

# PH13

Penser, voir & *designer* le travail

Cours 6 - 03 avril 2025

1. Quatre dimensions du travailler
2. Organisation & management
3. Outil *Tensions*

Nicolas Salzmann – *Printemps 2025*



# Format de la matinée

- Revue de presse
- Partie cours
  1. Quatre dimensions du travailler
  2. Organisation du travail, management  
→ Outil Tensions
- Partie Enquête
  - Suivi de vos enquêtes



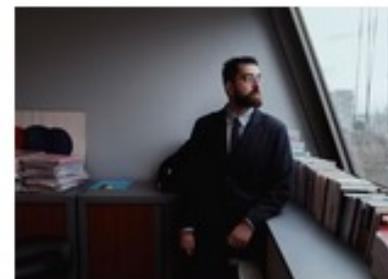
# Revue de presse

REPORTAGE

## **III Le quotidien d'un juge des enfants à Rennes, entre bienveillance et impuissance**

« Enfance en danger » (2/7). Etienne Kubica reçoit dans l'intimité de son bureau les parents violents, négligents ou dépassés, et les enfants qu'il doit protéger. Une mission qui le place en première ligne des dysfonctionnements de l'aide sociale à l'enfance.

Publié hier à 05h30, modifié hier à 13h52 · Henri Seckel



## **III En 2024, la hausse des rémunérations a dépassé l'inflation**

Alors que l'augmentation des prix à la consommation a été de 1,2 % entre décembre 2023 et décembre 2024, le salaire mensuel de base a connu une hausse de 2,8 % sur la même période, indique le ministère du travail.

Publié le 28 mars 2025 à 09h03, modifié le 28 mars 2025 à 09h16 · Jules Thomas



## La lettre de l'ambassade américaine exigeant le respect de leur politique antidiversité, « une tentative d'OPA morale sur les entreprises françaises qui n'est pas une première »



Donald Trump défend une vision rétrograde du mérite, qu'il veut désormais nous imposer. Pourtant, l'inclusion des minorités relève tout autant d'un impératif éthique que d'efficacité économique, constate Isabelle Chaperon, journaliste économique au « Monde ».

Publié le 31 mars 2025 à 11h00, modifié hier à 09h37 · Isabelle Chaperon

## Diversité en entreprises : l'horizon s'assombrit pour le recrutement

Alors que des entreprises ont reçu une lettre de l'ambassade des Etats-Unis leur intimant l'ordre de se plier à la nouvelle doxa américaine contre les politiques de diversité, en France les attentes des salariés sont plutôt à la consolidation des politiques antidiscrimination au travail, explique Anne Rodier dans sa chronique.

Publié aujourd'hui à 06h30 · Anne Rodier



## Programmes de diversité dans les entreprises : Laurent Saint-Martin « profondément choqué » par la lettre de l'ambassade américaine en France



Le ministre de l'Économie a annoncé qu'il avait empêché la France de dénoncer des ingérences américaines « inacceptables » après une lettre exigeant que les entreprises françaises respectent la politique antidiversité de Trump

Un courrier de l'ambassade des Etats-Unis demande aux sociétés françaises de prouver qu'elles ne mettent pas en œuvre de programmes de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion qui enfreignent les lois fédérales, sous peine de ne pas pouvoir travailler avec le gouvernement américain.



## III Des entreprises soumises aux convulsions de la société

Les géants de la tech américains, s'alignant sur les idées qui leur semblent dominantes, ont prêté allégeance quasi immédiatement au nouveau pouvoir républicain après la défaite des démocrates. Ils s'inscrivent dans le mouvement de sociétalisation des entreprises, explique dans sa chronique l'économiste Pierre-Yves Gomez.



Publié hier à 06h30, modifié hier à 14h43 · Pierre-Yves Gomez

Envers politique du capitalisme contemporain, la sociétalisation a transformé le débat public en un marché des opinions. Selon la logique décrite jadis par [*le sociologue*] Pierre Bourdieu (*Les Règles de l'art*, 1992), les acteurs de ce marché cherchent à maximiser des capitaux symboliques faits de valeurs éthico-identitaires, afin de préserver ou d'améliorer leur position sociale. Devenu liquide et spéculatif grâce aux réseaux sociaux, le marché est animé par des groupes de pression ou des individus s'auto-instituant porte-parole de la société pour influencer sur l'opinion.

possibles rétorsions réputationnelles. Pour éviter ce risque, les entreprises s'alignent sur les idées qui leur semblent dominantes, avec la même vigilance qu'elles portent aux bulles sur les marchés financiers.

Dans une société livrée à la spéculation, l'opinion est devenue un actif comme un autre, soumis à des valorisations et des arbitrages stratégiques – que seuls les esprits animés de convictions jugeront inconséquents.

**Retraites : « Toute nouvelle réforme doit reposer sur l'acceptation de l'allongement de la durée de vie active, de la prise en compte des carrières longues et de la pénibilité »**



Une réforme juste, qui tienne compte des perspectives démographiques, doit passer par l'abandon de tout âge légal de départ en donnant la priorité absolue aux annuités, et par une plus grande attention à la réalité des retraités pauvres, expliquent dans une tribune au « Monde » les économistes Jean-Hervé Lorenzi et Alain Villemeur.

Publié le 27 mars 2025 à 17h00, modifié le 27 mars 2025 à 17h28 · Jean-Hervé Lorenzi · Alain Villemeur

**« La hâte de partir à la retraite puise ses sources dans une perte de sens et de perspectives au travail »**



Alors que le « conclave » sur la réforme des retraites instauré par François Bayrou paraît coincé, la solution pour rétablir les comptes publics pourrait passer par une progressivité plus grande des pensions et du départ lui-même, observe Philippe Escande, éditorialiste au « Monde ».

Publié le 28 mars 2025 à 11h30, modifié le 28 mars 2025 à 14h29 · Philippe Escande

# Les Homeworks

## Pour le 03 avril

26/03/25 09:55

- Compléments du cours sur l'évaluation du travail
  - Vidéos interviews 6, 7 et 8 de Christophe Dejours, (extraits issus du documentaire "J'ai très mal au travail" de Jean-Michel Carré et Patricia Agostini) :
    - Séquence 6
    - Séquence 7
    - Séquence 8
  - Autre vidéo (2 premières parties pour le moment) :
    - Partie 1
    - Partie 2
  - Textes consultables :
    - <http://www.souffrance-et-travail.com/dossiers/entretien-individualise/potentiel-destructeur/>
    - <https://www.radiofrance.fr/franceinter/exclusif-sous-notation-forcee-un-drh-temoigne-a-visage-decouvert-1166590>





Rappels du cours

# Reconnaissance & évaluation du travail

- L'évaluation du travail est nécessaire, et même requise par les salariés
- Elle a une fonction performative clé vis-à-vis des 3 promesses d'individuation, car elle constitue le volet « reconnaissance », officialisation du travail fait.
  - FPI (émancipation et production de soi) :
    - Evaluation et **reconnaissance des résultats**, officialisation
    - Evaluation et **reconnaissance de la contribution** par ajustement de la rétribution
    - **Reconnaissance des compétences développées** par évolution des missions
  - FP2 (individuation dans le collectif de travail) :
    - **Reconnaissance des résultats du collectif**
    - Evaluation et **reconnaissance de la contribution individuelle** au sein du collectif
  - FP3 (individuation sociale / sociétale)
    - **Jugement d'utilité** sur le métier

- Étudier les difficultés structurelles à évaluer permet de résumer et même **révéler** l'essentiel des subtilités du travailler :
  - Nature subjective
  - Secret (« triche »), aussi nécessaire que l'hypocrisie en société
  - Enjeux de pouvoir
  - Déficit sémiotique
  - Corporalité
  - Dénier de défense
- Enjeu majeur mais aucune pratique entièrement satisfaisante, car évaluer pleinement est impossible
  - Une chose est certaine : se limiter à évaluer le respect du prescrit serait malveillant
- Diverses pratiques présentent de nombreuses limites et dérives, facteurs connus dans l'étiologie de la souffrance au travail
  - L'évaluation individualisée : outil de dissolution des collectifs
  - L'évaluation à 360 ° : idem + insécurisation

Cours (partie I)  
Quatre dimensions du travailler

# Rappel

L'individu engagé dans une activité productive, c'est-à-dire visant une utilité pour autrui, et endurant la résistance du réel, se produit en produisant et produit en se produisant.

*(Que te parece niño ? Huele a transducción, o no ?)*

Avec la définition du travail comme tentative de combler l'écart P/R, le travail est un processus **d'individuation psychique**

Et collective, et sociale : on l'a vu dans le Fast

# La dimension **collective** du travail pour un individu

- Dans le champ socio-économique, **travailler, c'est toujours travailler ensemble**
- Toute activité nécessite l'intervention de plusieurs individus, que ce soit de manière synchrone ou asynchrone, fortement organisée ou pas, avec des communautés parfois éphémères
- La dimension collective est présente y compris dans les professions libérales, chez les indépendants, etc. :
  - Médecin en libéral : lien avec ses patients, un secrétariat, d'autres médecins, les labos, etc. ;
  - Autoentrepreneur : liens avec les clients, les fournisseurs, d'autres autoentrepreneurs ou organismes d'accompagnement, etc. (voir notamment les espaces de co-working) ;
  - Travailleurs du web au sein de communautés numériques ;
  - Artiste qui produit ses œuvres puis les expose (matériaux, matériel, galeries, transporteurs).
- Bref, réseau d'interdépendances en tant que travailleur (pas seulement comme consommateur)

# Difficultés et enjeux du travailler ensemble

- Travailler ensemble ne va pas de soi : besoin de **compétences techniques et démocratiques** :
  - Compétences techniques : savoir-faire, connaissances et langages propres au métier (indices : vocabulaire à acquérir quand on arrive dans une nouvelle organisation et la jouissance du jargonage)
  - Compétences organisationnelles : comment coordonner et piloter les activités
  - Compétences démocratiques : savoir s'écouter, partager, délibérer, converger, etc.
- Quelques exemples :
  - Réalisation d'un projet / mémoire (MT33, HT04, etc.) entre étudiants Hutech
  - Au sein d'un service d'entreprise, création de règles de métier, de " façons de faire " qui correspondent aux valeurs partagées au sein du collectif
  - Dans une clinique pluridisciplinaire, chaque professionnel a des « lunettes » différentes, réunions dites de « synthèse clinique » pour décider collectivement du traitement le plus approprié pour chaque patient (faire face ensemble à la résistance du réel)
  - Notamment en oncologie : RCP (Réunion de Concertation Pluridisciplinaire)



- Création et inscription au sein de communautés et d'un réseau d'interdépendances professionnelles : **le travail est un creuset pour la socialité** : dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit, délibérer, rendre des comptes, etc.
- Besoin de **coordination** (basée sur le travail prescrit) et émergence de **coopérations** (liées au travail réel)
- **Importance de l'activité déontique** : animation de la « dispute professionnelle », question de la confiance et des espaces de délibération (EDT)
- EDT = espace de discussion sur le travail
  - Une question importante pour sonder une entreprise : quand et comment débattiez-vous de votre travail (de vos méthodes de travail) ?
  - Cf. l'autre question : comment vous confrontez-vous à la difficulté d'évaluer le travail ?

- **Tension** entre la dimension subjective du travailler et le fait que travailler ensemble demande une certaine explicitation, un partage, une objectivation.
- Pour une personne, on parlera d'**individuation collective** à travers le travail.  
On apprend à être-avec-les-autres, à travailler-avec-autrui
- "**Creuset pour la socialité**" : signifie aussi "**école de l'altérité**"
- Le travailler-ensemble est une composante du vivre-ensemble
- Une société où le travail est abîmé est donc une société malade

# Conséquences pour l'enquête de terrain

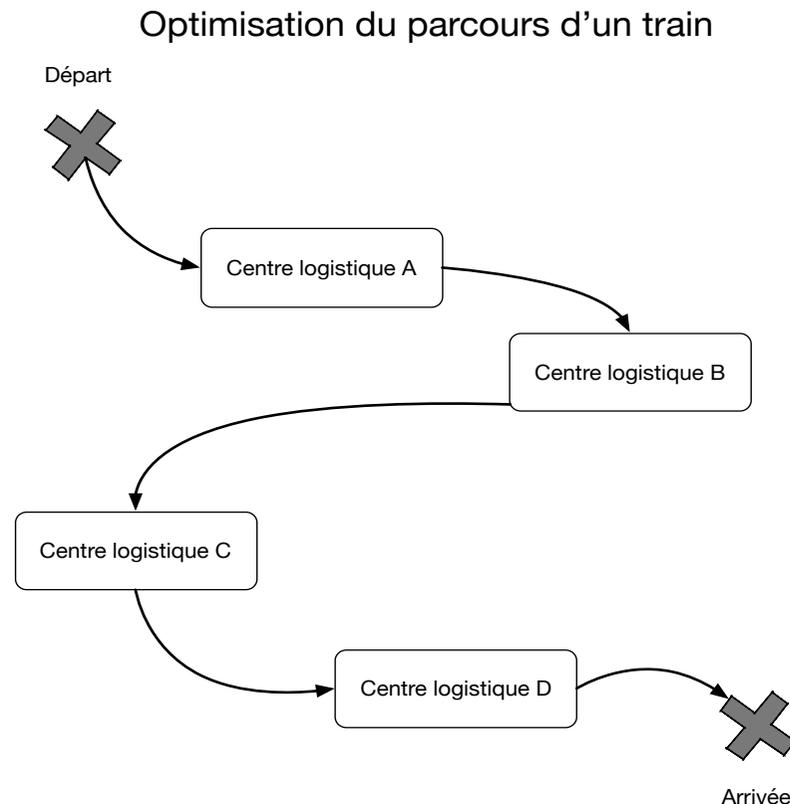
- Certes, l'enquête-métier est plutôt fondée sur l'individuel
  - D'ailleurs, le dispositif pour le collectif en dialyse est différent
- Mais la dimension collective du travail est à interroger, analyser, modéliser
- Et notamment la visibilité de l'apport de l'interviewé dans la production collective (pas toujours évident selon la nature de l'activité)
- Interroger sur le travailler ensemble dans le métier enquêté, le reconnaître et le définir
- Cf. champs de questionnement [dans le guide](#)

## e) Dimension collective du travail

- Dirait-il qu'il appartient à un collectif de travail ?
- Quels sont les espace-temps formels ou informels de vie d'équipe (réunions d'équipe, débriefing, pots entre collègues, team-building, etc.) ?
- Son entreprise encourage-t-elle les collectifs ? Y a-t-il de l'entraide possible entre collègues pour faire face aux coups durs, aux moments où la charge de travail est plus importante ?
- Connaît-il ses collègues autant qu'il le souhaite ?

# On passe maintenant à la dimension **sociétale** du travail pour un individu

- Le train doit passer par 4 centres logistiques ;
- 4 équipes ont chacune la responsabilité d'un centre ainsi que du tronçon qui le précède, et disposent de ressources humaines, techniques et financières ;
- Sans gestion appropriée, le train n'arrive qu'à 19h ; il faut coûte que coûte qu'il arrive avant 18h !
- A vous de combiner les ressources de manière optimale pour atteindre le résultat attendu !



# Exercice du train

avance. Finalement, solidairement, ils avaient fait arriver le train à 16 heures. Ils avaient gagné. Congratulations générales.  
 « - Vous ne m'avez pas demandé où allait ce train » leur fis-je remarquer.  
 Je dévoilai alors un transparent. C'était une photo d'un train de prisonniers. Il allait au Goulag.



« - Vous avez admirablement fait votre travail. Mais je ne sais pas s'il faut vous en féliciter... ». Stupeur. Après un silence qui me gêna autant qu'eux, l'un d'entre eux tenta une sortie :  
 « - Vous auriez dû nous le dire avant. Ce n'est pas du jeu. »  
 Non, ce n'est pas du jeu. Manager une entreprise n'est pas du jeu. On pouvait commencer sérieusement nos échanges avec ce premier acquis : manager n'est pas un jeu. On ne gère pas le travail comme on joue un match de football imaginaire sur son *smartphone*.

# La dimension **sociétale** du travail pour un individu

- Le travail est la source concrète de production du vivre ensemble et de nos sociétés : c'est à travers le travail que se construisent les nations
  - Exemples très concrets lorsque l'on visite un pays étranger (voir chap 4 Gomez)
- Conséquence majeure : **la non-neutralité du travail** vis-à-vis de la société : mon travail engage autrui
- Limite conceptuelle et morale de la défense "je ne fais que mon travail" + "si je ne le fais pas, de toute façon quelqu'un d'autre le fera"

- **Pétition : la France va-t-elle construire le mur de Trump ?**
- L'industriel français **Lafarge s'apprête à construire « le mur de la honte »** qui séparera les Mexicains des Américains !  
Nous devons l'en empêcher ! **C'est l'un des projets les plus contestés au monde.** Un mur anti-clandestins de plusieurs milliers de kilomètres, promis par Trump malgré un coût abyssal de 20 milliards et dont le Mexique ne veut pas !  
Lafarge dit avoir une démarche responsable et sociale. Alors qu'il le montre en ne sacrifiant pas la morale sur l'autel des bénéfices !  
**Nous pouvons empêcher ce terrible projet d'aboutir.** Nos responsables politiques viennent publiquement de le contester. Alors ajoutons-y notre voix et provoquons un tollé que Lafarge ne pourra ignorer !  
Ce projet de mur est l'objet de toutes les **tensions entre les États-Unis et le Mexique.** A tel point que le président mexicain a refusé de rencontrer son homologue américain.

Le PDG de Lafarge se défend en disant faire des affaires et non pas de la politique. Mais qu'il le veuille ou non, ce mur a une dimension politique forte et il aura des conséquences sociales dramatiques !

**Un concurrent l'a d'ailleurs bien compris et a annoncé qu'il refuserait de construire ce mur,** alors même qu'il dispose d'usines tout près de la frontière.

Lafarge est sous le feu des projecteurs. Il y a quelques jours à peine, **l'industriel a admis avoir agi de manière inacceptable en Syrie en finançant des groupes terroristes** pour permettre à son usine régionale de continuer à fonctionner. Pour faire taire les critiques, il a annoncé la création d'un comité « éthique, intégrité et risques ». Que ce comité se mette donc au travail ! Adressons-lui un message qu'il ne pourra éviter, pour qu'il refuse de construire le « mur de la honte » !

# La dimension sociétale du travail pour un individu

- Pour une personne, on parle **d'individuation sociale** à travers le travail
- Notre travail (professionnels, étudiants, etc.) nous permet de nous inscrire dans la société, de participer à la charge commune et d'être reconnu pour notre contribution (un des premiers éléments de description à un inconnu)

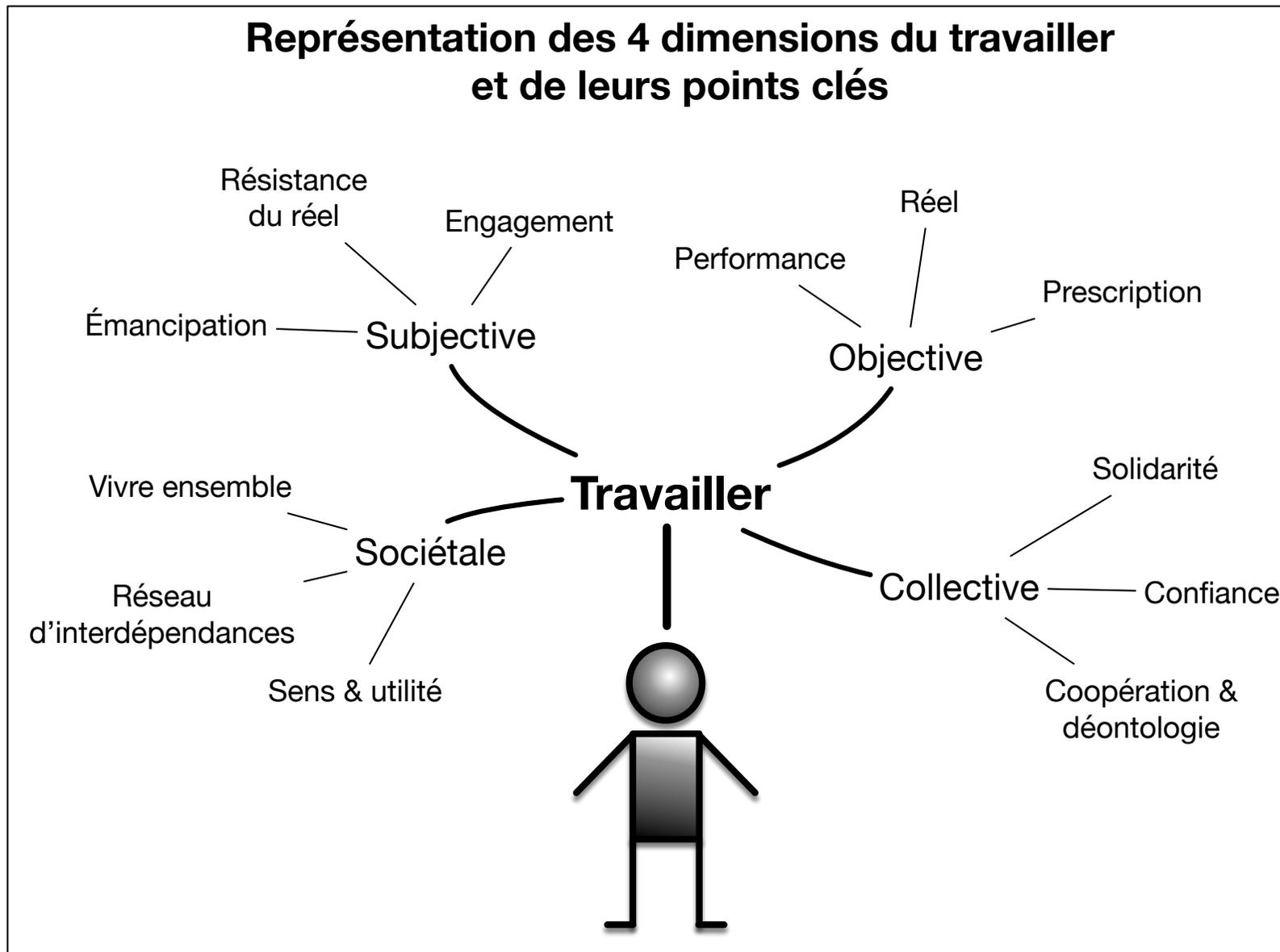
# Conséquences pour l'enquête de terrain (cf champs quest. guide)

- La dimension sociétale du travail est à interroger, analyser, modéliser ;
- Pouvoir discuter avec une personne du statut que lui donne son travail dans la société (savoir comment elle se présente à un inconnu par exemple)...
- ... et de la reconnaissance du sens et de l'utilité de ce travail qui va avec (pas toujours évident selon la nature du travail : policiers, éboueurs, maillon administratif, travail peu connu ou lisible, etc.).

# Synthèse d'éléments de définition du travail

- Le travail est un processus d'individuation(s)
- Nouage de 4 dimensions
  - Subjective (engagement, épreuve du réel, résistance, y mettre du sien)
  - Objective (réalisation concrète, travail observable)
  - Collective (œuvre collective)
  - Sociétale (production de la société et du vivre-ensemble, contribution à un projet de société)

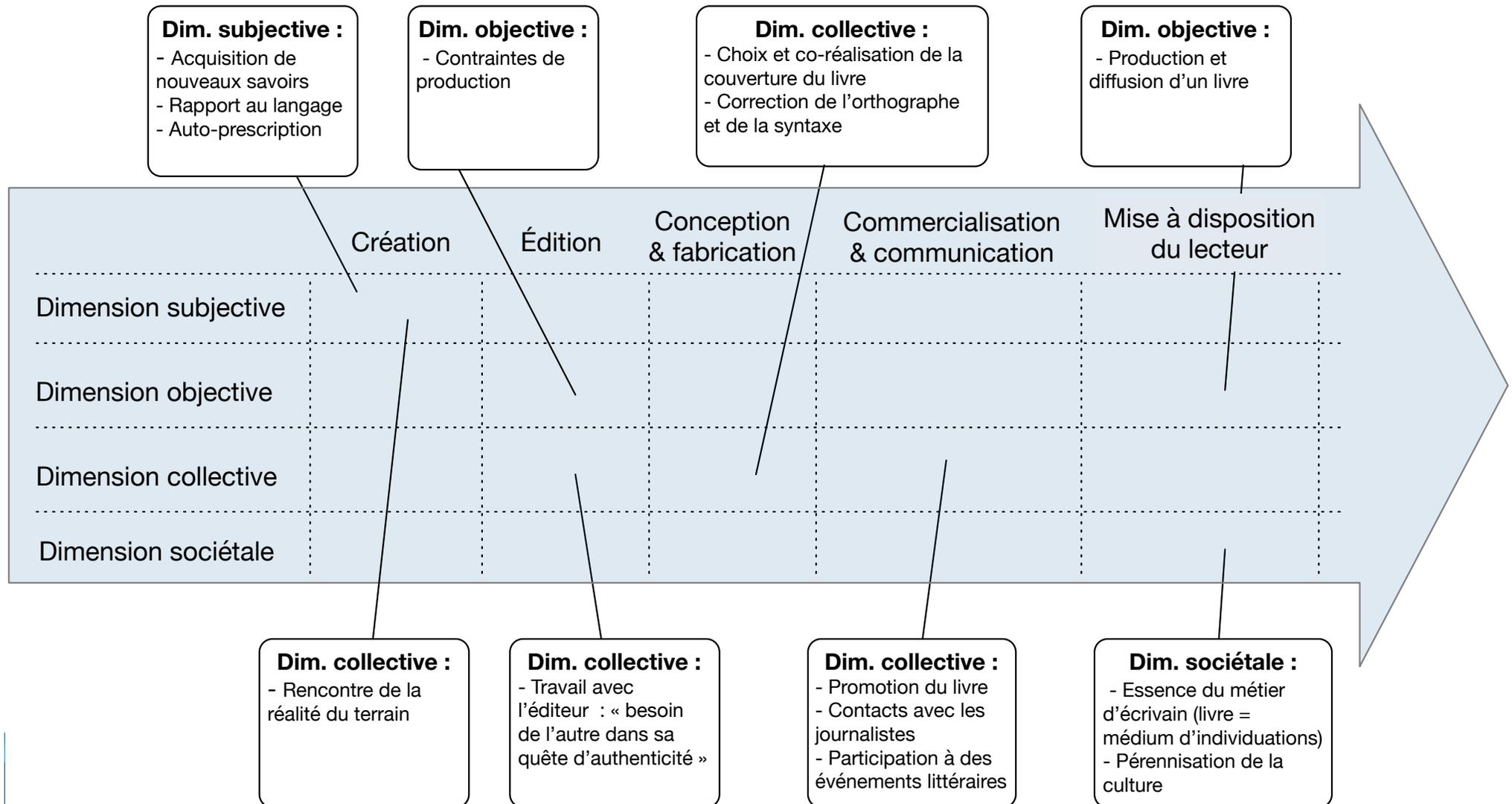
# Synthèse des 4 dimensions du travailler



# Exemple sur le métier d'écrivain

Schéma réalisé à partir des travaux de N. Lize-Masclef et B. Imler en PI7

Quelques dimensions remarquables dans la chaîne de valeur du livre et métier d'écrivain



- **Vidéo interview 5 de Christophe Dejours**, (extraits issus du documentaire “J’ai très mal au travail” de Jean-Michel Carré et Patricia Agostini) :

- <https://www.youtube.com/watch?v=Mlwkr7wPh-A&index=5&list=PLIDB7CC4B3D580C43>



- **Chapitre 4 de « L’intelligence du travail » de Pierre-Yves Gomez**, économiste et docteur en gestion, enseignant à l’EM LYON





Cours (partie 2)  
Travail collectif,  
organisation et  
management

- Différents modes de travail collectif (coproduction) et de coopération :
  - Horizontale / verticale (on travaille pour quelqu'un)
  - Simultanée / en séquentiel (on travaille avec d'autres)
  
- Une distinction importante dans les sciences du travail :
  - **Coordination** : porte sur le travail prescrit à plusieurs personnes  
= l'organisation théorique du travail
  - **Coopération** : porte sur le travail effectif (réel) – ce qui demande, collectivement, de réajuster la coordination  
= l'activité collective réelle

# Enjeux et difficultés de la coopération

- Chacun a sa manière de travailler, son style, ses préférences
  
- (rappel partie I) Travailler ensemble ne va pas de soi : besoin de **compétences techniques et démocratiques** :
  - Compétences techniques
  - Compétences organisationnelles : comment coordonner et piloter les activités
  - Compétences relationnelles et démocratiques : savoir se dire, s'écouter, partager, délibérer, converger, etc.

# Enjeux et difficultés de la coopération

- Enjeu de la coopération : il faut tout à coup négocier avec d'autres le passage entre le prescrit et le réel (ex : mémoire HTxx, enquête PH13)
- C'est-à-dire faire un tri, un choix, entre ce que l'on va garder ou récuser du prescrit : arguments sur la performance mais aussi sur ce qui est juste
- Il y a une sédimentation plus ou moins formelle des accords qui sont trouvés et qui concernent les situations qui se répètent :
  - Formelle : procédures (ex : découpage des tâches, jalons, composition des équipes, documents officiels)
  - Informelle (règles non-écrites) : règles de travail, de métier, règles de l'art
  - Les règles de métier condensent, récapitulent tous les accords trouvés entre les gens et les délibérations sur le réel du travail. Ce sont comme des méthodes, qui capitalisent, sédimentent l'expérience
- *Once again* : nécessité d'un espace de délibération pour la pratique de l'activité déontique

## Y a-t-il des règles de métier en Hutech ?

- Pouvez-vous identifier des règles de métier au sein d'Hutech, c'est-à-dire des façons de faire qui bien que non officielles ou explicites, sont attendues lorsqu'on va travailler avec un autre Hutech ?

# Réponses P25

# Y a-t-il des règles de métier en Hutech ? (réponses antérieures)

Réponses semestres précédents : énoncés faits par certains étudiants

- Vos réponses (reformulées sous forme de règles : « il est attendu / il va de soi que) :
  - Ecrire français
    - Règle : il est attendu d'un binôme hutech un soin de la langue (qualité de rédaction, ortho, grammaire, sens)
  - Choix des sources
    - Règle : il est attendu d'un binôme hutech de chercher des sources de qualité et de bien les administrer (et non pas ce qui tombe en premier en recherche google)
  - Problématisation, et pas juste des idées en vrac
    - Règle : il est attendu d'un binôme hutech une élaboration de sa pensée, le fait de partager des idées construites et claires (et non pas jeter en vrac des bouts de trucs pas clairs)
  - Être de gauche 😊
    - Règle : il est attendu d'un binôme hutech de défendre des valeurs sociales (dites "de gauche")
  - Être sérieux et engagé
    - Règle : il est attendu d'un binôme hutech un travail sérieux, engagé, une envie de faire (et non pas d'être un boulet)
  - Mise en commun, coproduction
    - Règle : il est attendu d'un binôme hutech de travailler ensemble sur les contenus (et non pas de traiter séparément deux moitiés de sujet), c'est-à-dire que la division des tâches s'accompagne de mises en commun, soutenues par la mise en place d'un « drive » pour partager ressources et productions.

# Y a-t-il des règles de métier en Hutech ?

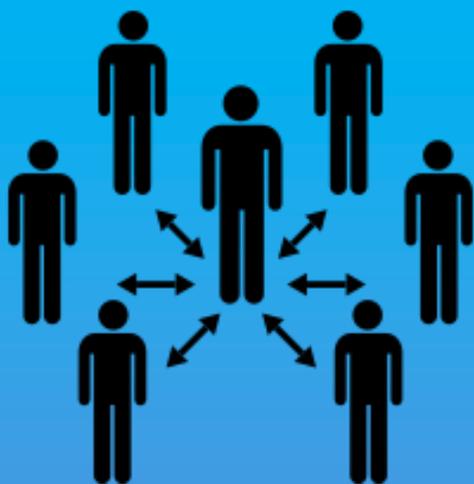
## (Réponses antérieures)

- Faire confiance aux camarades
- Personne ne va s'auto-déclarer chef (pas de management ni micro-management du travail des autres), sauf si convenu collectivement ainsi
- Humilité, accepter la critique, elle est même bienvenue et normale
- Être critique vis-à-vis des sources
- On arrive dans l'UV avec déjà un projet / thème / sujet (ou au moins une activité intellectuelle déjà-là). De manière générale, motivation, investissement, sérieux dans une UV (surtout TSH)
- Savoir rédiger / ortho / formalismes / illustrations
- Savoir faire un plan, pbtiser, argumenter
- Concepts et vocabulaires communs (attention à l'envers du décor : trop de similitudes, manque de biodiversité)
- Professionnalisme à l'oral (y compris sens du topo qu'on fait), préparé avec bcp de sérieux

- Organisation : structuration des activités
  - Une division des tâches (coordination)
  - Une distribution des rôles
  - Un système d'autorité
  - Un système de contribution / rétribution
  - Un système de communication
- L'organisation du travailler ensemble est nécessaire mais compliquée, présente dans toutes les formes de travailler
  - Parfois très grammatisée (chorégraphie, bloc opératoire)
  - Parfois plus floue et magique (image de la place de la Concorde : on ne sait pas comment ça marche, mais ça marche)

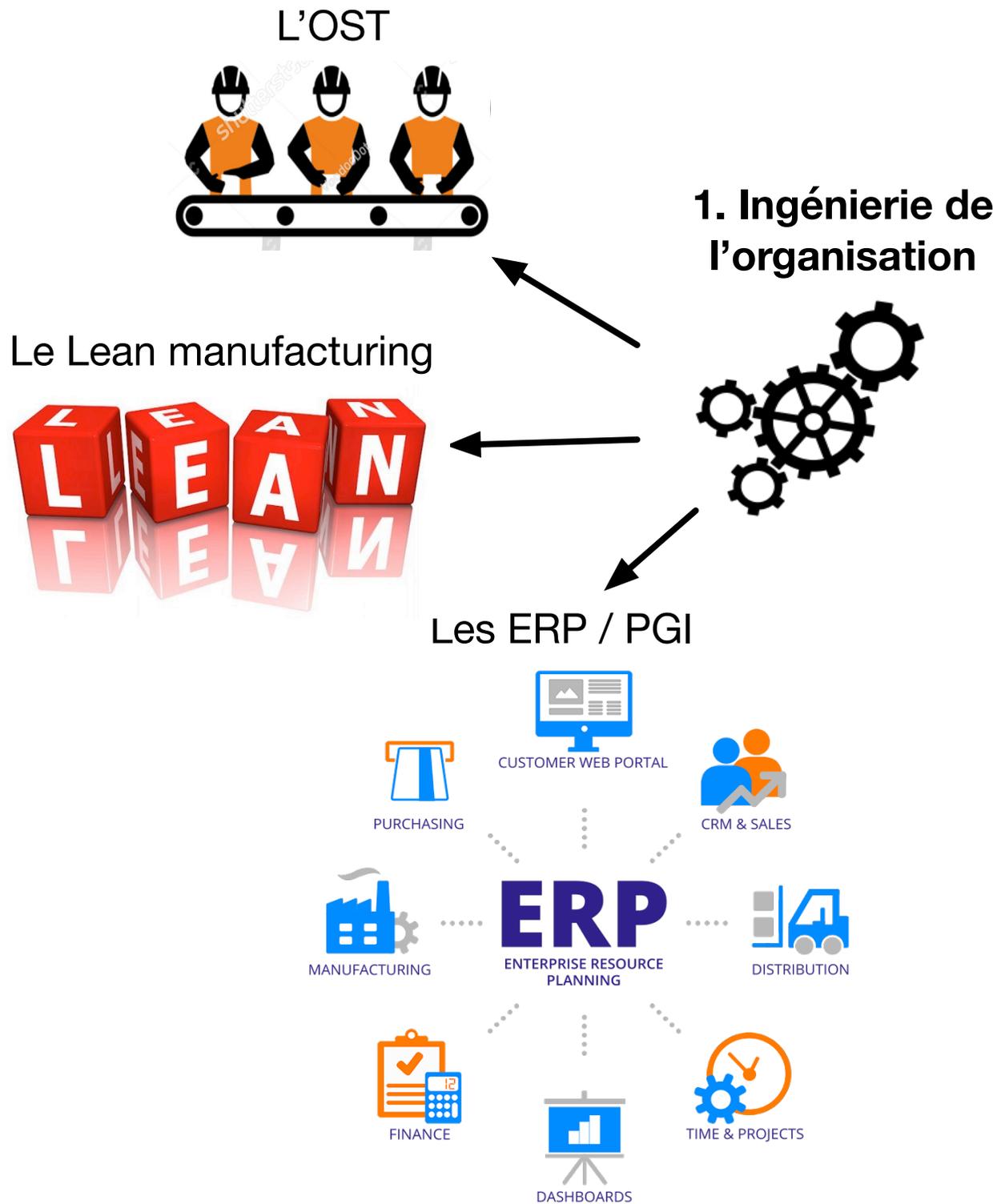
# Une organisation nécessaire

- L'organisation peut être **plus ou moins rigide, plus ou moins explicite**
- Songez par exemples aux différences entres :
  - Travail domestique
  - Travail indépendant
    - Des degrés de liberté plus importants dans l'organisation
    - Règles de métier établies via les corporations
  - Dans le salariat
    - Transformation de la coopération en emploi (sub/ordination : à la coordination)
    - Sens du projet et organisation définis par une instance autre que le travailleur
    - Marges de manœuvre plus ou moins grande dans l'organisation du travail (souvent selon le niveau de qualification)
- Apparition d'une quantité colossale de cadres, fonctions support, etc. (image de « l'armée mexicaine »). Voir ce qu'en dit le patron de Favi dans *Le bonheur au travail*
- La question de la « grammaire » de la coopération : cf recherches sur la coopération notamment via outils informatiques (qui imposent de grammaiser)



## Quelques pratiques à connaître

# Différentes pratiques actuelles dans l'organisation du travail



Différentes  
pratiques  
actuelles dans  
l'organisation  
du travail

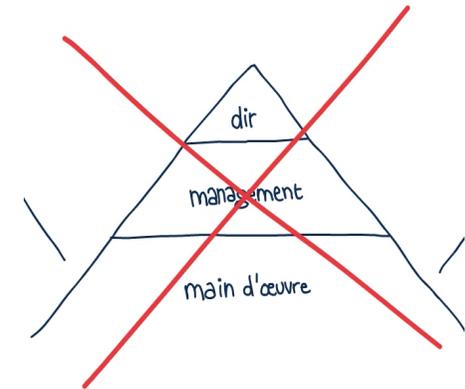
## 2. Nouvelles formes de gouvernance



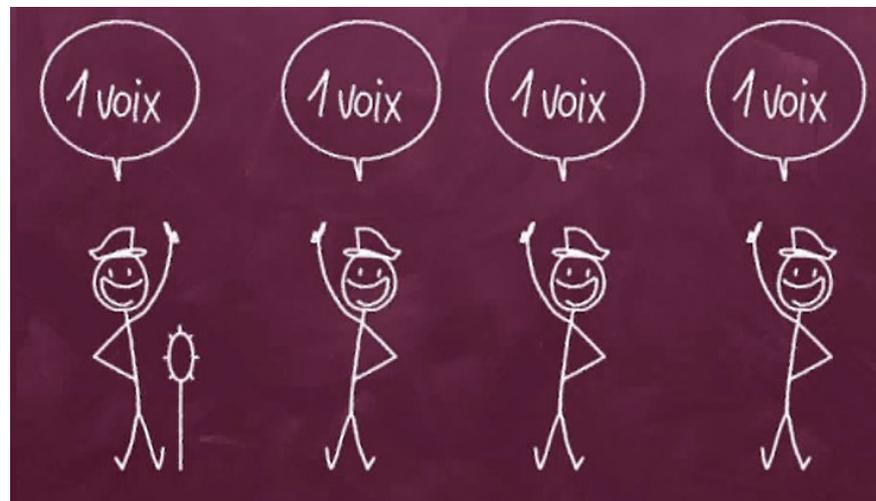
L'ESS



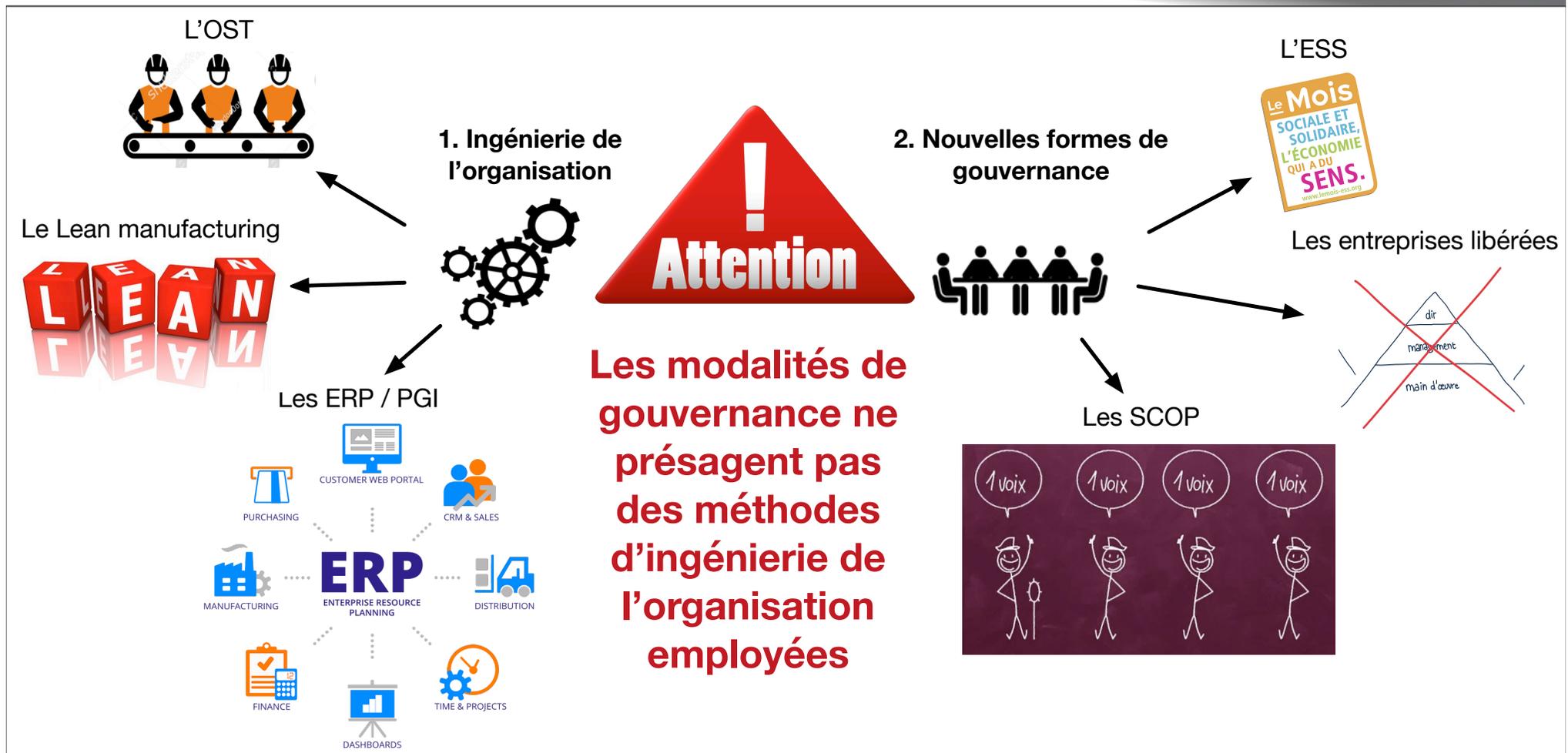
Les entreprises libérées



Les SCOP



# Différentes pratiques actuelles dans l'organisation du travail



Dès que l'on réunit des humains, les mêmes types de problèmes peuvent survenir (cf. outil Tensions du travailler)... et les mêmes « réponses »

# Synthèse sur l'organisation du travail

- Travailler dans le champ économique, c'est donc travailler ensemble, et très souvent au sein d'une organisation
- On peut avoir l'impression que « l'organisation »
  - Va de soi, qu'il n'y a qu'un modèle : mais non, il faut apprendre à la voir, la sentir (« fascias », tissus "conjonctifs") <https://www.youtube.com/watch?v=2IKDcNvQ9FQ>
  - Est neutre : *fuck no !*
- **Sources de complexité / difficultés :**
  - Écart entre travail prescrit et travail réel (amplifié par la chaîne de travailleurs : image du "téléphone arabe" ou des calculs d'incertitudes)
  - Travailler ensemble, coopérer, ne va pas de soi : besoin de compétences techniques et démocratiques
  - Les différents acteurs systémiques (individus, collectifs, institutions / entreprises) sont parcourus par différents besoins
  - Voir SO05 : sociologie des organisations
- **Donc :**
  - Organisation du travail prise entre des besoins et nécessités contradictoires, à différents niveaux systémiques (individus, collectifs, organisations)
  - (Habile transition vers...)

Outils

# Les tensions systémiques du travailler

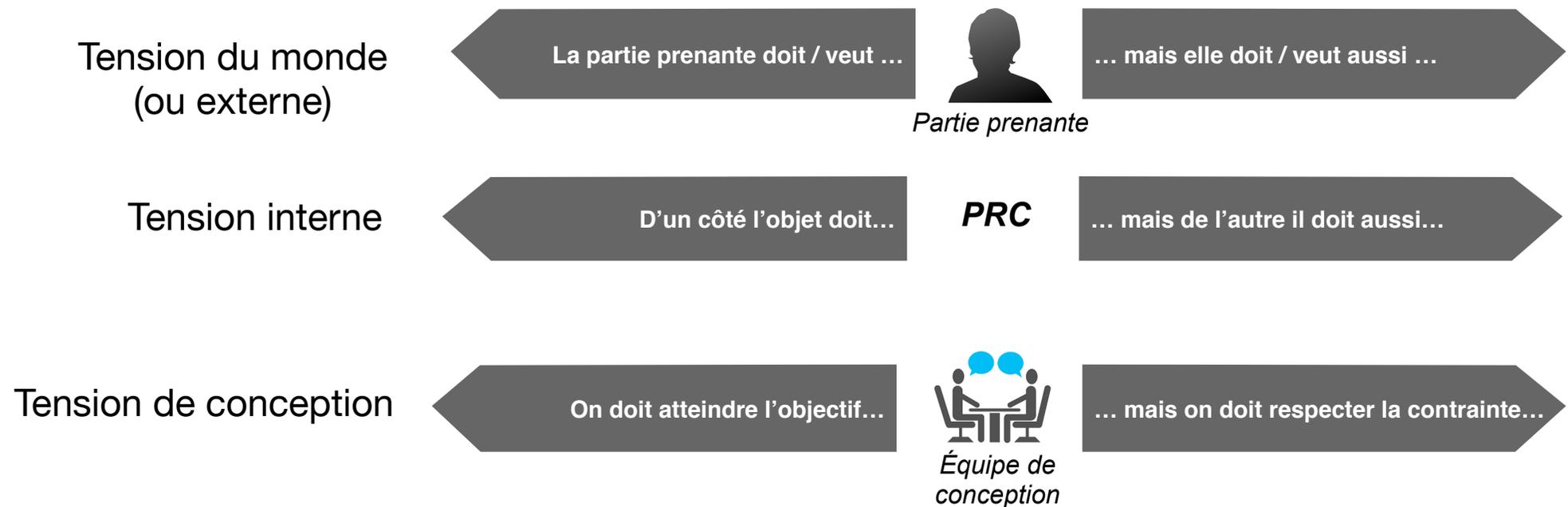


# Introduction

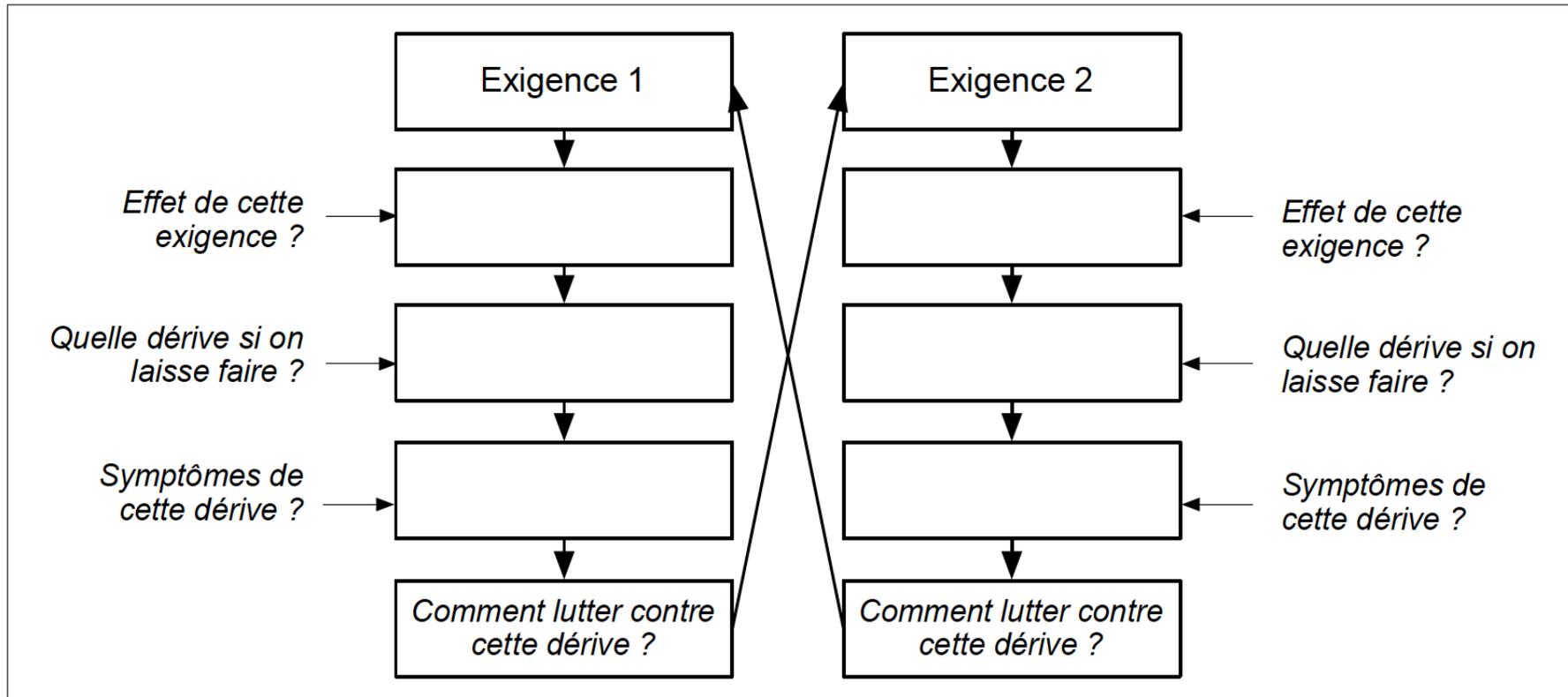
- Travail mené par NPO & NSA : application de l'outil Tensions (di05) au monde du travail
- Ça fonctionne : avec ces lunettes, on voit beaucoup de choses
- Enjeux
  1. Mettre les bons mots sur des situations confuses, bien poser les problèmes
  2. Comprendre l'origine des situations tendues : notamment structurelle ou conjoncturelle
  3. Chercher des voies d'apaisement
- « *Plus l'ambivalence est véritablement acceptée, plus l'être humain disposera de la vie et de ses possibilités et plus aussi il sera capable d'en user [...]. Il ne s'agit pas là d'une acceptation fataliste et passive, mais d'une utilisation dynamique et constructive.* » Otto RANK, *Volonté et Psychothérapie*, 1976

Rappel : une « tension », c'est quand deux exigences (forces) s'exercent sur une entité

Attention dans la rédaction : bien identifier QUI est le siège des deux forces

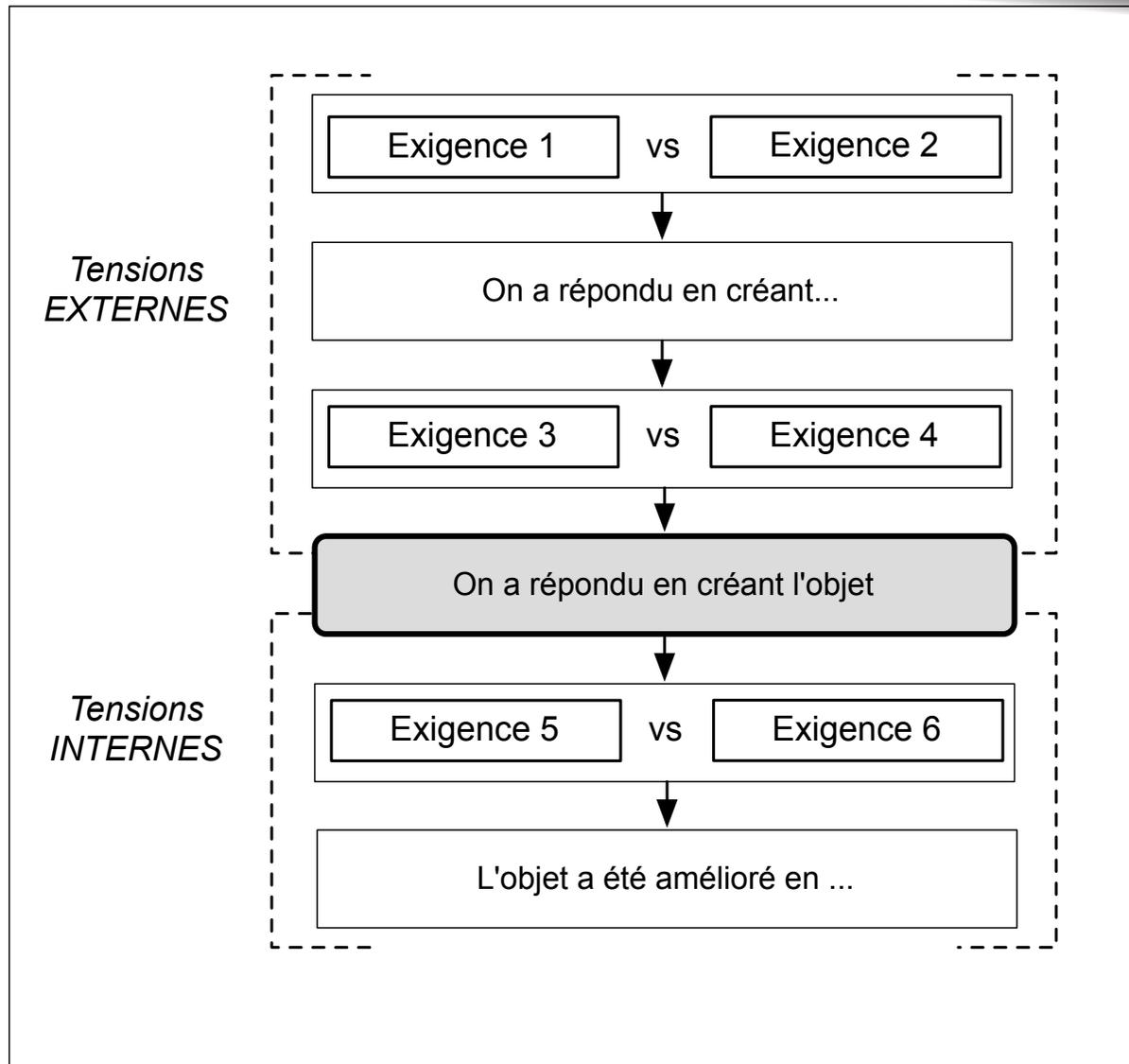


# Rappel : modèle d'antagonisme de P. Meirieu



*Les exigences s'équilibrent mutuellement  
(d'après Philippe Meirieu)*

# Rappel : Enchaînement de tensions (voir si utile pour vos rapports)



Pour modéliser un historique de tensions

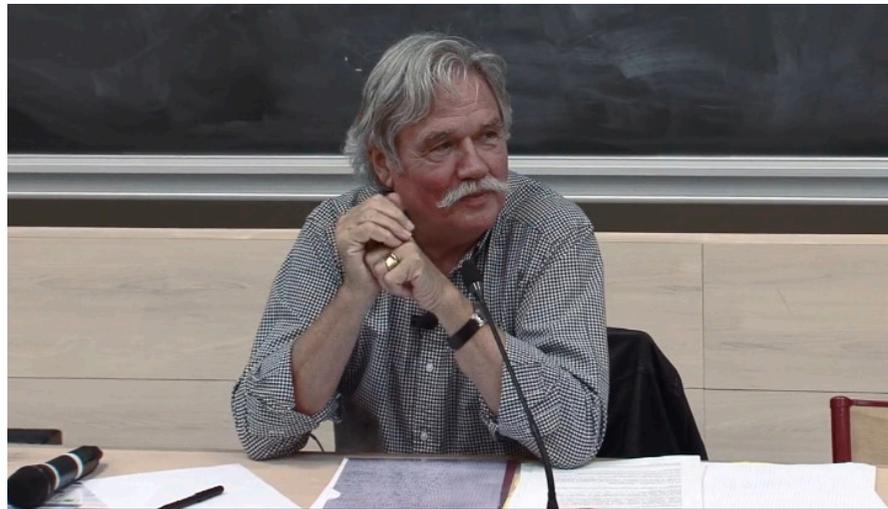
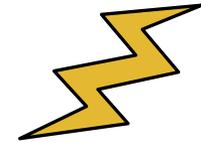
## Outil « Tensions systémiques du travailler »

- Lecture collective de la première partie de la fiche-outil ;
- **Première étude** : mise en œuvre de la libération au sein d'un ministère belge – extrait du documentaire « Le bonheur au travail », M. Meissonnier, 2014  
(time code : 19'50 -> 28'30)

- Le management peut être infantilisant / responsabilisant
- **Tensions de conception lors de la « libération »**
  - Décision unilatérale de « libérer » (directeur nommé pour faire ça : paradoxal)
  - Simulacre de concertation pour le mettre en place
  - Dimension conflictuelle (décevante / utile)
- **Management par objectif vs Management par temps de travail**
  - Ca a l'air sympathique de ne plus pointer
  - Mais travail à l'heure vs travail aux pièces
- « [Il y a des tire-au-flanc] Dans l'organisation libérée que j'ambitionne, ce n'est plus au chef de le dire, c'est à un moment les collègues qui doivent sentir qu'ils sont solidaires,... ». Hmm, « solidaires » ?
  - Mise en concurrence pour casser les solidarités
  - Solidarité des salariés face à la hiérarchie ou émulation collective vers un but commun
- *Dynamic office* : **flexibilité organisationnelle vs organisation de la disparition**, lutte des places + surveillance généralisée, contrôle social

## ■ Deuxième étude :

- Poly p25 : extrait de *Le capitalisme paradoxant*, V. De Gaulejac, Éditions Seuil, 2015
  - Construction d'une tension à la Meirieu



V de G en FA100

(vidéo dispo si vous voulez)

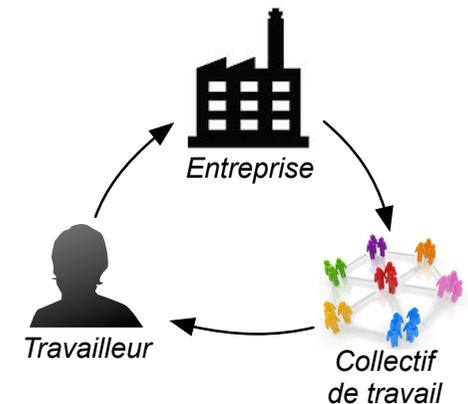
# Tension issue du texte I

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Le travailleur doit veiller au sens du travail pour lui, à la réalisation de "la belle ouvrage"   |  | Le travailleur doit se mettre au service des exigences / contraintes / temporalités de l'entreprise et du capitalisme  | <b>Exigences contradictoires</b>   |
| Définition et mise en place de niveaux d'exigences, de qualité et d'implication dans le travail   |   | Le travailleur adapte son travail aux contraintes, il accepte de négocier sur ses exigences de qualité, il apprend à faire autrement, change ses habitudes et se remet en question | <b>Conséquences de la mise en œuvre de ces exigences</b>                   |
| Rigidité dans la réalisation du travail, égocentrisme par rapport au fonctionnement global, attitude négative                                     |   | Risque d'abaisser ses exigences de qualité, de perdre le fil / la belle ouvrage et se résigner   | <b>A quelle dérive peut conduire une telle exigence?</b>                   |
| Attitude « l'intendance suivra »<br>Manque de souplesse, problèmes pour le travail en équipe<br>Conflits entre les fonctions premières et support |   | Peu d'intérêt pour son travail<br>Perte de sens au profit des contraintes gestionnaires, désinvestissement   | <b>A quels signes peut-on repérer que l'on bascule dans cette dérive?*</b> |
| <b>Comment lutter contre une telle dérive et ses <u>conséquences?</u></b>   |   | <b>Comment lutter contre une telle dérive et ses <u>conséquences?</u></b>  |  |

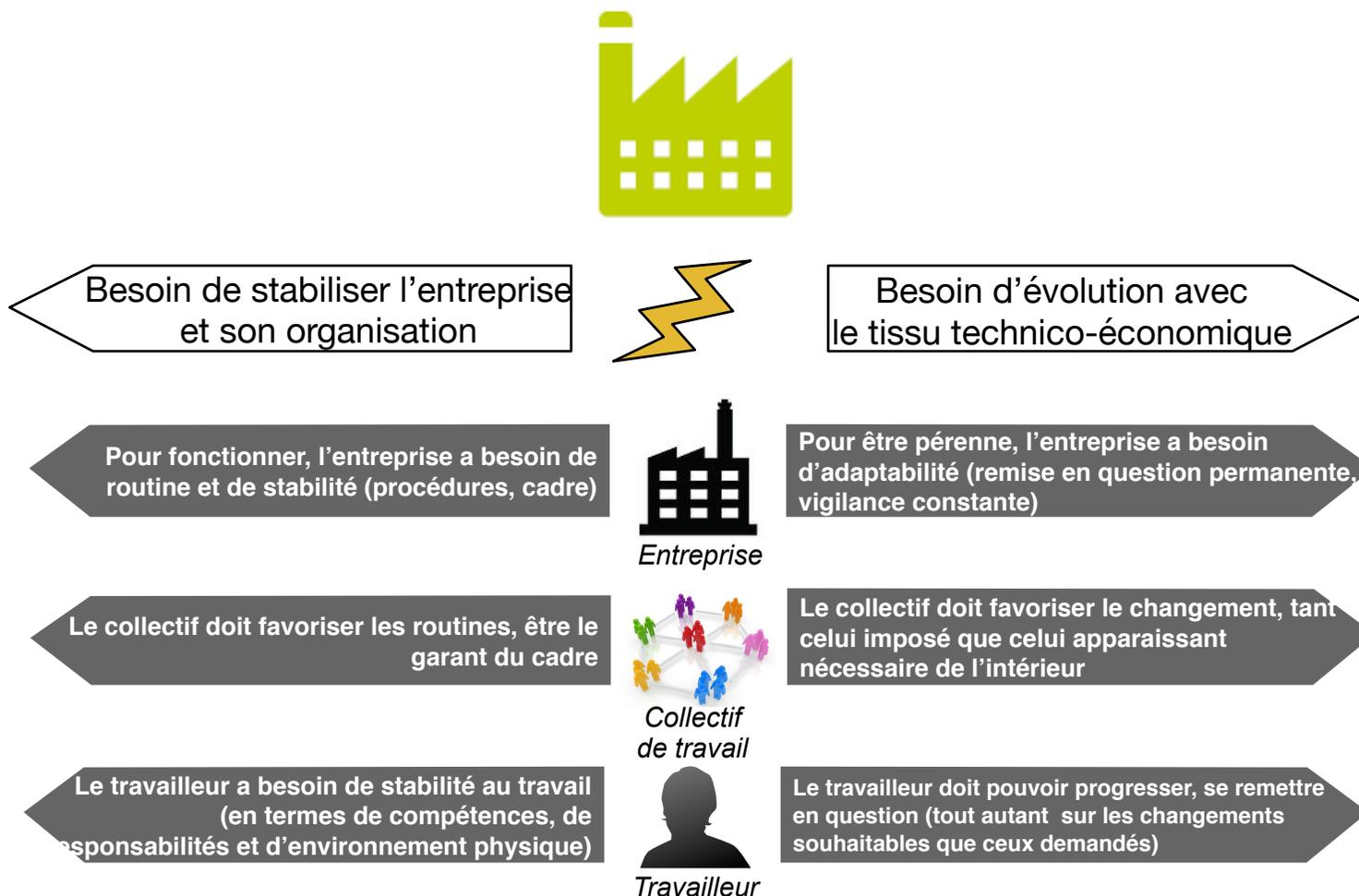
# Outil « Tensions systémiques du travailler »

## ■ Troisième étude (non fait)

- Texte 2, « Suffer and pain » (SAP) : récit de déploiement d'un ERP en entreprise
  - Analyse systémique (entreprise / collectif / individu) d'une tension de l'organisation



# Tension issue du texte 2



- Longue histoire de gestionnarisation
- Transfert de compétences centralisées (DAF surtout) vers les assistantes et secrétaires puis les profs :
  - Documents papiers envoyés à la DAF et traités par eux -> application informatique (comme pour les impôts par exemple)
  - L'application est très contrainte, et verrouille beaucoup de choses : grande perte de souplesse, de marges de manœuvre, délais incompressibles  
Ex : impossibilité de faire cours à 2
  - Installation de « SIFAC » (cadre GBCP = gestion budgétaire et comptable publique), renommé depuis « GBCP »
  - Travail perdu si on s'interrompt pour répondre au téléphone ou accueillir un visiteur
- Pouvoir de la gestion : grande perte de marge de manœuvres
  - Ex : fournisseurs imposés et leur turn-over systématique, car dès qu'ils ont le contrat (moins-disant *ofc*) le service perd en qualité
  - Ex : déplacements (souvent plus chers), restauration, inviter qq'un au resto, quasi-impossibilité d'avancer les frais

## Bizarrerie symptôme d'un métier abîmé

- Contexte : formation de cadres d'Alcatel à l'analyse de la valeur
- Application de l'outil Fast à leurs métiers
- Le responsable du service approvisionnement écrit une EFTH nickel puis comme FPI : « relancer les fournisseurs »
- Je réponds : « ça me semble un peu bizarre de *commencer par relancer...* vous ne passez pas commande d'abord, vous savez qu'il sera en retard alors vous commencez par le relancer :D ? »
- Le resp appro baisse les épaules et soupire : « Non, c'est SAP qui le fait, je n'ai pas la main »
- Moi : « mais pourtant, s'il y a un problème dans ce qu'on vous livre, si la production est interrompue, c'est bien vous qui serez tenu responsable ? »
- « Et oui... »

(voir De Gaulejac : paradoxe, *double bind*)

# Outil « Tensions systémiques du travailler »

- **Quatrième étude (pas en séance ?) :**
  - Modélisez une tension essentielle au métier que vous étudiez

# Exemples dans les enquêtes PH13 passées : Ambulancier

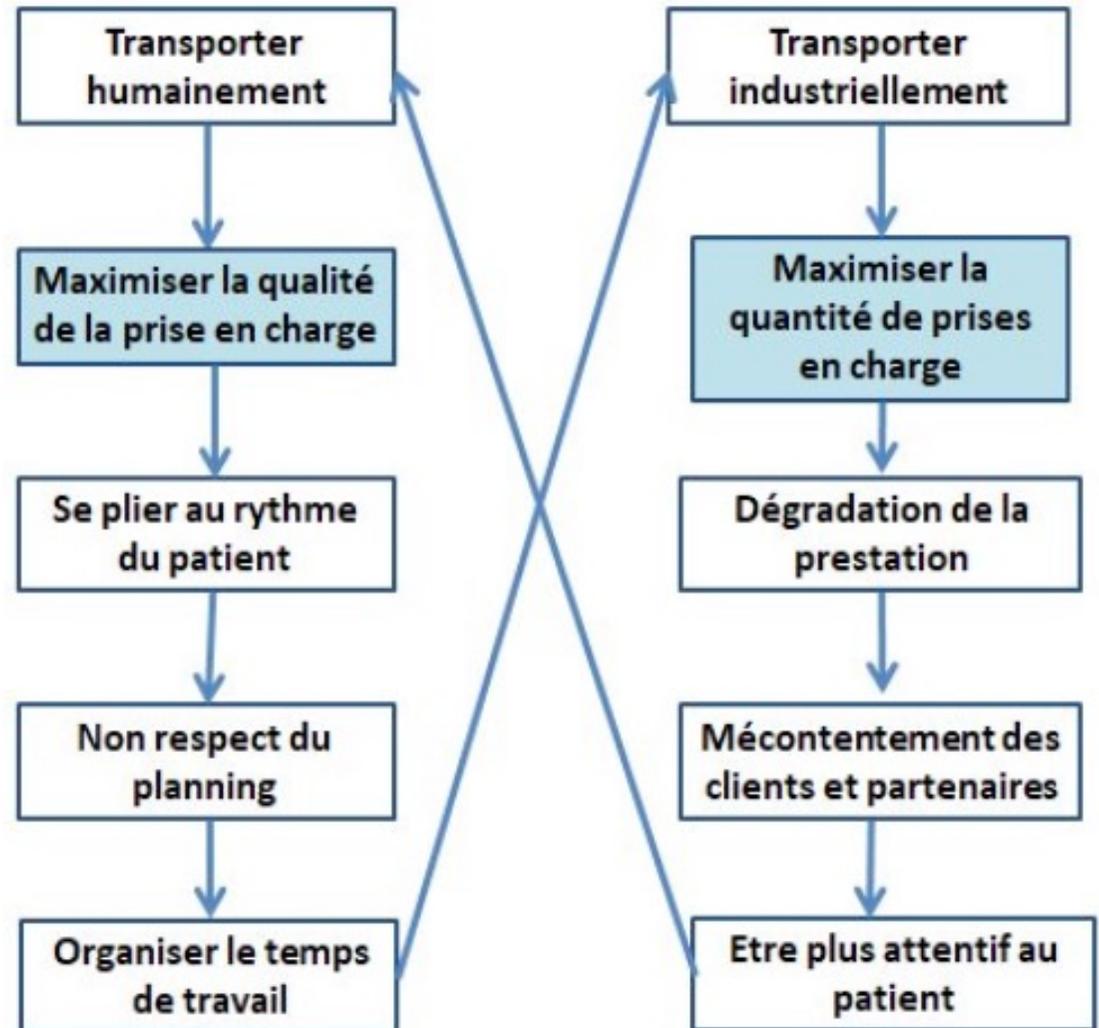
Elise Giraud  
Garance Régimbeau

Ambulancier - un métier à la frontière du transport et du médical

UV - PH13  
Responsable : Nicolas Salzmann

Semestre : Printemps 2019

Notre problématique peut être représentée de la manière suivante :



*Tensions antagonistes et risque de dérive*

# Exemples dans les enquêtes PH13 passées : Aide-soignante en Ehpad

 PH13 - P23

**ENQUÊTE MÉTIER**  
Penser, voir et designer le travail

**AIDE-SOIGNANTE EN EHPAD**



BROGI Eugénie et CARRILLO Gabriela

L'Ehpad est à la fois :

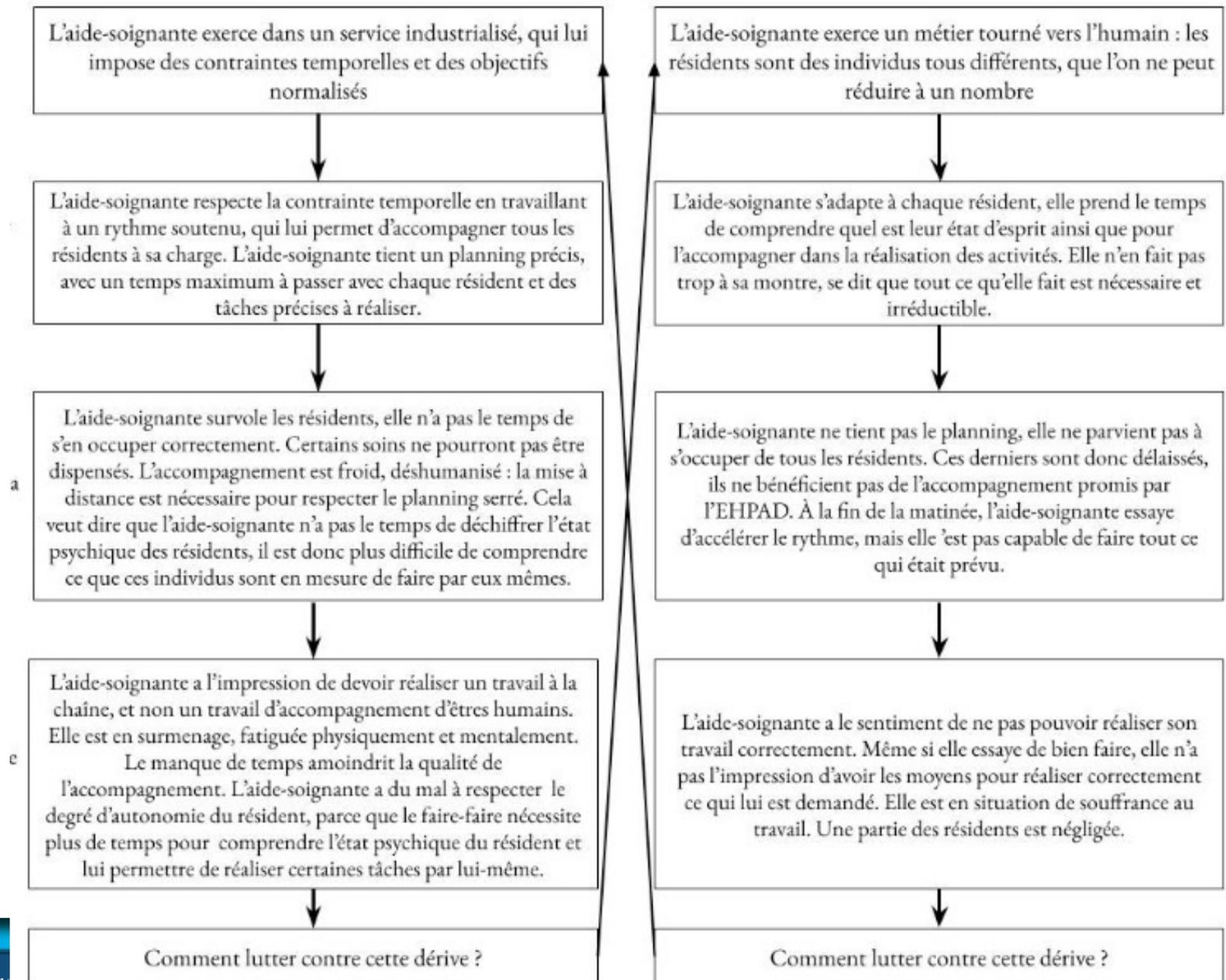
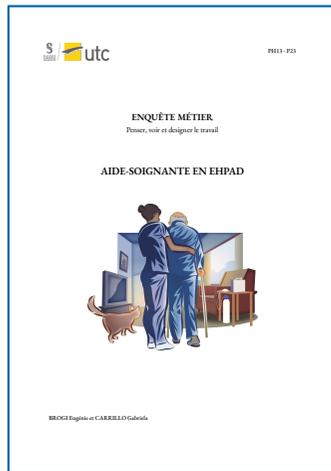
Lieu de vie  Centre hospitalier

Assurer la réalisation de certaines activités primordiales afin de préserver un état de santé acceptable  S'adapter à l'état d'esprit du résident, qui peut aller à l'encontre de ses propres besoins

L'AS exerce dans un service industrialisé, qui lui impose des contraintes temporelles et des objectifs normalisés  L'AS exerce un métier tourné vers l'humain : les résidents sont des individus tous différents, que l'on ne peut réduire à un nombre

TSVP

# Exemples dans les enquêtes PH13 passées : Aide-soignante en Ehpad



**Tableau A** • Besoins en soins de base et besoins en ETP selon le GIR, d'après la grille circulant parmi les professionnels

| <b>GIR</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Coefficient GIR</b>                              | 1000     | 840      | 660      | 420      | 250      | 70       |
| <b>Besoins de soins de base (en minutes/jour)</b>   | 210      | 176      | 139      | 88       | 53       | 15       |
| <b>Besoins de soins de base (en heures/semaine)</b> | 24,5     | 20,5     | 16,2     | 10,3     | 6,2      | 1,8      |
| <b>Nombre d'ETP requis</b>                          | 0,78     | 0,65     | 0,51     | 0,32     | 0,20     | 0,06     |

*Lecture : Les personnes âgées avec un GIT 1 ont besoin d'un accompagnement de la perte d'autonomie équivalent à 24,5 heures par semaine, soit 78 % du temps d'un soignant qui travaille 35 heures par semaine (ou 31,6 heures par semaine lorsqu'on prend en compte 5 semaines de congés payés).*

**Système de tensions structurelles du travailler**  
 Analyse systémique des forces en présence et de leurs effets au sein d'une organisation

**Existence d'un écart entre travail prescrit et réel** ⚡ **Nécessité de prescrire le travail**

**Besoin de prescrire le travail et les moyens associés pour l'organisation** **Doit miser sur l'investissement des acteurs, permettre aux individus d'y mettre du leur face au réel du travail (marge de manoeuvre)**

**Doit se saisir de la prescription (s'accorder sur l'objectif et les moyens à atteindre)** **Doit être capable de réguler, renégocier les objectifs et moyens en fonction du réel rencontré (s'entraider, ajuster)**

**Besoin d'une commande précise, d'objectifs** **Besoin d'une marge de manoeuvre pour travailler et s'accomplir (rencontrer la résistance du réel)**

**Nécessité d'évaluer le travail** ⚡ **Nécessité d'accepter que le réel du travail est inaccessible**

**Besoin de pilotage global et d'évaluation normative pour savoir si les résultats prescrits sont atteints** **Doit être formative dans l'évaluation, prendre en compte les efforts particuliers dans l'évaluation**

**Besoin d'une évaluation normative sur la contribution et la rétribution pour garantir l'équité** **Doit être capable d'accepter et officialiser que chacun a des contributions différentes qui doivent être prises en compte**

**Besoin de pouvoir se situer parmi les autres contributeurs, donc de critères collectifs** **Besoin que les efforts particuliers fournis soient pris en compte**

**Rigidification des règles gestionnaires** ⚡ **Besoin de souplesse pour la réalisation de la belle ouvrage**

**Doit respecter des règles de plus en plus strictes et consacrer une partie des ressources à la gestion** **Besoin de souplesse et de faciliter la réactivité des équipes**

**Respecter les règles d'organisation rigides et la gestion comptable** **Doit défendre les moyens d'effectuer la belle ouvrage, être souple et vivant, s'adaptant au réel du travail**

**Veiller à respecter les règles gestionnaires et administratives, et réaliser lui-même une part de ces tâches** **Besoin d'être souple et réactif dans un environnement complexe, se consacrer à la réalisation de la belle ouvrage**

**Création des collectifs** ⚡ **Affirmation des individus**

**Le travailler ensemble nécessite le partage d'un sens commun du travail, du produit, des valeurs** **Le collectif doit permettre l'implication authentique de chacun, garantir et respecter les individualités**

**Besoin d'appartenir à un groupe de pairs, partager son travail et participer au développement d'un projet commun** **Besoin de se différencier, d'exister et d'être reconnu individuellement en tant que bon professionnel**

**Doit favoriser le partage entre pairs, le transfert des savoirs et compétences et ne pas dépendre d'un seul individu** **Doit reconnaître et valoriser les qualités des individus et donner une place particulière à chacun**

**Besoin de stabilité, d'avoir des repères** ⚡ **Besoin d'évolution professionnelle**

**Besoin de stabilité, de compter sur la (re)reconnaissance de son rôle** **Besoin de progresser, d'être dans une dynamique d'augmentation de lui-même**

**Doit reconnaître et garantir une place propre à chaque individu** **Doit prendre en compte, reconnaître et faciliter les changements de responsabilité**

**Doit stabiliser ses collaborateurs internes vis-à-vis de leurs compétences** **Doit avoir le souci de faire progresser ses collaborateurs (reconnaître les compétences et leur permettre de progresser)**

**Besoin de stabiliser l'entreprise et son organisation** ⚡ **Besoin d'évolution avec le tissu technico-économique**

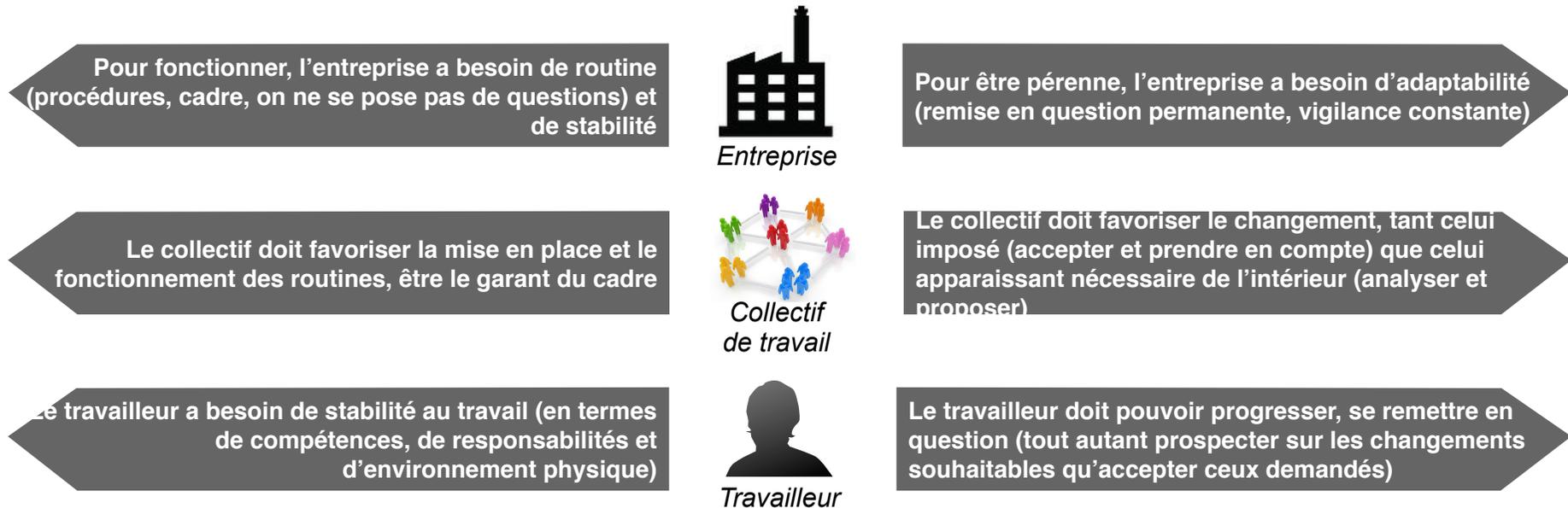
**Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de routine et de stabilité (procédures, cadre)** **Pour être pérenne, l'entreprise a besoin d'adaptabilité (remise en question permanente, vigilance constante)**

**Le collectif doit favoriser les routines, être le garant du cadre** **Le collectif doit favoriser le changement, tant celui imposé que celui apparaissant nécessaire de l'intérieur**

**Le travailleur a besoin de stabilité au travail (en termes de compétences, de responsabilités et d'environnement physique)** **Le travailleur doit pouvoir progresser, se remettre en question (tout autant sur les changements souhaitables que ceux demandés)**



## Avoir soin d'assurer une individuation constante de l'entreprise dans son système technicoéconomique



## Comment avons-nous créé cet outil ? (1/3)

(diapos de méthodo, pour comprendre)

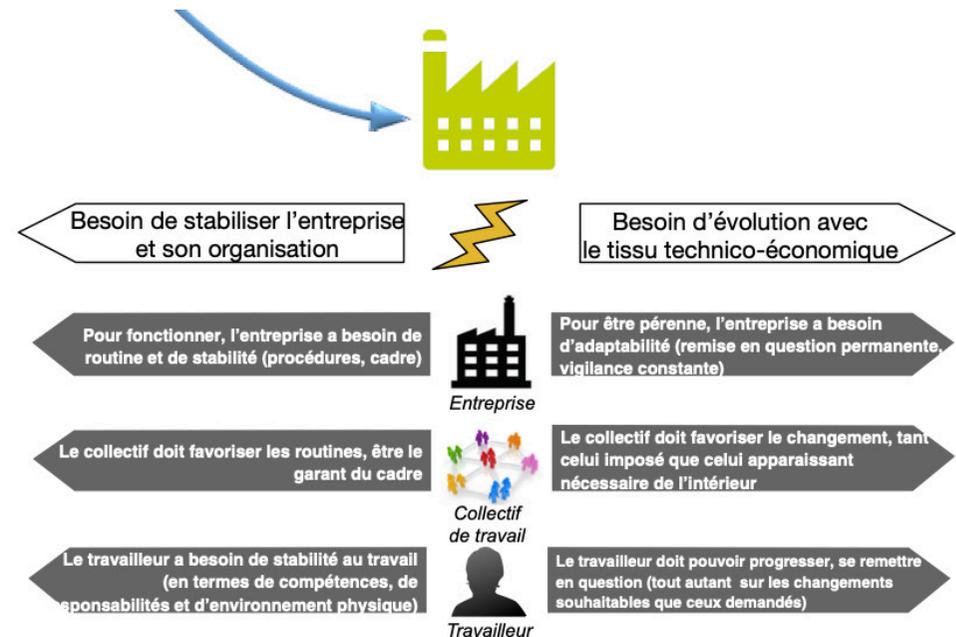
Pour la partie A (tensions structurelles), la R&D s'est déroulée ainsi :

- Identification, travail et re-travail des « Systèmes de tension », pour arriver à 6 grands thèmes qui font les 6 grands blocs de tensions
- Déclinaison de chacun des 6 thèmes sur trois niveaux : entreprise, collectif, individu

## Comment avons-nous créé cet outil ? (2/3)

(diapos de méthodo, pour comprendre)

- Présentation de ces 3 niveaux en commençant par celui qui est le terrain de l'origine de la tension.
- Exemple : dans la tension entre « routines pour être efficace » et « évolutions pour être pérenne », c'est le niveau « entreprise » qui est premier, et cette double exigence a des conséquences pour les collectifs et les individus. Ce ne sont pas des besoins qui viennent d'eux.
- La tension est donc présentée avec un logo « entreprise » (en vert) et commence par ce niveau



## Comment avons-nous créé cet outil ? (3/3)

- Nous étions donc à la tête de 18 tensions (6 x 3)
- Et avons exploré chacune avec l'outil « antagonisme » (voir diapos suivantes), ...
- ... ce qui nous a permis de lister les symptômes probables (et souvent avérés) de déséquilibre...
- ... et de concocter les 6 fiches-diagnostic des tensions structurelles (voir pp 5-11 de la fiche-outil)
- Puis ajout de
  - Partie B : tensions essentielles à un métier
  - Partie C : tensions conjoncturelles
- Et voilà

# Analyse au niveau de l'entreprise



**Vous êtes ici**



**Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de routine (procédures, cadre, on ne se pose pas de questions) et de stabilité**

L'entreprise doit se définir un secteur d'activité, une organisation du travail, des partenaires internes et externes

Risque d'une trop grande rigidité, cloisonnement de l'activité, manque de réactivité, organisation n'évolue pas en fonction des besoins, risque de devenir « has been »

Pas ou peu de projets innovants, peu d'investissements en R&D, stagnation du marché voire obsolescence des produits/services proposés, organisation défaillante

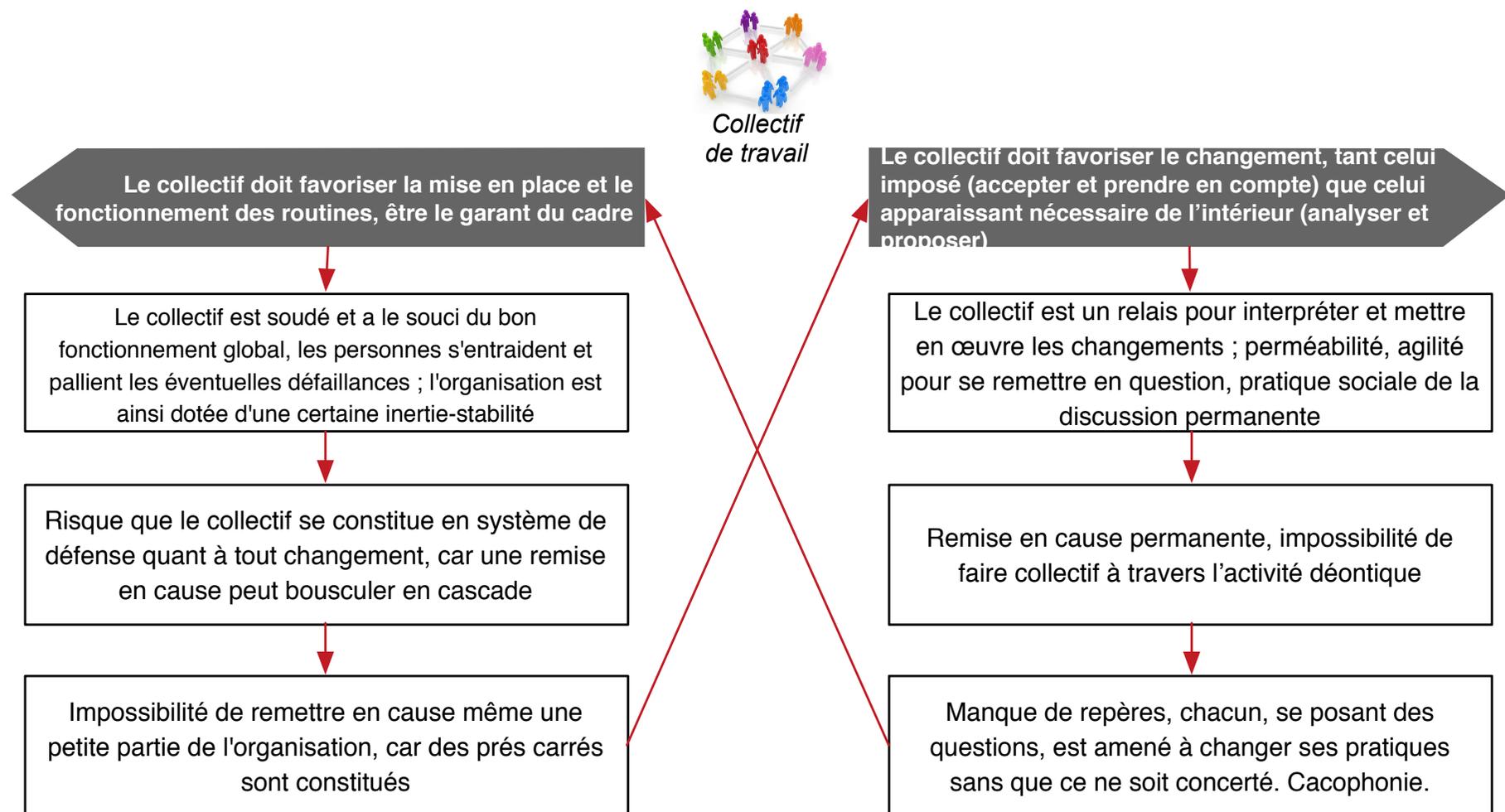
**Pour être pérenne, l'entreprise a besoin d'adaptabilité (remise en question permanente, vigilance constante)**

L'entreprise doit pouvoir faire évoluer son secteur d'activité (diversification, projets innovants, R&D), son organisation du travail, ses partenaires.

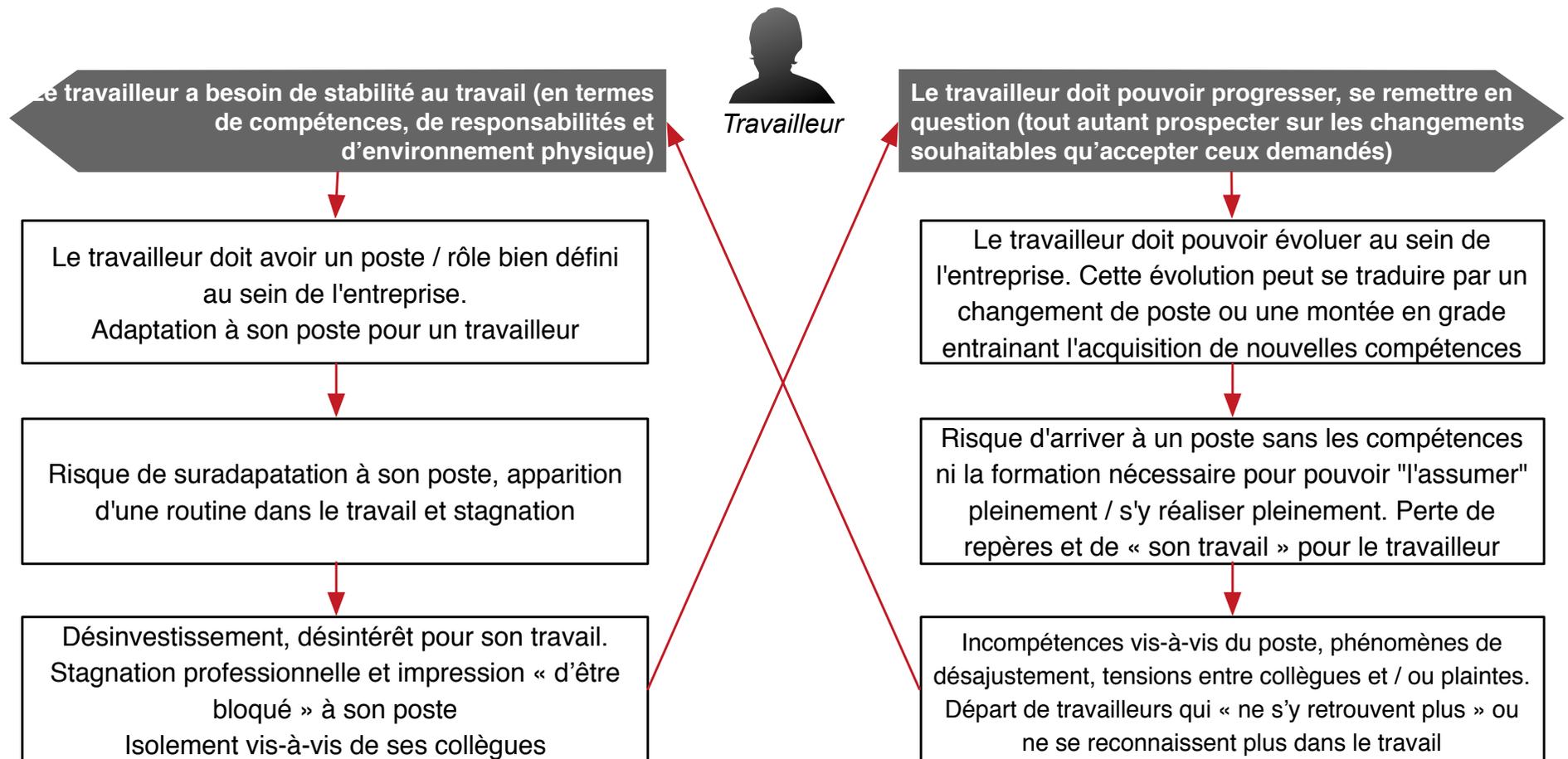
Risque de perte de repères / confusion pour l'entreprise et ses partenaires

Changements importants et successifs  
Perte de certains partenaires externes ou internes (turn-over important)

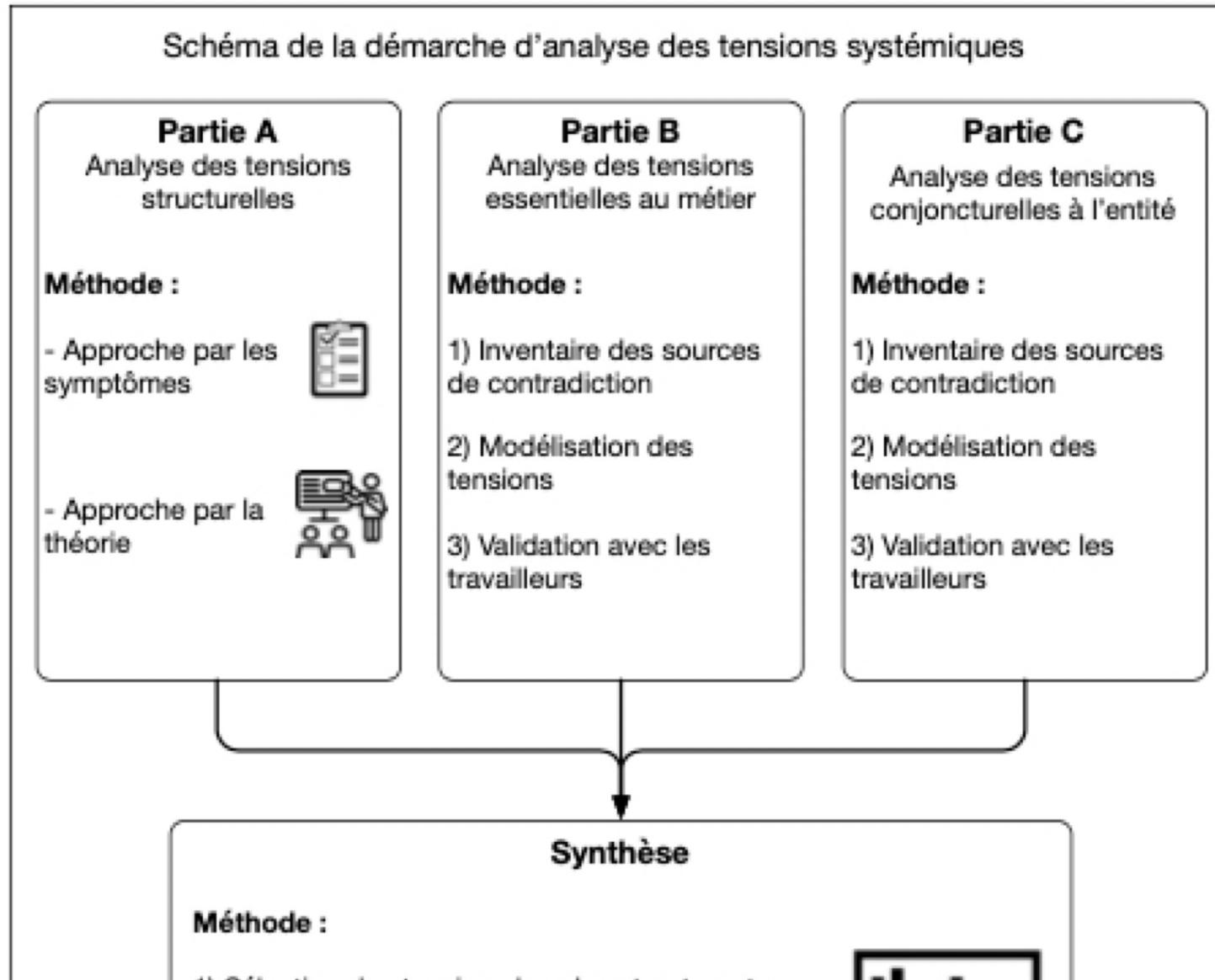
# Analyse au niveau du collectif



# Analyse au niveau d'un individu



## Schéma de la démarche d'analyse des tensions systémiques



# Partie synthèse

| Type de tensions                              | Intitulé | Signaux forts (symptômes) | Source interne ou externe ? | Effet sur la performance | Effet sur le bien-être |
|---|----------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Structurelles à toute organisation du travail |          |                           |                             |                          |                        |
|   |          |                           |                             |                          |                        |
|   |          |                           |                             |                          |                        |
| Essentielles au métier                        |          |                           |                             |                          |                        |
|   |          |                           |                             |                          |                        |
|   |          |                           |                             |                          |                        |
| Conjoncturelles à cette entité                |          |                           |                             |                          |                        |
|   |          |                           |                             |                          |                        |
|   |          |                           |                             |                          |                        |



Travail sur vos enquêtes-métiers



# Homeworks

# Les Homeworks

## Pour le 24 avril (cours sur la clinique du travail)

02/04/25 18:04



- Au minimum, lire dans le poly pp15-23, le chapitre 1 du livre de Marie Pezé (chap 1 : La fabrique des harceleurs)



- Idéalement, voir le documentaire "Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés"
- Pour les courageux, en complément du cours 6, voir le documentaire "Le bonheur au travail" (Arte)