

---

**Clot, Y. et Lhuilier, D. (2011). *Agir en clinique du travail*. Toulouse : Éditions Érès, 336 p.**

Cet ouvrage porte sur la compréhension et l'analyse d'une approche, d'une ressource qui vise principalement l'action en milieu organisationnel. L'analyse met en perspectives, à travers une diversité disciplinaire et professionnelle, la compréhension de la clinique du travail, une approche permettant de mobiliser les individus dans leur compréhension de la souffrance engendrée par leur travail et des moyens pouvant être mis en place pour subvertir cette souffrance.

Cet ouvrage présente dans un premier temps l'utilisation de la clinique du travail. Bien que cette approche soit abordée sous diverses disciplines, elle vise toutefois à faire ressortir un élément qui converge parmi les auteurs, soit l'investigation du rapport au travail par le dialogue entre les individus. Plus précisément, les auteurs mettent en perspective un certain écart entre ce qui est prescrit par l'organisation et la réalité rencontrée par les travailleurs dans l'accomplissement de leurs fonctions. Cet écart entre les attentes de l'organisation et le réel auquel ils doivent faire face engendre de la souffrance, de l'insatisfaction et parfois même, le sentiment de ne plus effectuer leurs tâches convenablement. Les nouvelles formes d'organisation centrées sur l'atteinte d'objectifs parfois irréalistes poussent certaines personnes à adopter des conduites déloyales envers leurs collègues, créant ainsi une compétition malsaine au sein du collectif et laissant alors les individus seuls face à la souffrance qu'engendre leur travail. L'utilisation de cette approche vise principalement à amener chacun à parler de sa réalité et des pratiques qu'ils ont élaborées individuellement pour effectuer leurs tâches, malgré les difficultés rencontrées dans le décalage entre les prescriptions et la réalité. Ensuite, la clinique du travail met à jour les convergences et les divergences d'opinions entre les collègues sur les éléments communs qui permettent de bien faire son travail. Parfois perçue comme menaçante, cette approche n'est pas accueillie d'emblée par les travailleurs, qui restent parfois sur leurs gardes par crainte que

leurs propos soient réutilisés contre eux. Toutefois, l'établissement d'un dialogue entre les collègues permet une mise en commun des difficultés vécues individuellement dans l'accomplissement de leur travail ouvrant ainsi la voie vers une compréhension commune et plus particulièrement vers une reprise de pouvoir d'agir. Car, bien que l'instauration de nouveaux modes de gestion en milieu organisationnel puisse occasionner certains maux chez les travailleurs, ces derniers ont la possibilité, au sein de leur collectif de travail, de partager leurs expériences et de mettre en place des moyens pour combler l'écart entre ce qui est prescrit par l'organisation et la réalité à laquelle ils doivent faire face. C'est d'ailleurs cet espace, cette marge de manœuvre, qui permet aux travailleurs d'entrevoir qu'ils ont la possibilité d'agir sur leur travail et qu'ils possèdent en eux les moyens pour y parvenir.

La deuxième partie de cet ouvrage clarifie différents éléments. Plusieurs auteurs apportent des nuances sur la définition de concepts parfois mal compris et poussent leur réflexion en citant quelques exemples pour appuyer leurs arguments. Cette partie du livre, très théorique, nécessite parfois un certain recul pour bien intégrer des concepts tels que : le sens au travail, le care, le collectif, la Mètis, pour ne nommer que ceux-ci. Selon les auteurs, ces éléments sont au cœur des enjeux et des problématiques vécues actuellement par les travailleurs. Jalonnée de repères historiques, cette partie de l'ouvrage met en évidence la transformation, voire la réforme qu'a connue le marché du travail depuis ces quarante dernières années. Il ressort que le travail est une forme de mobilisation du corps, du psychique et des émotions. Une grande partie du travail n'est pas nécessairement visible aux yeux de tous et que c'est souvent cette part invisible qui échappe à la possibilité d'être reconnue, augmentant ainsi une certaine souffrance.

La troisième partie de cet ouvrage met en évidence l'apport significatif que la clinique du travail peut avoir dans le processus de réappropriation du pouvoir d'agir au sein du collectif de travail. Toutefois, les auteurs

---

insistent sur le fait que cette approche doit avoir comme point de départ non pas l'individu, mais bien le travail, puisque c'est le rapport subjectif au travail qui est cerné et analysé. En effet, confrontés à des points de vue différents, les travailleurs discutent et débattent leurs opinions à propos de ce qui convient de faire ou de ne pas faire pour être efficace et effectuer un bon boulot. Ces débats sur les pratiques de métier sont en fait essentiels pour nourrir leurs actions au quotidien, pour construire ensemble les possibilités d'action à l'intérieur de l'organisation. Or, c'est cette réappropriation du pouvoir d'agir qui rend possible le fait que chacun puisse tenir le coup malgré certaines souffrances vécues dans l'organisation du travail.

Parsemé d'exemples, cet ouvrage fait le lien entre la théorie et la pratique facilitant grandement la compréhension de cette approche qui peut être difficile à cerner par les lecteurs néophytes en ce qui a trait aux théories liées à la

**Lefebvre, G. (2012). *Savoir diriger. Pour le développement des organisations, des dirigeants et de leurs conseillers*. Les éditions Liber, Montréal, 209 p.**

Gérald Lefebvre adresse son livre "Savoir diriger" à tous les individus, quelque soit leur discipline, qui veulent mieux connaître la fonction de gestionnaire et les outils dont ils disposent pour faire leur travail et bien diriger leur équipe.

Le livre débute avec une synthèse historique sur les origines de la gestion. L'auteur traite aussi de la gestion scientifique née de la Révolution Industrielle et centrée sur la tâche et le Mouvement des Ressources Humaines qui s'oppose à la gestion scientifique et se concentre sur l'être humain.

Selon l'auteur, une organisation doit être perçue comme un système ouvert, semblable à un organisme vivant, dans lequel interagissent les contenus (but, hommes, techniques) et qu'il faut structurer en intégrant les communications et les

clinique du travail et à la psychodynamique du travail. Toutefois, il s'agit d'un ouvrage de référence, jetant un regard global sur l'utilisation de cette approche, de ses effets positifs sur le collectif de travail et du pouvoir d'agir qu'elle redonne aux travailleurs. La clinique du travail offre, dans cette ère de changements qu'a subis le marché du travail, un instrument pouvant faciliter l'intervention non pas en tant qu'expert, mais bien en tant que témoin de la reconstruction d'un travail collectif. De fait, selon les auteurs de cet ouvrage, le rétablissement du dialogue au sein du collectif du travail est le moyen par lequel chaque individu arrivera à redonner un sens à son travail, un sens à ce qu'il fait.

**Émélie Demers, M.A.,  
Conseillère d'orientation organisationnelle  
Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail  
Université Laval**

processus de décision. Les frontières des actions du gestionnaire doivent également être balisées pour qu'il puisse bien réussir ses objectifs.

Le livre explique en détail les différents éléments qui composent l'« organisme » et ses sous-systèmes, soit la mission de l'entreprise, les unités de travail, sa raison d'être et l'importance d'une définition claire des rôles et les objectifs. À travers des exemples précis et concrets, l'auteur nous présente les défis que doit relever le gestionnaire pour passer d'une approche spécialisée à une approche généraliste de la gestion.

Dans la seconde partie de son livre, l'auteur se concentre sur les facteurs qui qualifient un bon gestionnaire, les rôles de direction, le développement organisationnel et la gestion du changement. Un bon gestionnaire doit savoir bien communiquer à ses employés la mission, les valeurs et les objectifs de l'entreprise ou du projet à réaliser. Il doit toujours maintenir une ambiance de travail stimulante en favorisant l'apprentissage de ses employés afin de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le gestionnaire doit