychologie*. Paris : PUF.

- Duboscq, J. (2009). *Développement de la sécurité et activités médiatisantes. Le cas du travail de gros-oeuvre sur les chantiers du bâtiment*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Duboscq, J. & Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2), 255-286.
- Faïta, D. (1997). La conduite du TGV : exercices de styles. *Champs visuels*, 6, 75-86.
- Faïta, D. (2007). L'image animée comme artefact dans le cadre méthodologique d'une analyse en clinique de l'activité. *@ctivités*, 4-2, 3-15. En ligne.
- Faïta, D. & Clot, Y. (dirs.) (1996). Signer la ligne. *Recherche sur la dimension humaine de la conduite des trains, SNCF – CCE-SNCF*. Marseille : IREPT.
- Fernandez, G. (2004). *Développement d'un geste technique. Histoire du freinage en gare du Nord*. Thèse de doctorat en psychologie. Paris : CNAM.
- Fernandez, G., Gatounes, F., Herbain, P. & Vallejo, P. (2003). *Nous, conducteurs de trains*. Paris : La dispute.
- Ferenczi, S. (2007). *Journal clinique*. Paris : Payot.
- Ferenczi, S. (2013). *Transfert et introjection*. Paris : Payot.
- Freud, S. (1953). La dynamique du transfert. In : Freud, S, *La technique psychanalytique*. Paris : PUF, 50-60.
- Freud, S. (1953). Le début du traitement. In : Freud, S, *La technique psychanalytique*. Paris : PUF, 80-104.
- Freud, S. (1953). Remémoration, répétition et élaboration. In : Freud, S, *La technique psychanalytique*. Paris : PUF, 105-115.
- Freud, S. (2001). *Cinq leçons sur la psychanalyse*. Paris : Payot.
- Freud, S. (2010). *Dora, fragment d'une analyse d'hystérie*. Paris : Payot.
- Freud, S. (2011). *Autoprésentation. Textes autobiographiques*. Paris : PUF.
- Giust-Desprairies, F. (2008). Significations sociales et enjeux culturels d'une parole adressée en groupe. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 50(1), 19-31.
- Giust-Desprairies, F. (2015). De la portée heuristique du transfert dans l'intervention sociale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 20(2), 195-212.
- Gollac M. & Bodier M. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, Avril.
- Gomez, J-F. (2010). Traces vivantes de Tosquelles et de quelques autres. Chronique à propos du camp de Septfonds, de la Retirada, et d'une paire d'espadrilles usées jusqu'à la corde. *VST - Vie sociale et traitements*, 105, 123-128.

- Green, A. (1973). *Le discours vivant*. Paris : PUF.
- Gribinski, M., Ludin, J. (2012). *Dialogue sur la nature du transfert*. Paris : PUF.
- Grosjean, M. (1991). *Les musiques de l'interaction. Contribution à une recherche sur les fonctions de la voix dans l'interaction*. Thèse de doctorat en psychologie. Université de Lyon.
- Grosjean, M. (2001). Accordage et désaccordage des registres et des formes mélodiques entre locuteurs. In : Cavé, C., Guaïtella, I. & Santi, S. (Eds.), *Oralité et gestualité*, Paris : L'Harmattan, 316-332.
- Grossen, M. & Salazar-Orvig, A. (2006). *L'entretien clinique en pratiques*. Paris : Belin.
- Guattari, F. (1987). La « grille ». *Chimères*, 34, 1-14.
- Hochschild, A-R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, 9(1), 19-49.
- Kaës, R. (2010). Le sujet, le lien et le groupe. Groupalité psychique et alliances inconscientes. *Cahiers de psychologie clinique*, 34, 13-40.
- Kostulski, K. (2010). Quelles connaissances pour l'action en Clinique de l'activité ? In : Clot, Y. & Lhuillier, D. (Dir.). *Agir en clinique du travail*. Paris : Erès, 27-38.
- Kostulski, K. & Prot, B. (2004). L'activité conversationnelle d'un jury de validation d'acquis : analyse interlocutoire de la formation d'un concept potentiel. *Psychologie française*, 49(4), 425-441.
- Kostulski, K. & Clot, Y. (2007). Interaction et migration fonctionnelle : un développement en autoconfrontation croisée. *Psychologie de l'interaction*, 23/24, 73-109.
- Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M. & Plateau, S. (2011). L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité : une intervention dans le champ de l'éducation surveillée, *Activités*, 8(1), 129-145. En ligne.
- Lagache, D. (1949). Psychologie Clinique et méthode clinique, *L'Evolution psychiatrique*, 2, 155-177.
- Lagache, D. (2004). *L'unité de la psychologie*. Paris : PUF.
- Lahy, J.-M., & Pacaud, S. (1948). *Étude d'un métier. Mécaniciens et chauffeurs de locomotives*. Paris : PUF.
- Laplanche, J. (2015). *Problématiques V. Le baquet. Transcendance du transfert*. Paris : PUF.
- Laplanche, J. & Pontalis, J.-B. (2013). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris : PUF.
- Lehmann, J.-P. (2007). Les contributions de Winnicott aux théories du transfert. In : Lehmann, J.-P (Ed.), *La clinique analytique de Winnicott. De la position dépressive aux états-limites*. Toulouse : Erès. 62-93.
- Léontiev, A-. N. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Moscou : Editions du progrès.
- Lhuillier, D. (2011). *Cliniques du travail*. Paris : Erès.

- Lhuillier, D. (2015). Cliniques du travail. In Clot, Y. & Lhuillier, D. (Dir.), *Perspectives en clinique du travail*, Paris : Erès, 246-269
- Lhuillier, D. & Litim, M. (2009). Le rapport santé-travail en psychologie du travail. *Mouvements*, 58, 85-96
- Litim, M. (2010). L'inattendu de l'intervention : un moyen de connaissance. In : Clot, Y. et al., *Agir en clinique du travail*. Paris : Erès, 95-105.
- Litim, M. (2012). Les méthodes indirectes à l'épreuve de la pratique : questions d'intervention. In : Clot, Y. (Dir.), *Vygotski maintenant*, Paris : La dispute, 155-174.
- Little, M. (2002). Lorsque Winnicott travaille dans des zones où dominant les angoisses psychotiques – un compte-rendu personnel. In : André, J. et al (ed.), *Transfert et états-limites*, Paris : PUF, 105-155.
- Lopez-Munoz, J.-M., Marnette, S., Rosier, L., Vincent, D. (2009). Introduction. In : Lopez-Munoz, J.-M. et al., *La circulation des discours*. Québec : Nota Bene, 7-22.
- Lœvenbruck, H., Vilain, C. & Dohen, M. (2008). From Gestural Pointing to Vocal Pointing in the Brain. *Revue Française de Linguistique Appliquée*, 13-2, 23-33.
- Malrieu, P. (1989). Pour une étude interdisciplinaire des changements sociaux. In : Malrieu, P. (Dir.). *Dynamiques sociales et changements personnels*. Toulouse : CNRS
- Marnette, S. (2002). Aux frontières du discours rapporté. *Revue Romane*, 37(1), 3-30
- Milickova, L. (1985). Les verbes à modalité impérative dans le discours rapporté. *Etudes romanes de BRNO XVI*.
- Miossec, Y. (2011). *Les instruments psychosociaux de la santé. Le cas des managers de proximité de l'industrie électrique*. Thèse de doctorat en psychologie. Paris : CNAM.
- Miossec, Y., Donnay, C., Pelletier, M., Zittoun, M. (2010). Le développement du métier : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ? L'exemple d'une coopération entre médecins et psychologues du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, 195-208.
- Miossec, Y. & Clot, Y. (2011). Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Le travail humain*, 74, 341-363.
- Miossec, Y., Clot, Y. & Boucher, C. (2014). L'intervention dialogique pour agir sur les risques psychosociaux : une troisième voie. In : Lerouge, L. (dir.), *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. Toulouse : Octarès. 51-67.
- Morel, M.-A. (2006). Un thème, deux thèmes, un préambule ? Intonation, geste et morphosyntaxe dans le dialogue oral en français. *Linx*, 55, 133-152.
- Morel, M.-A. (2010). Déflexivité et décondensation dans le dialogue oral en français : marqueurs grammaticaux, intonation, regard et geste. *Langages*, 178, 115-131.
- Mosès, S. (2001). Emile Benveniste et la linguistique du dialogue. *Revue de métaphysique et de morale*, 32, 509-525.

- Nasse, P. & Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Remis à Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, le mercredi 12 mars 2008.
- Natanson, J. (2001). L'évolution du concept de transfert chez Freud. *Imaginaire et Inconscient*, 2, 7-19.
- Neyraut, M. (2008). *Le transfert*. Paris : PUF.
- Oddone, I., Re, A. & Briante, G. (2015). *Redécouvrir l'expérience du travail* (2è éd.). Paris : Editions sociales.
- Oury, J. (1983). Transfert et espace du dire. *L'information psychiatrique*, 59.
- Oury, J. (2000). Liberté de circulation et espace du dire. *VST - Vie sociale et traitements*, 65, 8-13.
- Oury, J. (2007). Psychanalyse, psychiatrie et psychothérapie institutionnelles. *VST - Vie sociale et traitements*, 95, 110-125.
- Oury, J. (2013). Le transfert II. Séminaire Sainte-Anne du 19 juin 2013. <http://www.euro-psy.org/site/Publications.html>
- Périlleux, T. (2008). Chapitre 4. Se mettre d'accord sur des désaccords ? Dialogues et controverses en clinique du travail. In : Cifali, M. & Giust-Desprairies, F. (Dir.), *Formation clinique et travail de la pensée*, Louvain : De Boeck Supérieur. 69-86.
- Périlleux, T. (2010). Affairement et consistance existentielle. Les visées d'une clinique du travail. In : Clot, Y. & Lhuillier, D. (Dir.), *Agir en clinique du travail*. Paris : Erès. 51-63.
- Perilleux, T. (2015). Une cure de Winnicott. In : Marin, C. & Worms, F. (Dir.), *A quel soin se fier ? Conversations avec Winnicott*. Paris : PUF. 49-59.
- Peytard, J. (1995). *Mikhaïl Bakhtine. Dialogisme et analyse du discours*. Paris : Bertrand-Lacoste.
- Poley, Y. (2015). *Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF*. Thèse pour le doctorat d'ergonomie. Bordeaux : Université de Bordeaux (SP2).
- Ponzio, A. (1998). Alterità, responsabilità e dialogo in Michail Bachtin. In M. Bachtin, *Peuna fi losofi a dell'azione responsabile*. Lecce : Piero Manni.
- Poussin, N. (2014). *Développement des sentiments au travail : dialogues sur l'efficacité et l'utilité chez les médecins du travail*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Prot, B. (2006). La fonction du clinicien dans les méthodes de cliniques de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 31-44.
- Prot, B. & Miossec, Y. (2007). Le conflit et l'intrus en clinique de l'activité. *Le Télémaque*, 31, 63-81

- Quillerou-Grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Quillerou-Grivot, E. & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités*, 10(2), 229-248. En ligne.
- Quinodoz, J-M. (2014). *Lire Freud*. Paris : PUF.
- Racamier, P-C. (1993). *Le psychanalyste sans divan : la psychanalyse et les institutions de soins psychiatriques*. Paris : Payot.
- Reille-Baudrin, E. (2011). *Reconversion professionnelle, l'espace d'une transition : d'une clinique de l'expérience à l'expérimentation clinique de l'activité transitionnelle : la méthode des instructions au sosie*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Revault, d'Allonnes, C. (1999). Psychologie clinique et démarche clinique. In : Revault, d'Allonnes, C. (Coll.). *La démarche clinique en sciences humaines*. Paris : Dunod. 17-33.
- Ribot, T. (1936). *La psychologie des sentiments*. Paris : Félix Alcan.
- Roger, J-L (2007). *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité*. Toulouse : Erès.
- Rogers, C. (2004). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.
- Roudinesco, E. & Plon, M. (1997). *Dictionnaire de la psychanalyse*. Fayard : Paris.
- Rosier, L. (2008). *Le discours rapporté en français*. Paris : Ophrys.
- Roussillon, R. (2007). Pour une clinique de la théorie. *Psychothérapies*, 27, 3-9.
- Roussillon R. (2008). Le « langage » du cadre et le transfert sur le cadre ». In : Denis, P., Chervet, B., Dreyfus-Asséos, S. (Coll.), *Avancées de la psychanalyse*, Paris : PUF. 105-117
- Roussillon, R. (2011). Proposition pour une théorie des dispositifs cliniques à médiations. In : Brun, A. (dir.), *Les médiations thérapeutiques*. Paris : Erès, 21-35.
- Rouzel, J. (2014). *Le transfert dans la relation éducative. Psychanalyse et travail social*. Paris : Dunod.
- Santiago-Delefosse, M., Rouan, G. (Coll.) (2001). *Les méthodes qualitatives en psychologie*. Paris : Dunod.
- Sarnin, Ph., Bobillier-Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Grosjean, M. (2012). Intervenir sur les souffrances au travail : acteurs et enjeux dans la durée. *Bulletin de psychologie*, 519(3), 251-261.
- Scheller, L. (2001). Les « résidus » des dialogues professionnels. Le cas des facteurs d'un bureau de La Poste. *Education Permanente*, 146, 51-58.

- Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *Activités*, 10(2), 249-260. En ligne.
- Schneuwly, B. et Bronckart, J.-P. (1985). (Dir.). *Vygotski aujourd'hui*. Neuchâtel, Paris : Delachaux et Niestlé.
- Schotte, J. (2014). Le transfert. Essai d'un dialogue avec Freud sur la question fondamentale de la psychanalyse. *Figures de la psychanalyse*, 27, 169-189.
- Simonet, P., Caroly, S., & Clot, Y. (2011). Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS : action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie. *Activités*, 8(1), 104-128. En ligne.
- Sitri, F. (2003). *L'objet du débat. La construction des objets de discours dans des situations argumentatives orales*. Paris : Presses Sorbonne nouvelle.
- Teneul, S. (2009). Stress et trauma au travail. *Revue Francophone du Stress et du Trauma*, 9(4), 231-236.
- Teneul, S. (2011). La psychologie clinique au service des entreprises. *Revue Francophone du Stress et du Trauma*, 11(1), 47-54.
- Tisseron, S. (2010). *L'empathie au cœur du jeu social*. Paris : Albin Michel.
- Todorov, T. (1981). *Mikhaïl Bakhtine le principe dialogique* suivi de *Ecrits du Cercle de Bakhtine*. Paris : Seuil.
- Tomás, J.-L. (2005). *Deux voies de développement de l'activité de pensée en autoconfrontation croisée. Le cas de deux sportifs de haut niveau en haltérophilie*. Thèse de doctorat en psychologie, Paris : CNAM.
- Tomasella, S. (2012). *Pour qui le transfert me prenez-vous ?* Paris : Eyrolles.
- Tosquelles, F. (1965). Introduction au problème du transfert en psychothérapie institutionnelle, *Psychothérapie institutionnelle*, 1.
- Tosquelles, F. (1984). *Education et psychothérapie institutionnelle*. Mantes la Ville : Hiatus.
- Tosquelles, F. (2012). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Paris : Le scarabée.
- Ughetto, P. (2016). Les personnels en relation de service : engagement personnel et attentes d'organisation ». *Vie sociale*, 2(14), 83-93.
- Verderosa, A. (2004). *Trains de vies. Enquête sur la SNCF d'aujourd'hui*. Paris : Autrement.
- Vergnaud, G. (2012). *Lev Vygotski. Pédagogue et penseur de notre temps*. Paris : Hachette
- Villa, F. (2003). La personne du psychanalyste : obstacle à la remémoration, une résistance à accéder à l'au-delà du principe du plaisir ». *Cliniques Méditerranéennes*, 67(1), 172-190.
- Vion, R. (2003). Expression et gestion des émotions dans les interactions verbales. In Colletta, J.-M., Tcherkassof, A., *Les émotions. Cognition, langage et développement*. Sprimont : Mardaga.

- Vion, R. (2005). Modalités, modalisations, interaction et dialogisme. In Bres, J. et al., *Dialogisme et polyphonie : approches linguistiques*. Bruxelles : De Boeck Duculot, 143-156.
- Vion, R. (2006). Reprises et modes d'implication énonciative. *La linguistique*, 42, 11-25. Paris : PUF.
- Vygotski, L. (1994). *Défectologie et déficience mentale*. Textes publiés par K. Barisnikov et G. Petitpierre. Lausanne : Delachaux et Niestlé.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage* (F. Sève, trad.). Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2003). *Conscience, inconscient, émotions*. (F. Sève & G. Fernandez, Trad). Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2004a). Avant-propos à la traduction russe de l'ouvrage. Au-delà du principe de plaisir, *Slavica occitania*, 303-313.
- Vygotski, L. (2004b). Psychologie concrète de l'homme. In Brossard, M., *Vygotski, Lectures et perspectives de recherche en éducation*. Villeneuve d'Ascq : Septentrion.
- Vygotski, L. (2005). *Psychologie de l'art*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2010). *La signification historique de la crise en psychologie*. (Barras & Barberies, Trad). Lausanne et Paris : Delachaux et Niestlé.
- Vygotski, L. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures* (F. Sève, trad.). Paris : La Dispute.
- Wallon, H. (1983). *Les origines du caractère chez l'enfant*. Paris: PUF.
- Widlöcher, D. (1970). Freud et la problématique du changement. Paris : PUF.
- Winnicott, D.-W. (2004). La haine dans le contre-transfert, In : Winnicott, D.-W, *De la pédiatrie à la psychanalyse*. Paris : Payot, 72-83
- Winnicott, D.-W. (2004). Le contre-transfert, In : Winnicott, D.-W, *De la pédiatrie à la psychanalyse*. Paris : Payot, 350-358.
- Yvon, F. (2003). *Stress et psychopathologie du travail : La fonction psychologique du collectif*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Zaltzman, N. (2010). *De la guérison psychanalytique*. Paris : PUF.
- Ressources internet et rapports internes de la SNCF :**
- SNCF. (09/12/2016). [http://www.sncf.com/ressources/reports/sncf\\_profil\\_2015.pdf](http://www.sncf.com/ressources/reports/sncf_profil_2015.pdf)
- SNCF. (09/12/2016). Sources intranet de l'entreprise. Fiche info N°09 – 08 avril 2015 – Volet RH – Nouvelle SNCF
- SNCF (2010). Bilan d'activité annuel du Pôle de Soutien Psychologique. Sources internes
- SNCF (2012). Expertise CHSCT de la gare X. Sources internes et confidentielles.

## Annexe vidéos

A disposition du lecteur, dans une enveloppe ci-jointe :

- La clé USB nommée THESEPERROT
- La grille d'analyse multimodale

Annexe V 1 : Film activité LB

Annexe V 2 : Première partie SC et LB

Annexe V 3 : Séquence analysée LB et SC

Annexe V 4 : Séquence FB et LB

Annexe V 5 : Séquence analysée KA et MR

Annexe V 6 : Séquence PCY et DCY

Annexe V 7 : Séquence NCY et CCY

*Nous précisons que le matériel vidéo de la thèse est à usage exclusif des membres du jury, dans le cadre de l'évaluation du travail présenté.*



## L'activité transférentielle, une ressource au service du développement du métier

### Résumé

A partir d'une intervention réalisée à la SNCF auprès de deux collectifs d'agents commerciaux et d'escale en gare, cette thèse explore la fonction de l'activité transférentielle qui peut se déployer durant l'intervention. Nous cherchons à expliquer la manière dont les « mouvements de places » du chercheur et/ou des professionnels à l'œuvre dans le dispositif clinique peuvent constituer une ressource pour le développement du métier.

Une analyse multimodale de nos matériaux, issus principalement des autoconfrontations croisées, s'attache à repérer d'une part les indices de présence d'une activité transférentielle dans l'activité dialogique en cours, et d'autre part les indices d'un développement du métier.

Ces résultats nous amènent à proposer une conceptualisation de l'activité transférentielle. Sa spécificité est son objet : soit il consiste à assigner l'autre (ou soi-même) à une place, soit il consiste à faire varier la place (la sienne ou celle de l'autre). L'activité transférentielle peut être tout autant subie que maniée, par le chercheur et/ou par le professionnel. C'est l'interférence de deux activités transférentielles qui peut être motrice et favoriser un développement du métier sur ces différents registres.

Nous concluons sur le développement de l'activité transférentielle et son nomadisme « fonctionnel ». L'activité transférentielle est à la fois une activité à part entière, le produit d'une autre activité et un instrument psychologique au service de l'activité en cours.

Les perspectives ouvertes par ce travail concernent le potentiel transformateur de l'activité transférentielle, dont le dispositif d'intervention, et notamment l'activité de l'intervenant dans les comités de pilotage, doit pouvoir tirer profit.

Mots clés : **transfert – activité – métier**

### Abstract

Based on an intervention realised in SNCF company for two groups of commercial and station agents, this thesis explores the function of the transferential activity than can be deployed during intervention.

We seek to explain the way « the motion of places » which are implemented in the clinical intervention, can be a resource for the development of the job.

A multimodale analysis of research materials which mainly come from crossed-confrontation focuses on two types of signs. On the one hand, the presence of a transferential activity indices in the dialogical activity, and the other hand, the signs of the development of the job.

This results leads us to present a model of transferential activity. This specificity is her object. Either it assigns the other person (or oneself) a place, or it makes the place change (his or her own or someone else's one). The transferential activity can be suffered as well as used by the researcher or the professional. It's the interference of both transferential activities that can be driving force and promote a development of the job on these differents registers.

We conclude with the development of the transferential activity and its « functional » nomadism. The transferential activity is not only an activity in its own rightn but it is also the product of another activity. And, finally, it is a psychological instrument to the benefit of the current activity.

The perspectives opened by this work concern the transformative potential of the transferential activity. The professional's activity in the steering committees must be developed.

**Key word** : transfer – activity – job