

**Mardi 12 décembre 2017**

**18h - 20h**

**AgroParisTech**



**Florence OSTY**

Professeure affiliée à Sciences Po Paris,  
Chercheure au Lise (Cnrs/Cnam)

## **Construire la performance par le travail et les collectifs**

Une alternative à la folie gestionnaire

**Dossier Documentaire**

**- 123 pages -**

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Construire la performance par le travail et les collectifs**  
Une alternative à la folie gestionnaire

**Sommaire**

- **Autour de Florence Osty**..... pp. 03-50
  - Parcours, recherches et publications de Florence Osty  
Osty Florence (<https://fosty.jimdo.com>)
  - La reconnaissance, un impensé organisationnel  
Osty Florence, in *Agir en clinique du travail*, (dir) Y. Clot, D. Lhuillier (pp 265-278), Paris, Eres, 2010
  - L'innovation intensive au défi de la rationalisation : le cas de deux sites de conception de produit high tech  
Minguet Guy et Osty Florence, in *La rationalisation dans tous ses états. Usages du concept et débats en sciences sociales*, (dir) Goussard Lucie, Sibaud Laetitia, Paris, L'Harmattan, 2013
  - Le pari du métier face à l'anomie  
Osty Florence et Dahan-Seltzer Geneviève, *Nouvelle Revue de Psychosociologie* n°2 (pp 91-106), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2006
  
- **Construire la performance par le travail et les collectifs**..... pp. 51-116
  - La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire  
De Gaulejac Vincent, *Revue Empan* n°61 (pp 30-35), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2006
  - Le développement de l'activité collective  
Barcellini Flore et Caroly Sandrine, in *Ergonomie constructive*, (dir) P. Falzon (pp 33-46), Paris, Puf, 2013
  - La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance  
Defélix Christian et alii, *Revue @GRH* n°11 (pp 31-50), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2014
  - Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail  
Delgoulet Catherine et Vidal-Gomel Christine, in *Ergonomie constructive*, (dir) P. Falzon (pp 19-32), Paris, Puf, 2013
  - Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail  
Conjard Patrick et Journaud Ségolène, *Revue Management & Avenir* n°63 (pp 81-97), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013
  
- **Cinq vidéos de l'Uodc sur les liens entre performance, travail et collectifs**..... pp. 117-123
  - Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ?  
Martinez Philippe, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°216, septembre 2017
  - Défiance, contrôle, coercition. Comment sortir d'un management perdant pour tous ?  
Dupuy François, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°203, novembre 2016
  - Comment allons-nous travailler demain ? Technologies, organisations, relations au travail, management  
Charbonnier Olivier, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°185, septembre 2015
  - Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting  
Hubault François, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
  - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ? De la vie dans le travail !  
Mnouchkine Ariane, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°178, mai 2015

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Construire la performance par le travail et les collectifs**  
Une alternative à la folie gestionnaire

**- Partie I -**

■ **Autour de Florence Osty..... pp. 03-50**

- Parcours et publications de Florence Osty  
Osty Florence (<https://fosty.jimdo.com>)

- La reconnaissance, un impensé organisationnel

Osty Florence, in *Agir en clinique du travail*, (dir) Y. Clot, D. Lhuillier (pp 265-278), Paris, Eres, 2010

- L'innovation intensive au défi de la rationalisation : le cas de deux sites de conception de produit high tech  
Minguet Guy et Osty Florence, in *La rationalisation dans tous ses états. Usages du concept et débats en sciences sociales*, (dir) Goussard Lucie, Sibaud Laetitia, Paris, L'Harmattan, 2013

- Le pari du métier face à l'anomie

Osty Florence et Dahan-Seltzer Geneviève, Nouvelle Revue de Psychosociologie n°2 (pp 91-106), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2006



---

## Présentation

### Activités professionnelles

- Chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire en Sociologie Economique (CNAM-CNRS).
- Professeure affiliée à Sciences-Po Paris et directrice de l'Exécutive Master "Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement", Executive Education à l'I.E.P.Paris .
- Intervenante en organisation
  - Soutien à la professionnalisation de consultants internes ou fonctions supports,
  - Analyse de pratiques des acteurs dirigeants et groupes professionnels
  - Trajectoires professionnelles et parcours de vie
  - Evolution des métiers,
  - Changement et innovation
- Formatrice sur des modules
  - Sociologie de l'entreprise,
  - Démarche des Mondes sociaux de l'entreprise ou de la stratégie de changement
  - Réflexivité professionnelle et repositionnement
- Présidente du CR 22 « *Entreprise et société* » à l'AISLF (Association Internationale des Sociologues de Langue Française).
- Membre du comité scientifique du programme partenarial "Transition Energétique et Sociétale", Ecole des Mines de Nantes
- Membre de l'APSE (Association Professionnelle des Sociologues en Entreprise).
- Membre du Réseau-Observatoire international sur la Professionnalisation des métiers relationnels (ROIP)
- Membre du comité de lecture de la revue Phronesis, de la Revue Française de psycho-Sociologie, de Transformations.

---

### Formation

2000

Doctorat de sociologie à l'I.E.P.Paris :

" *Le désir de métier: l'entreprise et ses dynamiques professionnelles méconnues* "

1989

DESS "Gestion de l'Emploi et Développement Social d'Entreprise" ( I.E.P. Paris)

1987

Diplômée de l'I.E.P.Paris.



## Recherche

### Thématique de recherche

#### Identité, trajectoires professionnelles et équilibre de vie

La question des équilibres de vie déporte l'analyse des identités professionnelles, centrée sur l'expérience *au* et *du* travail pour convoquer de nouvelles dimensions liées aux modes de conciliation travail/hors travail et à la dynamique des trajectoires socio-professionnelles tout au long de la vie. Elle invite à revisiter la construction identitaire à l'aune des temps sociaux du quotidien et de temporalités étirées.

#### Métier, engagement et reconnaissance au travail

La résurgence d'une forte définition de soi par le métier en entreprise conjuguée à une plainte croissante de reconnaissance interroge le sociologue sur les mécanismes de construction de l'identité au travail. Elle révèle une incapacité des modes de gestion et de management à satisfaire l'aspiration à une meilleure reconnaissance de l'activité de travail et des formes d'engagement subjectif. C'est en rapportant l'analyse du métier à trois dimensions (la compétence, l'identité et les règles) que l'on peut saisir la signification d'un tel phénomène.

#### Innovation intensive et dynamique sociales

Depuis vingt années, la conception des produits et services devient la source principale de la valeur ajoutée, obligeant les entreprises à s'engager dans une course de vitesse, pour diminuer les délais de développement des produits et coller au plus près des tendances du marché. Les modalités organisationnelles de cette stratégie sont connues (rapprochement des marchés, cycles itératifs des projets, développement de l'activité de R&D sous forme de réseaux, architecture matricielle). L'impensé réside dans le renouvellement des savoirs de conception, et dans les modes de la coopération pour perdurer dans un environnement incertain.

#### Intervention sociologique en entreprise

Le foisonnement des pratiques d'intervention se référant au courant de la sociologie de l'entreprise appelle à une analyse des fondements de cette approche sociologique, privilégiant le diagnostic des régulations sociales comme outil privilégié d'intervention.

#### Les "Mondes sociaux de l'entreprise et les trajectoires de développement

La transformation des entreprises invite à renouveler les outils de compréhension des régulations sociales d'entreprise. L'analyse comparative d'une centaine de monographies d'établissement a permis de mettre en évidence cinq « mondes sociaux », renvoyant à des trajectoires socio-économiques de développement (entreprise duale, entreprise bureaucratiques, entreprise communauté, entreprise modernisée et entreprise en crise).

### Terrains de recherche

*AIRBUS industrie, ADAPEI 44, Air France (DGE), Alcatel, ANPE, Ascenseurs Soulier, Ascométal, ASFAD, Association Don Bosco, Association FAIRE, Atmel, Banque de France, CAF, CNP, Devred, EDF-parc nucléaire, France Télécom, Hôpital de Saint Malo, Hôpital de Fougères, Lafarge-ciment, MSF, Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Equipement, Ministère des Finances (Impôts), Ministère de la Justice (P.JJ), PME de service, Socolec, TRANSFER, association Odyssee, Orange.*



## Publications

### Ouvrages

- . F.Osty, G.Gaglio, M.Kaddouri (dir), *Trajectoires professionnelles et trajectoires de vie : entre engagement et réflexivité*, Paris, L'Harmattan, 2017
- . F.Osty et G.Minguet, *En quête d'innovation, du projet au produit de haute technologie*, Paris, Hermès, 2008
- . F.Osty, R.Sainsaulieu et M.Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007
- . F. Osty, *Le désir de métier, Engagement, Identité et reconnaissance au travail*, Presses Universitaires de Rennes, 2003.
- . I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

### Chapitres d'ouvrages collectifs

- . F.Osty, Métier, in *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Zawieja P et Guarnieri F, (coord.), Paris, Le Seuil, 2014
- . F.Osty, Temps sociaux, in *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Zawieja P et Guarnieri F, (coord.), Paris, Le Seuil, 2014
- F.Osty, (Dés)équilibre vie privée./vie professionnelle, in *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Zawieja P et Guarnieri F, (coord.), Paris, Le Seuil, 2014
- . F.Osty, Tenir dans les incertitudes, le ressort du métier, in *Le travail de service*, (dir)R.Bercot, P.Zarifian, N.Rahou, Etudes et Documents, ANACT, article en ligne, 2014, <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/14564385.PDF>
- . F.Osty, Sociologie des professions et des métiers, in *Sociologie du monde du travail*, (dir) N.Alter, Paris, PUF, 2012.
- . F.Osty, le Métier, in *Dictionnaire du travail* (dir A.Bevort, A.Jobert, M.Lallement), P.U.F. 2012
- . F.Osty et G.Minguet, l'activité de conception comme bricolage : entre rationalisation industrielle et exploration des possibles, in F.Odin et C.Thuderoz, *Des mondes bricolés, art et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage*, PPUR, 2010
- .F.Osty, La reconnaissance, un impensé organisationnel, in *Agir en clinique du travail*, (dir) Y.Clot, D.Lhuillier, Paris, Eres, 2010
- . F.Osty et G.Minguet, La construction des identités chez les professionnels de la conception, in *Working on innovation* (dir) C. Midler, G. Minguet, M. Vervaeke, Routledge, 2009
- . F.Osty, L'identité au travail à l'épreuve de la crise, in M.Kaddouri, C.Lespessailles, M.Maillebouis, M.Vasceoncellos (dir) *Identité, travail, formation et leurs différentes formes d'articulation*, Paris L'Harmattan, 2008
- .F.Osty et T.Le Gall, L'acteur coincé par le système : le métier individué ?, in M/Lallement et F.Aballea (coord), *Relations au travail, relation de travail*, Toulouse, Octares, 2007
- . F.Osty, Le retour du métier, une dynamique sociale contingente ?, in *Le métier dans l'organisation : enjeux de connaissances, de compétences et d'identités*, (dir) JC.Sardas, Presses Universitaires de Laval, 2006
- .F.Osty, Sociologie des professions et des métiers, in *Sociologie du monde du travail*, (dir) N.Alter, Paris, PUF, 2006.
- . F.Granier, C.Guillaume et F.Osty, La métamorphose des compromis sociaux dans les univers de travail, in *Les raisons du compromis : pluralisme et justice sociale dans l'espace démocratique*, (dir) M de Nanteuil, et M.Nachi, 2006.
- . F.Osty, Identités au travail et accès à la reconnaissance, in *Travail, entreprise et ingénierie*, (dir) G.Minguet et C.Thuderoz, PUF, 2005
- . C.Guillaume, F. Osty, Innover en travail social, in *Conduire le changement dans les associations*, sous la direction de J.Haeringer et F.Traversaz, Dunod, 2002.
- . F Osty, Les péripéties de la construction d'une position de conseil interne, in *L'intervention sociologique en entreprise*, sous la direction de M.Uhalde, Desclée de Brouwer, 2001.
- . F.Osty, Sociologie de l'entreprise et pratiques d'intervention, in *La sociologie et l'intervention: enjeux et perspectives*, sous la direction de D.Vrancken et O.Kuty, Ed. de Boeck, 2001.
- . F. Osty, M. Uhalde, The social courses of french modernizing companies , in System Change and Modernization - East-West in *Comparative Perspective*, edited by W. Adamski, J. Bunca, P. Machonin and D. Martin, Varsovie, IFIS Publisher, 1999.

## Articles

- . F.Osty, A-C.Hinault, L'analyse du travail comme modalité de construction d'une posture professionnelle : le cas des responsables de site dans une association d'insertion, *Education Permanente*, Analyse du travail et intentions formatives, Hors série, 2017
- . F.Osty, Assistant social du travail : un métier en question, *Revue Française du Travail Social*, février 2016
- . F.Osty, Crise sociale et apprentissage collectif: les deux faces de la transformation des entreprises, *Sociologies Pratiques*, Hors Série, Janvier 2016
- . F.Osty, Devenir un professionnel : le rôle multiforme de l'expérience, *Education Permanente*, N° 197, Décembre 2013
- . F.Osty, S.Brestesché, Former des éducateurs en un an, *Cahiers Dynamiques*, N°48, p 137-147, 2010
- . F.Osty., Y. Pesqueux., entretien croisé sur la RSE, *Sociologies Pratiques*, N° 18, p31-38, 2009
- . F.Osty, M. Uhalde, Les mondes sociaux de l'entreprise, *Rev. Sociol. Polit.* [online]. 2008, vol.16, n.31, pp. 11-23.
- . F.Osty, Le travail des cadres ou le temps des déséquilibres, *Cadres CFDT*, 432, 2008
- . F.Osty, « le service social du travail, un métier ? Compétences, identité professionnelle et partenariat », *La Revue Française de Service Social*, 228-229, pp. 11-18, 2007
- . F.Osty, Le pari du métier face à l'anomie, in *Nouvelle revue de psychosociologie*, Paris, Erès, 2006
- . F.Osty, La reconnaissance, face cachée des compétences, in *Compétences et connaissances dans les organisations*, (dir) A-M.Guenette, M.Rossi et J-C.Sardas, *Revue Economique et sociale*, 2003.
- . F. Osty, Le désir de métier bafoué, in *Culture en mouvement*, 2001
- . C. Guillaume, F. Osty, Innovations partenariales et recomposition des pratiques professionnelles. Le cas des éducateurs de la PJJ, in *Etudes et Recherches*, Vaucresson, Ministère de la Justice, 3-1998.

## 18. La reconnaissance, un impensé organisationnel

**Florence Osty**

Le recueil d'une plainte de reconnaissance adressée au sociologue, au détour de nombreuses enquêtes de terrain, est à manier avec précaution ; elle recouvre des réalités variées et traduit une situation en demi-teinte, où le sentiment de ne pas être reconnu se conjugue avec un engagement subjectif au travail continuant de faire sens pour les individus. Se distinguant de la lutte par une retenue au niveau de l'individu et une difficulté à rendre visible l'enjeu identitaire de la reconnaissance, la plainte émerge d'un rapport au travail, où la méconnaissance de l'engagement subjectif nourrit une quête de confirmation de la valeur de cet engagement. Adressée à l'institution et à ses relais hiérarchiques, elle exprime davantage une reconnaissance incomplète que l'expression d'un mépris.

Comme phénomène d'époque, elle peut être appréhendée comme le symptôme d'une crise des modes de reconnaissance au travail et plus largement des modes d'intégration sociale.

## I. L'ÉMERGENCE D'UNE PLAINTE DE RECONNAISSANCE

Les manifestations de non-reconnaissance sont perceptibles à travers l'expression d'une plainte croissante qui alimente, dans certains cas, un malaise.

### *La frustration*

Une première forme concerne un sentiment de frustration, prenant sa source dans la représentation d'un décalage entre l'engagement de l'individu au travail et les modes de rétribution. Tout se passe comme si la rétribution était jugée non seulement insuffisante, mais inadaptée au regard des exigences de l'activité de travail.

Plusieurs situations permettent de saisir l'émergence de la frustration. Le changement permanent produit des effets de perturbation et d'adaptation aux nouvelles situations de travail. L'inflation de l'activité organisatrice génère des dyschronies (Alter, 2003) venant perturber les apprentissages liés au contexte de mouvement. Le renouvellement des pratiques de travail, le développement d'une ingéniosité pour faire face à l'aléa, ou la fluidité organisationnelle ne sont pas compensées par des formes identifiées de rétribution, correspondant au surplus d'effort demandé. Ce décalage s'accroît avec le processus de banalisation des changements, et la production d'une norme sociale d'adaptation incessante des individus.

Un exemple peut être apporté par une PME de distribution de matériel électrique, où la « *morosité ambiante* » est interprétée par le dirigeant comme la recherche d'un second souffle après plusieurs années de soubresauts et d'intégration dans un nouveau groupe. Or, les entretiens avec les salariés révèlent une autre facette de cette *ambiance*, non réductible à l'apathie sociale, ou à un malaise : la morosité traduit l'inefficacité des pratiques de débrouille surinvesties par les salariés pour pallier les insuffisances organisationnelles concernant la gestion des stocks de produits. L'offre s'étant considérablement étoffée, la concurrence accrue et les clients

plus volatiles, la possibilité de satisfaire les exigences du client quant à la disponibilité des produits demandés s'est amenuisée. Les dépannages inter-magasins ne sont plus suffisants pour fidéliser la clientèle et les résultats commerciaux dépendent désormais davantage de l'emplacement dans une zone de chalandise attractive que de la relation personnalisée avec le client, garante par le passé d'une fidélité pérenne. Les salariés activent leur réseau inter-personnel et bi-passent l'outil informatique de gestion des stocks pour tenter de répondre à leur conception du service rendu au client. La débrouille se révèle désormais un faible opérateur d'efficacité et par là même de reconnaissance dans les relations avec les clients car les efforts ne « paient plus » !

Le sentiment de frustration se déploie aussi dans des situations plus tragiques, lorsque l'avenir est menacé par des orientations stratégiques, ayant peu à voir avec la performance économique des centres de profit ; la fermeture d'un site obéit à des considérations, qui produisent des effets de sidération ou d'un dernier sursaut collectif, exprimant la colère qui sourd dans cette frustration portée à son paroxysme. La menace sur l'emploi et le deuil d'un avenir commun n'est pas sans lien avec la question de l'identité (Linhart, 2002).

Le sentiment de frustration est repérable également lors de réorientations stratégiques où les métiers historiquement valorisés se retrouvent dans des situations de blocage (Dubar, 1991).

Il renvoie à un marché de dupes entre l'individu et un système de gestion, médiatisé par un relais hiérarchique, où le compromis salarial ne véhicule plus la promesse d'un échange équilibré.

### *Le besoin de légitimation des pratiques professionnelles*

Tout autre est le besoin de légitimation qui concerne la sphère des pratiques professionnelles. L'expression d'un besoin de légitimation souligne l'écart entre pratiques autonomes et dispositifs de contrôle. La transgression de

certaines prescriptions est justifiée au nom d'une certaine conception de l'efficacité. De fait, deux sources de légitimité s'affrontent et dévoilent la dimension paradoxale du travail : le renforcement de l'autonomie sous la forme d'injonctions à l'initiative se conjugue avec une pression des sources de contrôle, où la traçabilité des gestes est associée au risque de sanction. Le déni des pratiques inventives participe du manque de reconnaissance d'autant plus que celles-ci exposent les salariés à la responsabilité d'une non conformité, pouvant être perçue comme déviante.

L'exemple des chefs avion dans le domaine de l'aérien illustre ce propos. Ils préparent les vols (centrage et chargement de l'avion) et coordonnent le ballet des intervenants au pied de l'avion (ravitaillement en carburant, bagages, repas, ménage, équipe navigante, équipe du passage). Le métier vient se nicher dans leur capacité à devenir un réducteur d'incertitudes, là où les répercussions en chaîne d'un dépassement de temps, ou l'irruption de situations fortuites sont génératrices de stress. La gestion des aléas constitue le cœur de l'activité du chef avion et s'évalue en fonction des dérives potentielles des intervenants, des glissements de l'exploitation et des événements imprévus. La gestion des dilemmes (sécurité, ponctualité, qualité de service) relève d'un véritable défi pour assurer la continuité de l'exploitation et suppose des arbitrages intermédiaires en temps réel. La responsabilité des chefs avion repose précisément sur les choix nécessaires à effectuer et toujours contestables a posteriori.

Ces situations de travail génèrent un besoin de réassurance sur le bien fondé des gestes professionnels et la plainte traduit l'importance du déni des pratiques inventives par les différents relais hiérarchiques.

A travers la quête de légitimation se dévoile en creux une critique des outils de gestion, réduisant le travail à l'exécution de sa dimension prescriptive. Or, l'activité de travail déborde largement la sphère du travail prescrit pour mettre à l'épreuve

du réel les capacités des individus d'y faire face. L'ingéniosité, les ficelles, l'intelligence rusée constituent les enjeux de cette demande de légitimation.

### *Le doute éthique*

Le doute éthique exprime une défiance à l'égard de l'institution productive, dans la mesure où ce n'est pas la déviance par rapport à une norme qui est en jeu, mais bien les fondements de la mission ou de la stratégie. Dans le cas précédent, les individus s'inscrivent dans une préoccupation de régulation où régulation autonome et régulation de contrôle s'affrontent dans la recherche d'un compromis local et transitoire (de Terssac, 1990).

Un degré supplémentaire est franchi avec le doute éthique qui concerne les fondements même de l'action productive. Une plainte d'un nouveau type émerge avec une demande d'« équipement » en matière de jugement sur les actions fondées en valeurs. Elle traduit la dilution du programme institutionnel (Dubet, 2002) au sens où des valeurs universelles, relayées par l'institution, venaient nourrir le travail sur autrui. L'interpellation de l'institution sur sa capacité à donner du sens et des repères à l'action professionnelle est au cœur de la plainte de nature éthique. Elle souligne les vacillements identitaires et les conflits intra-psychiques dans les modes de délibération, où la responsabilité des arbitrages pèse de tout son poids lorsque l'institution s'efface d'un rôle de médiation entre le professionnel et l'activité de travail. Ce doute traverse l'individu sur les valeurs qu'il défend dans son activité professionnelle, sur leur pertinence et sur leur concordance avec celles qui sont prônées par l'institution d'appartenance. Pour les professionnels l'écart entre l'idéal de métier, les messages institutionnels et la réalité du travail les plonge dans un vertige solitaire quant à la conduite à adopter. La cohérence identitaire est l'enjeu du conflit dans les représentations de soi.

Dans une unité de gériatrie, le personnel soignant manifeste un état de détresse concernant les conditions de

prise en charge des patients. Les aide soignantes font part d'une qualité de sommeil dégradée et de cauchemars qu'elles relient au fait de ne pas pouvoir s'occuper correctement des personnes âgées. Absorbées par un nombre important de tâches à accomplir durant leur poste, elles avouent de plus pouvoir assurer le lavage des cheveux qu'une fois toutes les trois semaines, de ne pas répondre positivement aux appels des patients tant leur travail est minuté. Dans cette plainte douloureuse, l'impossibilité de « bien faire » leur travail en cohérence avec leur idéal de métier se retourne contre l'institution hospitalière qu'elles jugent peu sensible à leurs difficultés, et focalisée sur l'allocation des ressources au plus juste. Les infirmières se joignent à cette plainte les acculant à renoncer à ce qui donne sens au travail, à savoir la relation au patient. La question de l'accompagnement de la fin de vie, du respect de la dignité des personnes accueillies en long séjour sont autant de questions qui restent en suspens, ne trouvant pas d'espace pour y être socialisées.

Ces trois modalités de la plainte traduisent un degré croissant d'interrogations sur les ressorts symboliques du pacte salarial, les modes de régulation conjointe (les possibilités de compromis) et le socle de valeurs fondant l'intégration dans l'institution. Elles rabattent la question de la reconnaissance à un rapport entre individu et institution, là où le métier vient s'interposer comme espace de régulation et de reconnaissance complémentaire, compensatoire ou concurrent.

Pour autant, elles soulignent à quel point l'activité de travail constitue un point de convergence de toutes les demandes de reconnaissance, car de la connaissance de ce qui est engagé dans les situations concrètes de travail dépend les possibilités d'accès à des formes de reconnaissance institutionnelle et symbolique.

## II. LA MANIFESTATION D'UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE PLUS CRITIQUE QUE PAR LE PASSE

### *La primauté de l'appartenance catégorielle comme mode de reconnaissance*

L'émergence d'une plainte de non-reconnaissance dans les organisations productives contraste avec la représentation commune de ce qui se joue au travail. Si pour Axel Honneth, la reconnaissance est au coeur des luttes sociales et du développement des sociétés, il n'en reste pas moins vrai que le registre de l'intérêt a prévalu jusque-là dans les travaux sociologiques, mettant l'accent sur l'acteur au détriment du sujet.

Durant les trente glorieuses, l'importance des revendications portant sur les conditions de travail, les rémunérations ou les conditions d'emploi avaient donné un contenu au compromis fordien et fait de l'action collective le moteur de la transformation des modes de régulation sociale. L'identité catégorielle constituait un mode d'intégration qui valait comme reconnaissance par ceux auxquels il était possible de s'identifier. La primauté du respect de soi comme registre de la reconnaissance (Honneth, 2002) a fait de la sphère juridique, le support privilégié de l'intégration sociale. Les droits étaient attachés à une catégorie sociale, à un collectif d'appartenance valant comme identité et comme mode d'accès à une reconnaissance sociale.

Le modèle fusionnel (Sainsaulieu, 1977) comme modèle dominant de sociabilités au travail agissait comme la possibilité d'une existence sociale, non comme sujet mais comme acteur collectif, engagé dans la lutte sociale. De fait peu de recherches mentionnent la question de la reconnaissance comme une question sociale. G. Friedmann (1962) fait référence à la « *tristesse ouvrière* » pour qualifier les effets aliénants du taylorisme et les travaux de l'époque mettent l'accent sur les conditions de la contestation sociale comme mode d'affirmation identitaire. La société industrielle ne véhiculait pas la

revendication d'une meilleure reconnaissance, mais d'un compromis social plus favorable aux salariés.

Certes, le travail était déjà apparu comme un espace de subjectivation et de construction d'identités collectives (Sainsaulieu, 1977). L'appartenance représentait une des facettes de la dimension socialisatrice des institutions productives, tandis que l'expérience des relations de pouvoir mettait en scène le sujet dans l'épreuve de la reconnaissance de sa singularité.

A partir d'une relecture de la dialectique du maître et de l'esclave de Hegel, la théorie du sujet émergent en filigrane de l'œuvre de R. Sainsaulieu, a adossé la plénitude du sujet à l'expérience conflictuelle des relations. L'individualité résultait d'un jeu de relations socialement inscrites dans l'expérience de la lutte. La scène des interactions de travail jouait comme une mise à l'épreuve de soi, une exposition risquée où l'inégalité des ressources conditionnait l'accès à la subjectivation.

On retrouve alors un lien entre cette approche du sujet et les modèles de sociabilités, en montrant la suprématie de l'identité de métier dans cet accès à l'identité. L'acteur expert de la croissance sortait victorieux de ce conflit à la fois collectivement (corps professionnel) mais aussi individuellement. Il disposait d'un capital d'identité considérable, dans la mesure où il était en mesure de supporter le choc des différences dans l'épreuve de l'altérité.

En d'autres termes, la question de la reconnaissance comme question sociale est restée périphérique dans les travaux sociologiques de la société industrielle triomphante. L'appartenance à la société salariale constituait un vecteur d'intégration sociale puissant au cœur du compromis social tandis que la possibilité d'une relation positive à soi via l'intersubjectivité (Ricoeur, 2004) était réservée à une élite professionnelle et de cadres, acteurs influents dans l'organisation, comme un supplément d'identité.

### *L'affaïssement des marqueurs de reconnaissance*

L'irruption de la question de la reconnaissance vient à point nommé, dévoiler une autre facette de la vie au travail, où la subjectivité est engagée et en quête d'être reconnue. Elle se donne à voir en creux, par son absence ou par le déni. La plainte renvoie au manque et souligne l'incapacité des institutions productives contemporaines à offrir des formes de reconnaissance attractives.

Elle peut alors être reliée à l'affaïssement des marqueurs institutionnels de reconnaissance. Mais elle souligne également la compression de l'espace des relations inter-subjectives productrices de reconnaissance symbolique. Pour reprendre la jolie formule de P. Ricoeur, l'expérience de travail serait moins propice à des « clairières » de reconnaissance, c'est-à-dire à des expériences effectives de reconnaissance. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour saisir les modalités d'une reconnaissance plus critique et la faible socialisation de la plainte.

En premier lieu le rapport au travail butte sur la faible visibilité du travail accompli. La dimension de l'œuvre (Arendt, 1961), constitutive de l'homo faber, transcende le travail comme production dans une visée de survivance de l'œuvre à son auteur. Or, l'œuvre se dématérialise au regard des nouvelles formes productives de métier, et perd aussi sa capacité de concentration et d'identification de ses auteurs.

Les activités de service représentent un exemple d'œuvre éphémère, ne prenant forme et existence que dans la relation à l'utilisateur ou client. Si sa fonction d'identification reste intacte, la reconnaissance de l'œuvre suppose de la saisir dans la même temporalité où elle s'élabore. Elle s'évanouit avec l'interruption de la relation avec le destinataire du service et se réitère à chaque nouvelle interaction. C'est en ce sens que l'on peut comprendre l'importance de l'utilisateur/client comme figure de reconnaissance légitime pour les professionnels, dans la mesure où il est le plus à même d'apprécier ce qui se construit,

tout en étant également co-producteur du service (Hanique, 2003, Weller, 2000).

Toutefois, le caractère virtuel de l'œuvre se déploie davantage dans des métiers techniques, enchassés dans les logiques de projet, où chaque métier ne contribue que pour partie à la réalisation d'un projet pouvant véhiculer un imaginaire de l'œuvre (Osty, Minguet, 2008). Celle-ci n'est réductible à aucun auteur en particulier et relève d'une construction collective où l'agencement de chaque contribution permet la réalisation du projet. La forme finale du produit ne contient les habiletés de chaque métier que pour partie et d'ailleurs, la difficulté de rapporter une contribution à un projet final traduit l'impossible identification à une œuvre. L'œuvre échappe alors à la représentation humaine et à la maîtrise du processus par lequel elle a été produite.

Une autre instance de reconnaissance se dérobe et concerne le collectif de métier. S'identifier à un métier renvoie en effet à une figure sociale de la vie au travail, où le collectif sert de ressource dans le développement d'un référentiel partagé de compétences et de valeurs, mais également comme acteur. Or, c'est bien cette dimension collective d'acteur qui semble se défausser. Le métier, comme communauté pertinente de l'action collective (Segrestin, 1985), semble s'être volatisé dans bien des cas, laissant plutôt place à des jeux plus individuels sur des scènes rétrécies. Tout se passe comme si la communauté était investie d'une simple fonction instrumentale, rivée à l'activité de travail et perdant par là même sa dimension sociétale, aux avants postes des nouvelles formes d'action collective (Sewell, 1983). Si les gens de métier ont incarné un idéal de mobilisation ayant irrigué le mouvement social de la classe ouvrière, ils semblent avoir abandonné la scène de l'action collective pour se replier sur la sphère de la production. L'exemple des chefs avion témoigne de leur résignation à une réforme d'envergure, portant pourtant atteinte à leur cœur de métier. Le mouvement de mobilisation collective s'est arrêté au bout de trois semaines et l'enjeu individuel de sauvegarde de

ses marges d'autonomie et de repositionnement dans le nouveau contexte organisationnel du trafic s'est substitué à l'enjeu collectif de défense du métier. Malgré la scission du métier en deux fonctions différenciées, les chefs avion parient sur une recomposition de leurs ressources de pouvoir dans l'activité ordinaire de travail.

En réalité, la construction de métier se vit sous une forme plus individuée que par le passé. Si des solidarités professionnelles continuent de jouer dans les groupes professionnels déjà constitués en corps, elles restent faibles au regard des réelles ressources que leur confère leur position dans l'organisation. La conscience de l'acteur est rabattue sur la capacité de chaque individu de préserver sa marge d'autonomie. Par ailleurs, il semble que l'idéal de métier, au travers des valeurs, réaffirmées comme justification de leur engagement au travail, agisse comme un frein à l'action collective, là où il était brandi comme l'étendard d'une résistance corporative. La préservation d'un espace suffisant de subjectivation dans la réalité quotidienne du travail signe la réduction de la portée de l'action collective.

Enfin à un niveau institutionnel, soulignons que les modes d'intégration deviennent plus incertains et contribuent à alimenter la plainte d'un manque de reconnaissance. La diffusion de la gestion par les compétences a contenu la promesse implicite d'une reconnaissance plus complète des compétences mobilisées par les individus au travail. Or, la substitution de critères plus qualitatifs attachés à l'individu aux critères objectifs d'ancienneté et de diplôme a répondu à un changement de convention entre partenaires sociaux et ne reflète pas plus que par leur passé, la réalité des savoirs pratiques engagés dans l'activité de travail. Elle ne fait que déporter sur la scène des relations hiérarchiques le soin d'évaluer les compétences requises par l'organisation et de modifier le contenu de l'offre identitaire (Dubar, 1991). De fait, la crise des identités ne fait que refléter celle des identifications collectives de type communautaire (Dubar, 2000), renvoyant

l'individu à des formes réflexives ou narratives, plus incertaines du point de vue de leur capacité à être reconnues par l'institution.

L'effritement des collectifs d'identification et l'individualisation des modes de reconnaissance institutionnels fragilisent l'intégration des individus, d'autant plus que le brouillage des horizons de projection fait du métier une sphère parfois peu légitime d'identification. En effet, les métiers historiquement valorisés (métiers à forte composante technique ou de savoir-faire professionnel) et inscrits dans une quête de règles dérogatoires de gestion par rapport aux autres segments professionnels, se trouvent confrontés à l'émergence de nouveaux groupes professionnels revendiquant une légitimité supérieure du point de vue de leur utilité pour l'institution. C'est ainsi que les fonctions commerciales ou de gestion ou les structures projets viennent désormais concurrencer les métiers historiques en termes d'influence dans l'organisation. Certains métiers sont désormais menacés par un déficit de reconnaissance institutionnelle, celle-ci se déplaçant sur d'autres segments professionnels.

### III. SOCIALISER LA PLAINTÉ COMME MODE D'ACTION

La faible socialisation de la plainte constitue une des conditions de son maintien en l'état et d'un dépassement difficile sous forme de lutte collective pour la reconnaissance (Honneth, 2002) ou de déport sous de nouvelles formes sociales. E. Renault propose un éclairage de cette question en proposant un panorama plus gradué des modes de déni de reconnaissance, en lien avec le sentiment d'injustice, plus adapté à la compréhension de la plainte. En insistant sur les formes carencées de reconnaissance (reconnaissance dépréciative, invisibilisée ou fragmentée), il éclaire la double face de cette plainte : l'insuffisance nourrit la plainte et c'est dans cet écart entre ce qui assure une reconnaissance positive

et une reconnaissance déficiente que se déplit le sentiment d'une incertitude identitaire.

Mais la centralité de l'individu agit comme un frein à la socialisation de la plainte. Si l'individu s'érige désormais comme l'atome du social, façonné par l'expérience (Dubet, 1995) et par différences éprouvées (Martucelli, 2006), alors le passage au registre collectif de l'action devient plus problématique dans un contexte où les organisations elles-mêmes favorisent une instabilité des relations de travail et des modes de coopération. Le vertige et l'affolement organisationnel induit par les flux de changements, conjugués à une mobilité accélérée de l'encadrement et la pression temporelle rabattant l'expérience du travail sur le temps présent sont autant de facteurs de raréfaction des espaces et des occasions de régulation. Dans un tel contexte, la construction des modes de coopération au travail est fragilisée alors que l'individu, saisi comme trajectoire, se trouve pris dans les filets d'inégalités peu favorables au terrain de règles du jeu collectives et légitimes. La déliaison du social agit ainsi comme un facteur d'entretien d'une plainte contenue au niveau de l'individu.

Pour autant, il reste que la reconnaissance constitue un impensé de l'organisation au sens où elle appelle l'élaboration de deux formes de compromis sociaux comme formes compensatoires et complémentaires. Il s'agit tout d'abord de préserver la dynamique sociale de métier en prenant soin du travail, comme nous y invite Y. Clot (2008). Pour que le métier soit un espace de relations de reconnaissance, il doit être traversé par le débat et la controverse comme vecteur de revitalisation du métier mais aussi de reconnaissance de soi dans le collectif. Prendre soin du métier suppose de prendre à bras le corps la question de la qualité du travail et son évaluation comme question centrale et objet d'un compromis productif à restaurer. Quitter la scène de l'arbitrage solitaire des dilemmes pour un espace social de régulation du métier, tel est

l'enjeu premier qui discrimine aujourd'hui les collectifs en crise de ceux qui parviennent à s'accorder sur le sens de leur action.

Enfin, l'arrière scène du travail concerne l'institution et ses modes d'intégration. Repenser l'offre identitaire sous l'angle des modes d'identification et de projection passe par l'explicitation et la mise en débat pour aboutir à un horizon normatif légitime. La question de la légitimité devient désormais centrale pour saisir le contentieux entre les salariés et leur institution d'appartenance. L'élaboration de nouvelles règles du jeu suppose là encore l'activation d'espaces de régulation dédiés à l'avènement d'un nouveau compromis social.

Par conséquent, la sortie de la plainte invite à construire des espaces d'expression et de transformation de la plainte en compromis sociaux légitimes, favorisant par la même le développement des relations de reconnaissance. La plainte comme symptôme de modes de régulation grippés interpelle le sociologue sur ses conditions de socialisation et le clinicien sur celle de sa perlaboration. Autant de champs à la frontière de plusieurs disciplines ouvrant la voie à de stimulantes opportunités d'échanges et de débats.

ALTER, N. 2003. « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 53, 2, p. 489-514.

ARENDT, H. 1961. *La condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.

CLOT, Y. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

DUBAR, C. 1991/2002. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

DUBAR, C. 2000. *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

DUBET, F. 2002. *Le déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.

DUBET, F. 1995. *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.

FRIEDMANN, G. ; NAVILLE, P. 1962. *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin.

HANIQUE, F. 2004. *Le sens du travail*, Toulouse, érès.

- HONNETH, A. 2000/2002/2008. *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.
- LINHART, D. (sous la direction de). 2002/2005. *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris, érès.
- MARTUCELLI, D. 2006. *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Paris, Armand Colin.
- OSTY, F. 2003. *Le désir de métier. Engagement, Identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- OSTY, F. ; MINGUET, G. 2008. *En quête d'innovation*, Paris, Hermès.
- RENAULT, E. 2004. *L'expérience de l'injustice. Reconnaissance et clinique de l'injustice*, Paris, La Découverte.
- RICOEUR, P. 2004. *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock.
- SAINSAULIEU, R. 1977. *L'identité au travail*, Paris, FNSP.
- SEGRESTIN, D. 1985. *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Paris, Fayard.
- SEWELL, W.-H. 1983. *Gens de métier et révolution*, Paris, Aubier.
- TERSSAC, G. de. 1990. *L'autonomie dans le travail*, Paris PUF.
- WELLER, J.-M. 1999. *L'état au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer.

Minguet & Florence Osty, (2013), *L'innovation intensive au défi de la rationalisation*, in Goussard L, et Sibaud L, *La rationalisation dans tous ses états*, Paris, Editions L'Harmattan

Actes des Journées d'Ivry, Octobre 2008.

---

**L'innovation intensive au défi de la rationalisation :  
Le cas de deux sites de conception de produit high tech**

---

Guy Minguet EMNantes

Florence Osty, IEP Paris et LISE (CNAM-  
CNRS)

**Résumé :**

L'agencement entre projets, entre métiers et entre sites constitue une variable clé de l'efficacité dans un contexte d'innovation intensive. La coopération est mise au défi de la rationalisation des process de conception en régime d'innovation intensive et répétée. Or, cette poussée rationalisatrice du pilotage par projet pour des fins de contrôle gestionnaire s'effectue en contexte d'incertitude élevée et de changements incessants d'organisation.

**Mots –clefs :** conception exploratoire, objets, coopération, coordination, métiers,

**INTRODUCTION <sup>1</sup>**

La littérature contemporaine en sciences sociales met en lumière un paradoxe concernant les relations actuelles entre la R&D et l'innovation, avec les métiers et les régulations socio- productives. Les divers acteurs de l'innovation sont sommés d'anticiper en fournissant de nouvelles connaissances et de nouveaux concepts sur des produits et des solutions orientées marchés, qualifiés de « solutions innovatrices pour marchés émergents », « solutions intégrées orientées clients » ou encore de « spécifications applicatives ». Ce mouvement s'inscrit dans une tendance des marchés tirés par la demande, conduisant les donneurs d'ordre à y répondre par une offre de personnalisation des produits et services (customization). Pourtant, et c'est là que réside le paradoxe, dans le même temps, les mêmes industriels et entreprises rationalisent à tous les niveaux l'organisation de la conception, de la production, de la distribution de leurs

---

<sup>1</sup> Cette communication et ce chapitre ont bénéficié des débats nourris dans le cadre du programme Rite, (Recherche, innovation et transformation des entreprises), dans le cadre de l'appel d'offre financé par l'ANR, appel à projets : « entreprises et formes d'organisation économique », 2007.

produits et de leurs services en vue de réduire les coûts et les prix. C'est un fait établi par les analystes sociaux que l'innovation se voit tendue entre standard et singularité ou pour reprendre la terminologie ci-dessus entre prêt-à-porter et différenciation. Les pratiques de conception, de fabrication et de d'échange à l'œuvre dans nos économies n'ont jamais été aussi avides de standardisation industrielle, alors même que les firmes se soucient de démarquer leur offre de celles des concurrents, et de se rapprocher, sinon de la précéder, d'une demande réputée versatile, diversifiée.

Comment articuler ces exigences contradictoires au cœur des process organisationnels de conception de produits innovants ? Les nouveaux dispositifs organisationnels de pilotage par process et gestion de projets affectent-ils les métiers, les savoir faire et le sens du travail ? Notre hypothèse serait la suivante : la rationalisation industrielle se manifeste par l'intrusion incessante de dispositifs organisationnels pour gérer les contraintes de qualité, les pressions sur les coûts et les prix, les transactions internes à l'entreprise, ou à ses frontières et la gestion de la main-d'œuvre. Pour autant elle ne peut faire autrement que de composer avec les autres *dimensions sociales* des activités de conception, que sont la coopération, la reconnaissance au travail, les compétences, les cultures de métier, qui concourent aux régulations socio-productives. Ainsi, le défi actuel de la modernisation des entreprises prenant le sentier de l'innovation intensive (Hatchuel & Weil, 1999) appellerait à conjuguer la quête de rationalisation productive à des fins légitimes de performance économique et d'efficience industrielle avec les voies du développement social d'entreprise (Sainsaulieu, 1997, Sainsaulieu, Osty, Uhalde, 2007).

Ce sont les modalités de cette articulation entre innovation intensive et ressorts sociaux que nous cherchons à explorer dans ce chapitre. Nous le ferons à la lumière d'une recherche de sociologie en entreprise menée avec deux sites industriels orientés vers l'innovation (Minguet & Osty, 2008).

Les résultats présentés sont extraits d'un programme de recherche sur les processus d'accélération des temps industriels et leurs effets sociaux sur les activités de conception et le travail des professionnels. Ces deux entreprises sont engagées dans une stratégie d'innovation intensive et répétée pour développer de nouveaux segments stratégiques (produits, clients, marchés). Elle porte sur la fourniture de fonctionnalité sur microcircuit dédié (IXEL), ou la fourniture de logiciel de commutation numérique pour la téléphonie fixe et la transmission de données à haut débit (MARTEL). Les deux terrains héritent d'une organisation à forte culture technologique, professionnelle et d'établissement, et sont structurées autour d'une matrice couplant métier et projet

Le premier site IXEL fait partie d'un groupe mondial qui conçoit et fabrique des circuits intégrés (10 000 salariés). Ce Business Center est composé de 300 personnes, dont 80% d'ingénieurs et techniciens. L'ensemble intègre des métiers noyaux : la conception et le développement, la validation et l'industrialisation, et des lignes de produits dédiés. Au stade

de sa conception, le produit se présente sous une forme virtuelle et évolutive, conciliant les caractéristiques de la matière (le silicium) ou de supports assemblés (circuits, mémoires) et les caractéristiques de logiciels.

Le second site, MARTEL, fait partie d'un groupe mondial d'équipementier dans la télécommunication. Le site est dédié au développement de nouveaux logiciels de commutation numérique pour la téléphonie fixe et la transmission de données à haut débit ainsi qu'aux technologies d'accès à Internet. Ce site regroupe 670 personnes (dont 80 % d'ingénieurs et techniciens). La fonction R & D est organisée en lignes de produits (téléphonie fixe) et en centres de compétences : l'architecture et les spécifications de système, le développement matériel et logiciel, le test, l'industrialisation des produits, les fonctions supports (maintenance, et offres marketing).

Les principaux résultats et les enseignements que nous développerons sont les suivants :

1. Les entreprises contemporaines sont profondément impliquées dans un mouvement de rationalisation de grande ampleur. Si le constat n'est pas neuf en sociologie<sup>2</sup>, les effets sociaux des dispositifs gestionnaires et des stratégies managériales en cours relèvent bien d'une question sensible. Ce sera l'objet de cette première partie que d'examiner la littérature récente et classique sur la rationalisation, et plus particulièrement celle de la production et des modes de gestion des hommes.

2. On peut par convenance en distinguer au moins trois voies majeures dans les cas traités : (1) la rationalisation structurelle de la configuration matricielle de type projets/métiers (2) la rationalisation gestionnaire du travail collectif et enfin (3) la rationalisation de l'activité de travail. La trajectoire socio-économique récente de ces entreprises qui ont opté pour l'innovation intensive et répétée, est de se configurer, et de s'organiser autour du pilotage de projets et de la prise en compte des espaces d'apprentissage culturel (Sainsaulieu, 1977) mais aussi de l'apprentissage des savoirs permettant la régénération des lignes de produits et les acquisitions de ressources pour la vitalité et la transmission des métiers.

### **1. Rationalisation industrielle et Domestication de l'innovation de produit.**

Pour instruire ces questions contemporaines de la conception innovatrice dans un contexte de mouvement industriel incessant (Alter, 2003) et réfléchir aux rationalisations des organisations, des modes de gestion du

---

<sup>2</sup> cf les premières intuitions de M. Weber sur la rationalisation du monde comme trait de la modernité, et les travaux depuis deux décennies sur la variété et les effets de la rationalisation dans les années 80.

travail collectif, il importe de rappeler quelques repères conceptuels en sciences sociales.

Il est commode de réactualiser le concept weberien de « *rationalisation* » en ce qu'il ouvre le procès dynamique de la poursuite combinée des fins et des moyens, comme des domaines distincts de son action. Ainsi, dans son *Histoire économique*, Weber associé au développement du capitalisme occidental la conjonction de la rationalisation de domaines tels le calcul comptable, l'organisation du travail, l'administration, le droit, ou la science (1991, p. 332- 333). Utilisé dans le cas des marchés, le concept de rationalisation permet de décrire cette tendance particulière de mise en adéquation des fins et des moyens. Appliqué au champ de l'innovation intensive et de la conception, la notion de rationalisation renvoie à la combinaison de l'efficacité industrielle (optimisation des ressources disponibles en fonction des projets conçus et développés), l'organisation productive, et à l'articulation entre les avancées des connaissances et les produits nouveaux. Quant à l'ajustement des moyens et des fins, il fait problème dans le sens où elle est éminemment politique : car il est le théâtre des conflits et des coalitions entre les forces, de négociations entre les parties prenantes et les actionnaires.

En sciences de gestion, des travaux ont explicité les vagues successives de rationalisation (Sardas, 1997):

- Une première vague a participé d'un mouvement de pilotage par projet et d'ingénierie simultanée (Midler, 1993) dans les années 80. Elle visait l'optimisation et l'obtention de mécanismes intégrateurs des ressources puisées dans les principaux métiers de la conception de l'entreprise. Adaptée du modèle japonais, la gestion de projet permet de substituer un mode de développement séquentiel à l'ingénierie simultanée en coordonnant de nombreux acteurs dans un contexte où prévalent l'incertitude et l'ambiguïté.
- - Une seconde vague, au milieu des années 90, qualifiée de « conception intégrée », visait l'amélioration de la coopération entre les divers métiers. Elle se voyait fondée, pour une part, sur une dynamique structurelle dans les départements de conception avec l'implantation d'organisations orientées- produits et la fin des structures canoniques orientées métiers, et d'autre part, le recours à des équipements et à des méthodes conçues pour le management et la capitalisation des connaissances.
- - La vague la plus récente, des années 2000, se caractérise par le partenariat dit « d'exploration » entre des compagnies et la gouvernance fondée sur la coordination dans le cadre d'une entreprise dite « étendue ». La coordination se pose aussi bien en interne, qu'entre un constructeur et son fournisseur ou encore qu'entre deux constructeurs souhaitant développer des nouvelles technologies ou de nouveaux produits en commun (Segrestin, 2006, Cusumano & Gawer, 2002).

La rationalisation des activités de conception affecte la transformation des objets à concevoir par les acteurs. Le pilotage par projet et l'ingénierie simultanée ne sont possibles que dans une architecture relativement stabilisée et sur des objets bien connus. En ce sens, la coordination supportée par la configuration matricielle métiers/projet et les formes de coopération en creux, laissent toujours apparaître des chefs de projets « influents » (Midler, 1993) et des experts métiers identifiés. Lorsque les objets ne sont pas stabilisés mais innovants, se pose alors la question de la capacité des experts à définir les spécifications. Nombreux sont les exemples où de nouveaux concepts de marché ou de nouveaux usages émergent, sans que la traduction dans les cahiers des charges de l'objet ne soit immédiate. Les professionnels sont placés devant les défis suivants : comment s'emparer de nouvelles fonctionnalités d'usage (exemples : les couleurs, les surfaces) et des valeurs (exemples : développement durable, personnalisation, mobilité, recyclabilité) ? Comment une entreprise peut-elle, dans un environnement volatil, apprécier la taille et la structure d'un marché derrière une prestation sollicitée ? ; Comment accéder à la notion clef d'identité versatile d'objets (quelle représentation de ce que peut permettre un « photophone » ou un « alicament » ?<sup>3</sup>) .

En réalité les différentes logiques de rationalisation à l'œuvre associent tout à la fois un raisonnement pour faire advenir des objets insérés dans des lignées ou des familles de produits ou de services, une organisation (pour la structure et pour le pilotage), et un modèle de performance (avec le portage des objectifs économiques de l'entreprise et des projets), (Le Masson & Weil, 2008). Cette présentation des vagues gestionnaires et de la coordination par les objets connus et désormais instables, masque les questions sociales relatives aux mutations des métiers, aux ressorts identitaires, aux compétences et aux savoir-faire. Ce sont autant d'impensés.

La rationalisation productive participe de la modernisation des entreprises et des formes singulières qu'elle peut prendre (Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 2007). Un nouveau domaine de management autonome, détenant ses logiques stratégiques en propre, fait son apparition dans l'agenda politique de l'entreprise : la gestion des femmes et des hommes. Chemin faisant, il inaugure une nouvelle page de rationalisation des fonctionnements d'entreprise, à la suite du process technologique et l'organisation. Toutefois, comme le notent les auteurs (page 296), « *la faible intégration de la composante humaine du fonctionnement est notable, alors même qu'elle émerge comme une condition de résolution d'une équation stratégique plus complexe que par le passé* ». de fait, la part sociale et humaine est rabattue au rang de variable d'ajustement alors que dans la rhétorique dirigeante elle est présentée comme une ressource aussi importante que les machines ou les capitaux ; le manque de formalisation de l'activité « ressources humaines » contraste vivement avec les forts investissements en équipements

---

<sup>3</sup> Un photophone est un objet hybride: un téléphone portable équipé d'un mini- appareil photo qui devient de plus en plus multifonctions (16 disponibles à ce jour). L'aliment, ce terme de marketing, est un aliment enrichi par un nutriment – une substance chimique directement utilisable par l'organisme – supposé avoir un rôle bénéfique sur la santé.

organisationnels destinés à flexibiliser le processus de production (Gollac Greenan Hamon-Cholet, 2001). La prolifération des dispositifs laisse dans l'ombre les tensions et les paradoxes issus des modes de gestion des hommes, des modalités de coordination, plus ou moins en congruence avec les métiers. Les questions épineuses, mais critiques, de l'engagement personnel, des ressorts identitaires, de la coopération, du travail en réseau constituent la face négligée, ou invisible, des cycles de conception par projet, de la coordination *ex situ*, de l'architecture matricielle.

Enfin, dans la mesure où l'idée d'innovation est fatalement rattachée à celle de modernité, avec ses utopies motrices, mais aussi sa mise de la puissance de la raison et de l'action rationnelle au service du progrès, l'analyse sociologique tend à s'inscrire dans un récit de la modernisation (Touraine, 2005, p. 121). L'innovation intensive et répétée peut être saisie sous l'angle d'une histoire, une épopée. Elle permet d'en décrire les réussites et les défis, mais aussi et surtout les crises, les conflits, les risques de ces métamorphoses et de cette mise en mouvement industriel incessant.

## **2. Les formes de rationalisation dans les entités de conception innovatrice**

Le mouvement de rationalisation se déploie simultanément, sur trois registres : la configuration matricielle, le pilotage politique par projet, l'activité de conception. Cette grille de lecture appliquée comme plan de coupe aux deux monographies permet de rendre compte des régimes d'accords entre les fins et les moyens, le compromis entre la lignée de produit, le raisonnement conceptif et la performance industrielle, mais aussi d'éclairer les bases d'une régulation sociale de production.

*A/ Une rationalisation critique pour le site de l'équipementier pour la téléphonie.*

### *A.1. Une configuration complexe, mouvante, illisible*

Plusieurs niveaux de rationalisation sont à distinguer :

Le premier concerne la rationalisation de l'activité de R & D. La structuration au niveau de la firme s'effectue par marchés/produits. Localement, la fonction R & D est organisée en lignes de produits (PDL, *Product Development Line*) et en Compétences Communes. Le site est intégré dans un campus où se retrouvent outre la voix, des produits concernant le mobile, et des produits axés sur l'Internet. Les clients et les marchés adressés ne sont pas les mêmes, les délais sont propres et le proces de développement distinct. De fait, le choix de ne pas superposer un produit/marché ou une technologie à une entité géographique donnée, comme les spécificités historiques de chaque site et les distances géographiques, linguistiques, culturelles entre elles pour ne les considérer que comme des espaces de contribution partiel à un projet ; la question de leur articulation, voire de la coopération entre les différentes équipes de

travail n'est pas prise en compte dans les options organisationnelles retenues et alimentent des représentations parcellaires et floues du processus global. Le site peut être saisi comme une entité mettant à disposition d'unités de main d'œuvre dans le cadre d'une stratégie centrale, dépendante d'un pilotage par projets inter-sites, et non comme un centre autonome

En second, il est à noter que les discours des managers « naturalisent » le fait que le développement comporte une part élevée et intrinsèque de changement auquel il convient de s'habituer. Des recrutements successifs et conséquents d'ingénieurs dans les dernières années s'inscrivent dans une représentation des professionnels comme devant être « disponibles », « flexibles », « adaptatifs ». Cet article de foi sur le changement perpétuel se traduit par des ré-organisations fréquentes, des mutations de responsables voire des doubles responsabilités (hiérarques et chefs de projet). Or, les professionnels expriment une difficulté : celle de devoir absorber les contradictions organisationnelles dans les places et les missions qui leur sont attribuées, mais aussi dans les changements sensibles et non identifiés de leurs métiers. En réalité, le discours des professionnels associe la cadence effrénée des changements au thème récurrent de la quête de cohérence du cadre d'exercice de l'action professionnelle. Dans leur imaginaire, le fait d'être bien organisé est une condition primordiale, contenue dans l'exercice du métier et se manifeste par un découpage entre spécialités et un ordonnancement convenu des activités.

L'illisibilité s'impose, lorsque les personnes ne perçoivent plus d'horizon de projection au-delà de leur service et de façon concomitante et perdent pied quant à la représentation pertinente, actualisée de leur organisation de service, de site et a fortiori de la configuration d'ensemble. Il reste surtout l'inconnue menaçante de la délocalisation vers la Roumanie de certaines activités lors des phases du cycle en V du développement. Les activités des codagesont déjà réalisées à Timisoara et des projets fonctionnent avec l'Inde et le Pakistan.

De même, le thème de l'inertie se traduit par les substantifs, tels la lourdeur ou la lenteur dans la décision, dans l'information, dans le formalisme et contrastent avec les sommations adressées aux personnes de se comporter de manière réactive, adaptative, flexible au devant des pressions et des menaces de l'environnement. Dans les discours, les salariés dénoncent la taille de l'ensemble et le formalisme des procédures, la politisation des décisions, l'urgence. Enfin, la décision reste centralisée, l'information est verticale et unidirectionnelle, du sommet vers la base. C'est un constat convenu, résultant d'une mémorisation des habitudes et du système politique en vigueur depuis des décennies. Le mode de prise de décision s'effectue en mode surplombant, sans retour d'expérience et sans prêter attention aux réalités de la mise en œuvre.

Au final, l'absence relative de modèle d'organisation s'explique par le caractère permanent des changements, produisant des effets de dyschronies (Alter, 2003). Les politiques de gestion n'ont pas été en reste, avec de nombreuses créations de règles et procédures en rafale. Les professionnels se disaient accablés par leur incompréhension et comme dépassés

par l'absence de vision du devenir du téléphone fixe/mobile, le manque de repères la une politique de gestion des hommes brouillée et obscure, tout à la fois centralisée, administrative, et neutralisée. Il est significatif du reste qu'à tous les échelons, ce sentiment d'insignifiance s'exprime. Un net sentiment de fragilité organisationnelle, de vulnérabilité personnelle, de délitement des cadres de références et de perspective résume cet état de fait.

On relèvera, au regard de ce « monde social d'entreprise » un paradoxe qui n'est qu'apparent : l'illisibilité, l'inertie, la centralisation se dégagent comme les produits de la restructuration incessante de la firme (son sommet et ses sites) et des errements de la technocratie dirigeante.

#### *A.2. Un produit irreprésentable et une configuration matricielle indéterminée*

La fourniture de logiciels d'équipements téléphoniques est une activité productive qui intervenant sur un serveur central, concernant ce que l'on appelle localement une fonction. Cette fonction est incluse dans un ensemble, afin de répondre de façon fiable aux applications et aux usages des clients. Un projet est élaboré pour répondre à des évolutions en propre du serveur et de l'organique produit pré-existant. L'évolution de la fonction est inscrite dans une succession de paliers fonctionnels ; il s'agit par exemple de la fonction « terminal intelligent ». La fabrication d'une fonction renvoie à de multiples développements dont l'assemblage final constitue un *release* (ou recette).

L'histoire du développement de ce produit se confond avec celle des avancées technologiques et des demandes de fournitures de plus en plus ajustées pour les clients. Cela signifie qu'il devient de plus en plus difficile d'en avoir une vision intégrée et une compréhension systémique. La mémoire de ces évolutions est aujourd'hui encore activée par les professionnels qui en ont assuré le suivi, mais elle ne constitue pas un patrimoine de savoirs à conserver pour en assurer la transmission. Par ailleurs, l'évolution technologique du produit repose sur une spécialisation irréversible des compétences sur tel ou tel segment de produit, qui rend critique les conditions de coordination entre experts.

Cette absence d'identité de produit est le contrepoint de cette métamorphose incessante des états du serveur. Elle condamne toute velléité d'appréhension d'ensemble, qui pouvait être le lot des plus anciens. Les représentations de professionnels ne peuvent plus se déployer dans cet imaginaire et ils se réfugient sur des investissements provisoires. La tâche s'avère d'autant plus ardue qu'elle s'effectue dans une certaine indétermination de l'avenir et des frontières physiques et symboliques de leur entreprise et de leur site productif.

L'activité de développement est structurée par la double logique des processus (projets) et des pôles d'expertise (métiers). L'organisation matricielle représente la figure aboutie de l'institutionnalisation d'une

tension entre métier et projet. Les cinq métiers de base trouvent fonctionnellement des places dans des structures d'hébergement que sont les centres de services.

La méthodologie instaurée organise la conception et le développement en les décomposant en plusieurs sous systèmes industrialisables et réutilisables. Cela a favorisé une réduction des temps de cycles de développement et une rationalisation dans un environnement inamical. La parallélisme des phases des projets a pour but la compression des coûts de revient et de réduction des temps de cycle. C'est patent chez tous les fournisseurs de logiciels pour les télécommunications qui développent, produisent et assurent la maintenance des logiciels en faisant fonctionner les commutateurs et les systèmes téléphoniques tant linéaires que portables.

Le haut du cycle en V s'attache à l'ensemble du produit et fait intervenir essentiellement le métier du système. Celui-ci, en phase amont du projet, doit dresser les états du besoin client, les évaluer. Cette pratique d'architecte suppose de coordonner la remontée des requêtes et de les ré-arranger à leur place dans un édifice pré-existant avec sa structure, sa fondation, et son patrimoine existant. Ce métier cadre les prestations globales et conséquemment les activités de spécification, de production, de validation, d'intégration, d'implantation. Enfin, cette pratique ordonnance la distribution de cette solution client dans divers métiers prenant en charge le développement, le test, l'industrialisation. On voit donc combien ce métier surplombe en quelque sorte le cycle en V: si le projet a pour unique objet la livraison d'une sous-système en temps, en prix, et en qualité, la coordination des métiers doit s'assurer que le produit peut évoluer avec la demande. L'essentiel au regard des normes de métier est de ne pas porter atteinte à l'intégrité du système global (ce que les acteurs dénomment la non – régression du système).

Les activités de développement (spécification, analyse détaillée, codage, test unitaire) se situent sur la branche descendante du V. Une première phase de conception permet de spécifier et de définir chaque caractéristique de la fonction logique, une seconde phase de réalisation en bas du V consiste à fabriquer des constituants, ou à réutiliser des constituants ayant été déjà développés dans des projets précédents.

Les activités d'intégration (essais fonctionnels, essais d'ensemble, test) sont sur la branche montante du V et valident la maquette avant sa livraison. Les métiers supports (industrialisation, outils et supports) poussent à la rationalisation maximale du process et du produit dans ses versions « standards ». Ces métiers reprennent les données des tests, de la maintenance, des essais de simulation, par surcroît de conformation avec la spécification initiale demandée. Ce processus étagé articulante séquentiellement divers langages et sous-ensembles constitue l'équivalent d'un modèle de conception systématique bien connu (voir les travaux de Le Masson et Weil, 2008).

### *A. 3. La puissance de structuration des projets et l'impensé organisationnel*

Un projet comprend l'ensemble des phases par lesquelles ce produit circule pour être conçu, produit, industrialisé et implanté dans un serveur. Sur le site, le développement des produits d'équipements téléphoniques se répartit autour de deux principales familles de projets (génériques et affaires).

Le projet générique se caractérise comme une importante réalisation selon les niveaux suivants : la profondeur de l'intervention sur le système existant, la logique marquée de l'offre, le volume des charges (en heures, en durée), la proximité en amont de la centrale commerciale (BU), l'exigence de propreté sur l'architecture, le développement et la mise au point de l'offre-client, les enjeux de réputation et technicité. Pour le projet affaire, il s'agit d'une prestation de service vouée à l'adaptation d'un générique donné ou à de la réparation d'un logiciel implanté. Les projets affaires concernent la spécification de certains développement, la personnalisation (ou *customization*) en fonction des usages des utilisateurs, l'impartition par grande zone géographique, et la maintenance exigée par les clients.

L'articulation métier/projet revêt l'aspect d'un impensé organisationnel. En effet, l'intégration successive de versions actualisées du produit et le déploiement de nouvelles fonctions associées posent clairement la question des conditions d'intégration technique. Cela signifie que la compatibilité des différentes générations et l'implantation de *release* supposent de conserver la trace des comportements des différentes machines logiques qui composent le produit. Autrement dit, la manière dont l'organisation soutient ou non la construction d'une mémoire technologique au sein des centres de compétences, intervient dans les modes de développement et d'implantation chez le client.

L'organisation matricielle renvoie à l'articulation entre les logiques et du projet et celle des métiers à ses mailles les plus fines, pour conjuguer la pression des délais et celle de la fiabilité technique, dans une enveloppe de coûts alloués. La pression centrale des projets fait effet de rouleau compresseur sur les centres de ressources pour mobiliser des expertises segmentées par phase de déroulement du projet, mais aussi tacitement pour solliciter les individus dans leur capacité à préserver la cohérence du projet au regard de leur savoir expérimentiel.

De fait, le modèle classique de la répartition des activités et du travail et son puissant étiage sur des métiers reconnus, institués et tapis dans des fonctions séparées, qui a fait indéniablement ses preuves dans un contexte industriel disparu, se voit désormais supplanté par un modèle matriciel d'organisation couplant métiers et projet. Les métiers sont implicitement perçus, et donc gérés, comme des sociétés de services avec la terminologie associée à la prestation de service fournisseur /client.

De surcroît, la structuration disséminée et peu articulée par centres et de services et par projet montre également des zones de recouvrement et des contours flottants. L'architecture matricielle contient en germes les failles d'une articulation fluide entre projets et métiers, mais ces dernières sont redoublées par des incertitudes de frontière au sein même des pôles de métiers et de projet. Au sein des grandes familles de métier, certaines

spécialités sont adossées à des étapes précises du développement ou du l'industrialisation. Toutefois, le processus de développement suppose de fréquents allers-retours entre ces segments d'expertise, sans que la délimitation des frontières de responsabilité ne soit clairement explicitée. De même, la qualification d'un projet générique ou affaire relève, semble-t-il, d'un jeu d'influence entre acteurs plus que de critères objectifs n'appelant pas d'arbitrage. Le site apparaît donc comme un satellite, relié au centre par des liens fonctionnels et aux autres sites par l'appartenance à un même centre de compétence ou un projet. Il ne peut jouer le rôle de grand intégrateur pour les salariés car il ne cristallise pas une partie délimitée du process ou d'un produit.

La poussée du projet s'instaurant comme moteur de la modernisation de l'entreprise, est appréhendée comme une source de mouvement et de perturbation. Les métiers émergent de ce point de vue comme « les gardiens du temple », ces ancrages s'avérant d'autant plus importants que les individus se sentent ballottés dans les projets. Le projet est porteur d'opportunité de carrière par l'aventure périlleuse qu'il induit pour les chefs de projet. Il ne comporte pas de portée d'identification et revêt un caractère purement instrumental dans les stratégies identitaires déployées. En revanche, l'idéal de métier sert de ferment à la coopération, nourrit les projections de trajectoires, étayent les affinités, sert de référent malgré les changements incessants d'organisation.

*B/. La rationalisation souple et incrémentale du site de conception de microcontrôleur.*

#### *B.1. Métamorphoses du produit et enjeux de l'innovation*

Dans ce secteur, l'innovation se caractérise par l'accélération de la complexification et la miniaturisation des produits et la mise sur le marché de nouveaux produits sans tarder. En second, de plus en plus de marchés, en particulier les applicatifs, sont servis par une seule puce « système » couvrant l'ensemble des fonctionnalités. L'abaissement du coût des fonctions par l'accroissement de la densité d'intégration (la possibilité de concentrer de plus en plus de possibilités sur une surface qui se réduit) constitue un facteur de l'innovation technologique. Les fonctionnalités accélèrent leur rythme d'évolution vers un doublement de la densité d'intégration à chaque nouvelle génération. C'est l'exemple du téléphone mobile : l'émergence de la communication sans fil et de la mobilité entre les usagers a conduit le développement de fonctionnalités supplémentaires (la capacité de communiquer avec l'environnement sans connexion physique) du système sur la puce. Un système intégré demande de trouver sur la puce de grandes quantités de mémoires dynamiques pour lesquelles des étapes technologiques spécifiques sont nécessaires. Les caractéristiques des composants logiques donnent lieu à des « blocs mémoires conçus » devant être réutilisables (rapidité de conception, qualité du bloc).

Au niveau stratégique, le fil directeur consiste à travailler sur des couples produit/marché. C'est une stratégie d'équilibre du portefeuille de compétences technologiques applicatives. Ce choix politique d'une organisation par marché repose sur une segmentation assumée des produits applicatifs et une co-production la plus en amont possible et la plus étroite entre le fournisseur et le client quant aux spécifications. La diversification des marchés permet d'atténuer les effets de cycles de chacun des marchés en répartissant les risques mais aussi en tirant profit des « paris » sur des marchés émergents. On peut ainsi distinguer les marchés stables des marchés volatils, d'une part, et les produits standards des produits dédiés ou spécifiques.

### *B.2. Le système productif de développement des produits*

Face à ces enjeux, l'organisation du Business Center peut être appréhendé à travers deux dimensions qui définissent la structure matricielle:

- les métiers, constituent les pôles de compétences mobilisés pour la conception et le développement d'un produit. Ils abritent trois grands départements (tableau 1) et les fonctions supports,
- le pilotage des projets de produits innovants permet d'accéder au processus de développement des produits.

On peut reconstituer la dynamique du développement de microcontrôleurs en découpant le cycle en quatre stades majeurs : le marketing tactique et technique, la conception, la fabrication, l'intégration. Ils scandent l'activité et servent de repérages commodes pour le pilotage des projets et pour saisir la logique des acteurs lorsqu'ils racontent leur activité de développement.

Dans la partie amont du cycle de développement, l'activité du marketing tactique et technique, de la vente, et de la qualité, consiste à recenser et à qualifier les demandes des clients, des usagers, des représentants de consommateurs, pour promouvoir des applications et des solutions qui couvriront ces besoins (évaluation et définition). Mais inversement ces mêmes acteurs influencent la manière dont se construisent les demandes, suggèrent les possibilités de nouvelles fonctionnalités des produits. Tour à tour porte-parole du client en interne et des professionnels de la conception auprès du client, ces acteurs participent d'une hybridation des valeurs d'usage des produits et leur valorisation technologique. A l'intersection de la logique marchande et technique, ils déploient une activité de médiation entre des registres hétérogènes pour les rendre compatibles à travers un projet.

L'économie de la conception repose sur la capacité à capitaliser les savoirs de conception provenant des différentes versions des produits et de mobiliser en retour ce patrimoine de connaissances dans la déclinaison technologique en solutions dédiées. En d'autres termes, la constitution d'une

bibliothèque de savoirs, méthodes, modèles génératifs (Hatchuel, Le Masson, Weil, 2004), et outils de conception alimente un réservoir dans lequel viennent puiser les projets pour réaliser de nouvelles combinaisons. L'accent est mis sur la réutilisation de blocs élémentaires de conception, qui tels un jeu de Lego, admet des assemblages variés pour constituer un microcircuit ou ajouter une fonction sur un serveur. C'est à ce niveau qu'un certain nombre d'objets intermédiaires sont produits et se matérialisent sous la forme de documentations, d'outil de conversion d'un langage en signes, d'outils de tests ou d'essais. Leur rationalisation obéit à un principe de réactivité et de maîtrise des coûts, à l'origine de la rentabilité des solutions intégrées. L'élaboration de procédés de conception, la constitution d'un historique des savoirs produits relèvent d'une traduction de l'expérience en savoir pour garantir les conditions de développement des générations successives des produits.

Toutes les contraintes analysées précédemment convergent pour organiser un processus de développement « clef en main »: la remontée du besoin vers le marketing et la conception, l'accélération du temps (de une année à deux années le temps se réduit parfois à quatre ou cinq mois) et du nombre de produits (lié principalement à la conception des systèmes par des dérivés des produits existants), le rodage du flow (ou processus de développement) qui fluidifie le développement (la structure projet déroule et synchronise tous les métiers).

Le processus de conception repose sur un étalement des quatre langages –fonctionnel, conceptuel, architectural, assemblage-. Ce modèle est puissant et contraignant, dans la mesure où il fonde la sortie convenable de l'offre de produits. Il est l'opérateur de la rationalisation du développement dans ses composantes interprétatives- concevoir ce que requiert la demande du client et l'intégrer dans un patrimoine d'objets et de langages – et dans ses composantes standardisatrices – conduire les activités de développement de manière compétitive et répétée pour économiser les coûts de renouvellement-. En ce sens, il s'agit d'un véritable défi organisationnel.

Enfin, la triple contrainte de coût/qualité/ délais s'applique à cette activité de développement et associe l'organisation du process à une forme matricielle. La fiabilité du produit repose sur les pôles de compétences à la pointe, justifiant une organisation par métiers. Face à des savoirs jamais bornés, du fait des effets conjugués de l'évolution technologique et de l'activité même de conception de nouveaux produits, les métiers forment le creuset organisationnel le plus adapté à la complexité des problèmes à résoudre dans le développement d'un produit de haute technologie. Pour autant, l'impératif de la fenêtre de marché devient telle qu'il suppose de fiabiliser et de fluidifier les interactions entre les métiers.

#### *C1. Le maillage organisationnel et ses enjeux de coopération*

Les deux cas présentent des formes de rationalisation différenciées au-delà du modèle matriciel qui les réunit. L'intérêt qu'ils présentent pour explorer la dimension de rationalisation est que cette dernière se présente sous la forme d'une équation à multiples paramètres, dont certains sont difficilement compatibles entre eux. Les exigences productives sont exacerbées par rapport à d'autres secteurs d'activité et saisies dans la phase amont du développement des produits et services, là où se concentrent désormais la stratégie des firmes engagées dans l'innovation intensive.

Plusieurs enseignements peuvent être dégagés :

La quête de rationalisation de ces sites porte son effort essentiel sur les interfaces, le process, les coordinations *in situ* et *ex situ*. Elle concerne moins des entités ou des structures pré-établies (tels les bureaux d'études, les départements, les métiers regroupés) comme au temps de la première modernisation industrielle. L'affectation d'un projet ou la coordination entre métiers font du déroulement d'un projet un parcours semé d'embûches. Les incertitudes concernant la coopération et le règlement des différends structurent les interactions entre acteurs, que ce soit en amont du lancement du projet (arbitrage entre plusieurs pré-projets concurrents) ou soit durant la vie du projet (pour conjuguer la pression des délais et celle de la fiabilité technique, dans une enveloppe de coûts alloués). En réalité, il s'agit de maintenir le plus longtemps possible un ensemble de solutions avant de geler les hypothèses de développement et assurer la convergence des différents paramètres de conception (Midler et Charue-Duboc, 2002). L'itération conditionne le cycle de conception mettant en évidence l'importance des dispositifs de liaison entre entités pour opérer cette pesée des incertitudes et des solutions (Vinck, 2004).

Dans ce contexte où l'incertitude est permanente, les sources de tensions entre entités (projet/métier) sont nombreuses. Si les projets disposent d'une légitimité politique pour contraindre les grands centres de services à leur mettre à disposition les ressources nécessaires pour l'avancement du projet, les métiers, détenteurs du patrimoine de savoir-faire, détiennent les clés de la répartition de leurs ressources entre les différents projets. L'importance de l'influence respective des acteurs de métiers et de projets dans ces liens de dépendances croisées, interdit toute stratégie de blocage durable et ne présuppose pas pour autant d'une conciliation mécanique de leurs intérêts. En réalité, l'enjeu de la fluidité des ajustements entre métiers et projets et entre les projets concernant l'allocation des ressources se révèle un impensé organisationnel le renvoyant le plus souvent à ses mailles les plus fines.

Si coopération il y a, alors la dimension du construit social de cette coopération doit être envisagée à l'aune des enjeux et ressources de chaque acteur et pas seulement celle des dispositifs de gestion qui instrumentent et supportent l'activité. Par voie de conséquence, la rationalisation de la coordination laisse entière la question des modalités de la coopération au fil des projets (voir le chapitre 10 dans Minguet et Osty, 2008).

## Conclusions

En définitive, le processus de rationalisation de la conception innovatrice voit l'activation de trois registres : la traduction des besoins en objets et en services, l'organisation combinée des métiers et des projets, l'obtention d'une efficience productive. La singularité de ce processus est adossée à des paramètres instables : des objets non stabilisés qui appellent à des coordinations adaptées, une organisation évolutive devant répondre aux exigences de la re-génération des objets, des métiers, des savoirs faire et des connaissances.

Au final, l'engagement dans l'innovation intensive fait des professionnels de la R&D, des acteurs particulièrement exposés à des contraintes contradictoires. La mise en place d'organisations matricielles et réticulaires ainsi que le pilotage par projets se révèlent de faibles dispositifs d'absorption des aléas dans la conception d'un nouveau produit. C'est la permanence d'une structure sociale coopérative, où les métiers représentent les ancrages stabilisateurs et les projets les aiguillons d'une déclinaison foisonnante de produits dédiés, qui devient une source significative de rentabilité. En réalité, la tension entre métier et projet ne trouve d'issue que dans un lien social de réseau, où l'apprentissage du compromis est préférable à la maximisation immédiate des gains.

Ces professionnels développent deux tactiques face à la rationalisation : d'une part, ils acceptent de leur fait de recourir à des procédures pour autant qu'il en soient propriétaires et que la valeur d'usage en soit probante (gain de temps, efficience dans la réponse à la demande) et ne subissent pas le fait de devoir se plier à une standardisation bureaucratique ou managériale ; d'autre part, ils incorporent les requêtes des clients, des utilisateurs de fonctions logiques, et en les traitant, ils en adviennent les porte-parole. Ce faisant, au nom de l'aménagement perpétuel et infini de la relation, ces professionnels de métiers chevronnés endiguent les velléités de sur-rationalisation, en recréant continuellement des incertitudes qu'ils réduisent par leurs qualités d'innovation et de tenue de l'échange, d'absorption de l'imprévu.

## Bibliographie

Alter N., (2003). « *Mouvement et dyschronies dans les organisations* », l'Année Sociologique, 53, n° 2, p. 489-514.

Cusumano M., Gawer A., *Platform Leadership: how Intel, Microsoft and Cisco drive industry innovation*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2002, 324 p.

Gollac M, Greenan N, et Hamon-Cholet S, (2001), *L'informatisation de l'« ancienne » économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs*, Economie et Statistiques, N° 339-340 – mai,

Hatchuel A. & Weil, B. (1999), « Design-oriented organisations, towards a unified theory of design activities », *6<sup>th</sup> International Product Development Management Conference*, Cambridge, UK, Churchill College, 5-6th July, p. 1-28.

Le Masson P. Weil B. (2008), *La domestication de la conception par les entreprises industrielles: l'invention des bureaux d'études*, in *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, métiers*, Paris, Vuibert, Série Colloques de Cerisy, 272 p.

Le Masson P. Weil B. Hatchuel A.. (2006). *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Lavoisier, 464 p.

Martucelli D. (1999), *Sociologies de la modernité*, Paris, Gallimard, 451p.

Midler C., (1993), *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris, 215 p.

Minguet G. & Osty, F. (2008), *En quête d'innovation, Du projet au produit de haute technologie*, Londres, Hermès Science, Paris, Lavoisier, 382 p.

Osty F. (2003), *Le désir de métier en entreprise. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 264 p.

Osty F., Sainsaulieu R., et Uhalde M., (2007). *Les Mondes sociaux de l'entreprise: penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte. Coll. Entreprise & Société, 400 p.

Sainsaulieu R., (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris Fondation Nationale des Sciences Politiques, 487 p.

Sainsaulieu R., (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, (Amphithéâtre), 476 p.

Sardas J.-C. 1997, *Ingénierie intégrée et mutation des métiers de la conception*, Annales des Mines, Réalités industrielles, fév., pp. 41-48.

Segrestin B., *Innovation et coopération interentreprises*, Paris, CNRS éditions, 2006, 175 p.

Touraine A., *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard, 2005, 365 p.

Weber M., *Histoire économique*, Gallimard, Bibliothèque de Sciences Humaines, 1991, 405 p.

Weber M., *Économie et société*, Presses Pocket, Agora, 1995, 354 p.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

91-106

Distribution électronique Cairn pour ERES © ERES. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

## LE PARI DU MÉTIER FACE À L'ANOMIE

Florence Osty <sup>[1]</sup>

Geneviève Dahan-Seltzer <sup>[2]</sup>

Les mondes de l'entreprise d'aujourd'hui sont le lieu de fortes dérégulations, dues aux processus de modernisation à l'œuvre pour répondre aux exigences du marché. Les transformations du travail ont été amplement décrites ainsi que les situations de crise et de malaise qu'elles génèrent. Le travail est devenu « une activité de résolution de problèmes... l'acte productif s'élargit, se déplace vers l'amont, tend à devenir activité de gestion globale de production, de flux physiques et d'informations ; il s'intellectualise et gagne en autonomie » (Dubar, 2000). Les managers ne s'y sont pas trompés, ils sollicitent de plus en plus l'intelligence, la créativité, l'imaginaire de l'individu, afin de susciter son adhésion au projet de l'entreprise et de faire appel à ses capacités de coopération. Les individus sont sommés d'être des acteurs responsables, de prendre davantage de risques dans un contexte de pertes de repères et de renforcement du contrôle managérial. Pourtant le règne de la responsabilisation individuelle ne conduit pas à la fin des régulations mais à leur recomposition. Il s'agit alors d'explorer les microrégulations qui soutiennent la dynamique de l'acteur-sujet dans les situations de travail contemporaines.

La transformation des univers de travail montre des évolutions contrastées que reflète la notion de responsabilité, en vogue dans les entreprises. La responsabilité renvoie tout d'abord à l'autonomie, conquise par les individus, mais aussi requise par l'organisation, exigeant un mode d'engagement subjectif au service de la performance. Être responsable signifie, dans une deuxième acception, répondre de ses actes, dans un contexte de contraintes de travail plus pressantes et de dispositifs de contrôle plus étendus. Les situations de travail contemporaines se caractérisent par davantage d'autonomie et de contrôle, exposant fortement l'acteur-sujet. La question du risque se décline sous des formes variées, mais procède bien, comme l'étymologie du mot l'indique, à une rupture (*secare*). Pour l'acteur, le risque se traduit par une perte du pouvoir organisationnel, et par la disqualification de ses ressources d'influence. Quant au sujet, il risque sa santé mentale et s'expose à un niveau de souffrance pouvant aller jusqu'à des formes de décompensations physiques ou mentales. S'il est clair que le travail se manifeste sous la forme d'une épreuve risquée pour l'individu, la figure du métier émerge comme une figure de résistance à la décomposition d'un lien social au travail et au repli douloureux sur le rôle organisationnel. La résurgence d'un désir de métier se comprend comme une forme d'engagement au travail particulièrement adaptée aux situations de travail complexes, mais dont la reconnaissance constitue le point d'achoppement.

Cette contribution vise à réhabiliter le métier comme ressource identitaire et élément de régulation sociale. Il constitue un rempart à l'angoisse du risque, non en l'écartant mais en proposant de le socialiser au sein d'un collectif de pairs. Le pari du métier se présente comme une voie alternative à la solitude souffrante de l'individu au travail.

### LA RESPONSABILITÉ : UNE SOURCE D'EXPOSITION RISQUÉE POUR L'ACTEUR-SUJET

Depuis plus de vingt ans, l'avènement d'un nouveau paradigme productif représente l'issue recherchée des modernisations successives des entreprises et organisations. Alors que le changement se présente désormais sous la forme d'un mouvement

(Alter, 2003), charriant son lot de dyschronies et de contradictions organisationnelles et gestionnaires, il fait du travail une activité risquée pour les individus. La part de subjectivité engagée au travail constitue bien l'enjeu de mécanismes de défense face à l'épreuve (Périlleux, 2001) du travail.

### **LA RESPONSABILITÉ COMME INJONCTION PARADOXALE**

Une des caractéristiques du travail contemporain réside dans la part de responsabilité requise par l'organisation et acquise par les salariés. Mais quelle est donc cette responsabilité qui fait l'objet d'une injonction paradoxale ? Que signifie être responsable dans le quotidien de l'activité ? En réalité, si la responsabilité est bien le produit d'une inflexion dans les modes de management, érigeant l'initiative comme une qualité, là où la stricte observance des consignes de travail qualifiait le « dressage » des corps dans l'univers taylorien, elle révèle deux acceptions divergentes de cette notion. Il est vrai que l'autonomie au travail s'est accrue, sous l'influence de situations de travail plus complexes, soulignant les limites d'une rationalisation toujours plus poussée. L'efficacité repose sur la mobilisation d'une forme d'intelligence pratique, se dévoilant en situation et amenant les individus à inventer des savoirs opératoires pour pallier les insuffisances de la règle. L'appropriation du travail (Bernoux, 1981) même au cœur du taylorisme n'est plus à démontrer et les ergonomes n'en finissent pas de révéler l'écart irréductible entre le travail réel et le travail prescrit. La fonction psychologique du travail (Clot, 2004) interpelle le sujet qui engage ses capacités, ses valeurs et son imaginaire dans les tâches les plus banales. La conquête d'une autonomie au travail est bien le fruit d'une lutte du sujet (Sainsaulieu, 1977), mais aussi des acteurs, pour faire reconnaître l'efficacité de leurs pratiques autonomes (de Terssac, 1992). Le développement des pratiques participatives et l'enrichissement des tâches ont constitué deux voies d'élargissement de la sphère d'autonomie dévolue aux opérationnels de la production. L'autonomie acquise est alors le fruit de plusieurs décennies de critique du taylorisme et d'aménagements du modèle productif aux exigences du marché.

Mais l'autonomie concédée par l'organisation est de nature différente de celle qui est requise par le management. Ici, la responsabilisation des salariés devient incontournable, symbolisant le degré d'engagement subjectif des individus au travail. Les pratiques de mobilisation de la main-d'œuvre ont intégré la demande d'autonomie (Boltanski et Chiapello, 1999) des individus et la déclinent sous la forme d'une initiative exigée pour traiter les points de vulnérabilité de l'organisation. En renversant la perspective, l'autonomie émerge comme un point de consensus, là où elle nourrit un contentieux entre la demande d'espace d'autonomie et de subjectivation au travail, et l'injonction à dépasser la règle prescrite pour élaborer des réponses productives adaptées.

La tension monte d'un cran avec le déploiement d'outils de dispositifs prescriptifs et de contrôle qui bornent l'autonomie dans un cadre serré et qui la rabattent sur la conformité dans l'application de procédures et modes opératoires. Cette forme d'autonomie sous contrôle, de contrainte souple (Courpasson, 2000), représente la face contemporaine de la responsabilité et conjugue la soumission à la règle de contrôle avec une participation requise au process de régulation. Les situations de travail se présentent ainsi sous la forme d'un dilemme permanent : le dépassement, voire la transgression, des règles prescrites au nom de l'efficacité ou la conformité aux règles pour échapper aux sanctions potentielles.

### **L'ENGAGEMENT COGNITIF POUR RÉPONDRE À L'ALÉA**

Le travail comme activité se déplace de l'exécution d'une tâche prescrite (même si le réel déborde toujours la prescription) à la réalisation d'une mission dans un environnement de plus en plus incertain et évolutif. Ce qui caractérise les situations de travail contemporaines est l'exposition à la situation fortuite. L'événement (Zarifian, 1995) représente la matière première du travail même s'il n'en constitue qu'une partie. La panne d'un circuit informatique, l'agressivité d'un usager ou d'un client dans les activités de service, sont autant de situations soulignant l'incomplétude des règles organisationnelles. Elle appelle à leur aménagement et leur

prolongement dans les situations de travail. L'autonomie requise par l'activité constitue bien la dimension d'une expérience de subjectivation au travail. Elle active une compétence particulière, sollicitant une opération de jugement intermédiaire avant de passer à l'action. L'étape de diagnostic d'une situation requiert une forme d'engagement cognitif et sensoriel pour déterminer la nature des problèmes rencontrés en temps réel : s'agit-il d'une situation déjà rencontrée permettant d'aller puiser dans un corpus de problèmes et de réponses ou d'une situation inédite, nécessitant d'opérer par analogie ou rapprochement avec des situations déjà répertoriées ? Cette compétence spécifique, opérant de manière invisible, relève de cette forme d'intelligence oblique, dénommée par les Grecs la *mêtis* (Detienne, Vernant, 1974). Intelligence pratique et rusée, cette compétence qui ne se donne à voir qu'en creux renvoie au domaine du sensible et de l'astuce.

Dans l'épreuve de l'aléa, l'individu engage sa propre subjectivité en déployant des savoirs théoriques et expérientiels face à une situation fortuite. L'opération de diagnostic correspond à une séquence masquée, supposant l'intériorisation des critères d'efficacité et leurs contradictions. La notion de responsabilité inclut la prise de décision résultant de ce processus et ajoute une charge mentale au risque pris par l'acteur dans la transgression des règles.

### LE RISQUE COMME PROPRIÉTÉ DU TRAVAIL

Le travail se présente désormais comme une succession d'épreuves dont le risque est le moteur principal. Si le contrôle de conformité joue le rôle d'épée de Damoclès face à l'initiative rendue obligatoire, le risque au travail est plus composite et incorpore d'autres dimensions.

De quels risques les situations de travail sont-elles porteuses pour les individus ? Il y a bien sûr les risques professionnels liés aux conditions de dangerosité du travail pour la santé physique ou mentale. L'exposition au bruit, à la chaleur, à des substances toxiques ou radioactives, à l'intensité des cadences, aux chutes, aux risques de blessures représentent la face visible du risque, inclus dans ce que l'on identifie sous le vocable de conditions de travail. Les risques de sûreté des installations ou de sécurité des individus font l'objet de politiques visant à les maîtriser et à les réduire. Ceux qui sont liés aux situations de travail (accident, mort sociale de l'usager) renvoient l'individu face à la responsabilité du geste professionnel et l'incitent à mettre en avant un principe de précaution comme protection face aux conséquences de ses actes.

Mais le risque dont il s'agit ici concerne avant tout le risque de dépassement par la situation. Il se déploie dans un imaginaire du débordement et de l'impuissance. Il est à la hauteur de l'engagement subjectif et surtout de la réversibilité de la dynamique dans laquelle l'individu s'inscrit pour traverser l'épreuve de l'aléa. Lorsque les savoirs pratiques ne répondent plus de manière efficace, ils disqualifient l'engagement dans le développement des compétences comme mode de réassurance. De ce fait, le risque d'une dépréciation de l'image de soi est toujours présent. L'échec de l'engagement subjectif dans l'activité de travail résonne sur le degré de confiance en soi, qui permet de se mesurer à l'instabilité des situations de travail.

Par ailleurs, cet engagement risqué dans l'activité de travail se déploie dans un contexte de brouillage des identifications (Dubar, 2000) et d'une construction identitaire plus périlleuse que par le passé parce que plus incertaine (Erhenberg, 2001, Kaufmann, 2004). L'expérience (Dubet, 1994) constitue le cadre de la construction identitaire, là où l'appartenance (Sainsaulieu, 1977) à un collectif assignait les individus à une identité attribuée et réactualisée dans les relations de pouvoir en organisation. À la lutte catégorielle ou corporative pour préserver les acquis collectifs, ou à la distance au rôle (Alter, 2000) pour atténuer le coût de la mise à l'épreuve de soi, l'engagement subjectif dévoile une alternative dans le processus identitaire même si cette voie s'avère périlleuse en termes de reconnaissance. En réalité, en investissant l'espace de travail comme un ressort de subjectivation, l'individu fait le pari d'un accomplissement de soi et d'un lien social de métier comme contrepartie du poids de la responsabilité et de la complexité des situations de travail.

## LE PARI DU MÉTIER COMME FIGURE CONTEMPORAINE DE L'ENGAGEMENT

L'engagement dans une dynamique de métier représente une réponse sociale plongeant ses racines dans les corporations ancestrales regroupant les gens de métier. La figure du métier est convoquée pour rendre compte d'une régulation sociale, associe un rapport au savoir, à l'identité et aux règles qui définissent l'exercice de l'activité. Le retour du métier ne correspond pas à une crispation défensive ou à un rempart face à la dérégulation du travail (Capdevielle, 2003), mais plutôt à la trace d'une forme d'engagement au travail, congruente avec une équation productive post-taylorienne. La résurgence d'un désir de métier (Osty, 2003) reflète une quête de réalisation de soi à travers trois processus : la construction de compétences professionnelles, une socialisation au sein d'un collectif de métier et l'édification d'un référentiel d'action.

### L'EXERCICE D'UN ART

La référence au métier est associée en premier lieu à un savoir pratique se construisant dans l'action. Celui-ci se prête à la plasticité des situations de travail et repose sur une compétence mentale de jugement. Le diagnostic et l'arbitrage entre plusieurs alternatives signent cette compétence contemporaine de métier, qui se nourrit de l'expérience qu'elle transforme en savoir d'action. Connaissances et expérience constituent les deux facettes du savoir pratique, mobilisées dans l'activité de travail. La dimension individuelle de la compétence se déploie à l'intérieur de l'individu, associant différentes formes de savoirs et ne trouvant une visibilité que dans l'accomplissement du travail. Sa visée performative le relie au savoir traditionnel du métier. Cependant, il ne s'agit pas d'un savoir stabilisé aux bornes définies mais d'un processus continu d'accumulation de savoirs pratiques. Il constitue une protection face au risque de dépassement par la situation de travail. L'efficacité de la compétence pratique dans l'activité de travail renforce la croyance de l'individu dans le bien-fondé accordé à la spirale de développement de ses savoirs, alors que l'échec inverse cette relation en introduisant un doute quant au lien entre la profondeur des savoirs et la justesse de l'intervention. L'appétence pour toute forme d'apprentissage (stage de formation, compagnonnage, autoformation) reflète l'importance accordée à cette dimension du métier pour faire face aux épreuves du travail.

Cette compétence individuelle se double d'une capacité d'ajustement qui fonde le lien coopératif. En réalité, l'expérience de travail constitue le théâtre d'interactions et d'interdépendances fonctionnelles, où la qualité de la coopération au travail repose sur la construction d'une relation de confiance. L'interconnaissance suppose une stabilité suffisante dans la fonction pour que la mutualisation des savoirs puisse opérer face à une situation fortuite. La confiance n'est jamais donnée ni acquise ; elle se construit au gré des expériences relationnelles, où le passage de la défiance à la confiance fait apparaître des mises à l'épreuve pour ancrer et réactualiser cette forme d'échange social. De fait, elle s'inscrit dans un processus où la recherche d'un appui fiable préside à la construction d'un capital relationnel, engagé dans l'édification d'un lien de coopération. La confiance se présente comme un réducteur d'incertitude en établissant les conditions à partir desquelles autrui est perçu comme une ressource et non comme une contrainte dans l'action. En diminuant les coûts de transaction, elle constitue un mode de coordination particulièrement économique. Mais elle ne se transforme en compétence collective qu'à partir du moment où les modalités de réciprocité ont été stabilisées. Condition d'une relation de coopération, la confiance se traduit par des relations d'intercompréhension subjective. Tout se passe comme si l'expérience de la vie au travail était le support d'une intense activité communicationnelle, où les savoirs pratiques et les repères éthiques faisaient l'objet d'une circulation entre pairs pour fonder le lien coopératif.

Cette double dynamique de construction de compétences individuelles et collectives ancre la logique du métier dans l'activité de travail en fournissant les bases d'un lien social, où les connaissances et les savoir-faire sont mutualisés dans l'élaboration d'un référentiel commun d'action.

## UNE APPARTENANCE COMMUNE

Les relations de travail composent ainsi la trame d'un lien social de métier, où l'appartenance commune résulte de cette expérience partagée. À la différence des métiers traditionnels ou des professions établies, il n'existe pas de corps incarnant le groupe professionnel, tout au plus une dénomination commune dans la convention collective ou une prescription managériale, visant à valoriser certaines filières stratégiques. L'identification au métier se déploie au niveau d'un individu, à travers l'expérience subjective au travail. Mais elle s'alimente des échanges relationnels produits par l'activité de travail. Dans cette perspective, le noyau d'identification dessine les contours d'un monde social (Strauss, 1992), où l'activité commune, située dans le temps et l'espace, favorise la construction de solidarités et d'un ordre négocié. L'exemple d'un service de réanimation dans un hôpital public en fournit une illustration exemplaire. Au-delà de la stratification par corps professionnels (médecins, infirmières, aides-soignantes), l'interdépendance entre l'ensemble des acteurs de la réanimation génère une appartenance au service de réanimation comme espace d'identification pertinent. Il correspond à la traduction concrète de chaque métier dans un contexte donné, où la réactivité et la qualité des ajustements priment sur la performance individuelle. Des glissements de tâches entre médecins et infirmières sont tolérés par la chefferie de service dans la mesure où la pénurie de médecins réanimateurs est compensée par une délégation progressive de certaines tâches aux infirmières. De la même manière, infirmières et aides-soignantes interviennent en binôme auprès des patients pour effectuer les soins et tâches de nursing. La délimitation des tâches reste floue pour s'ajuster de manière contingente aux caractéristiques du patient. Les transactions présidant à cette régulation de service sont animées par un besoin commun de réassurance face au risque d'impuissance ou de dégradation soudaine de l'état d'un patient. L'instauration de rituels au sein du collectif de travail resserre les liens de solidarité et distend les liens catégoriels par l'instauration d'une hiérarchie symbolique des services en sus de la hiérarchie des segments professionnels. L'exposition commune à une activité, où le fortuit fait partie intégrante du travail, fait des relations de travail des espaces d'intersubjectivité et de construction éthique. Le rapport à la douleur, au décès d'un patient, à la dignité sont autant de questions conditionnant les liens de coopération.

18

C'est pourquoi la construction d'une culture commune sert d'exutoire face à la responsabilité engagée. Le métier suppose un collectif d'appartenance pour stabiliser un cadre d'action partagé et ritualiser des relations de travail, où un ensemble d'acteurs est engagé. Il pare à la dilution des collectifs, évite la solitude du sujet dans sa mission et son repli sur le versant réglementaire de sa fonction. Ce faisant la culture de métier constitue bien une ressource pour maintenir la santé psychique du sujet et sa mobilisation, vivre le vertige du risque et lutter contre la lassitude de l'engagement.

19

## UNE RÉGULATION AUTONOME

La dynamique sociale de métier, telle qu'elle est repérée dans diverses situations de travail, relève de pratiques autonomes (Reynaud, 1989) et est, par définition, faiblement institutionnalisée. Elle s'origine dans une quête subjective au travail, où les valeurs de l'engagement et les caractéristiques de l'activité trouvent dans le métier un point d'ancrage efficace et signifiant. Il est bien certain qu'elle ne s'impose pas mécaniquement aux individus, qui trouvent dans une résignation à l'impuissance une autre issue à leur malaise identitaire. De fait, l'engagement dans une dynamique de métier est le fait d'une population d'innovateurs (Alter, 2001) que caractérise le refus du renoncement à l'idéal de métier. Leur trajectoire fait souvent état d'expériences variées soutenant l'invention de pratiques professionnelles plus conformes à leurs valeurs et représentations du travail. L'accomplissement de l'idéal professionnel justifie des pratiques de transgression de l'ordre établi et de déviance au regard des normes collectives. L'engagement dans une dynamique d'innovation s'appuie sur des liens de réseaux pour dépasser l'horizon d'une initiative purement individuelle. Le cas d'éducateurs de la Protection judiciaire de la jeunesse révèle l'importance des trajectoires et de tentatives antérieures avant que ne se déploie une dynamique collective innovante (Guillaume, Osty, 1998). Celle-ci consiste dans l'établissement de

20

liens de partenariat (avec le secteur psychiatrique dans la création d'hébergements individualisés, avec des acteurs locaux pour ouvrir un atelier d'insertion par le travail avec l'Éducation nationale sur une exposition itinérante sur les droits et devoirs des mineurs). Le renouvellement des pratiques professionnelles s'origine dans le désir des éducateurs d'explorer de nouvelles formes de prise en charge des mineurs et se développe dans une situation de clair-obscur institutionnel. La tolérance de la hiérarchie au montage de tels projets résulte d'une transaction, où le crédit personnel des éducateurs est engagé dans l'action innovante. Elle ne correspond pas à un blanc-seing hiérarchique mais plutôt au relâchement du contrôle durant la période d'expérimentation. Dans ce fait, elle ne relève pas d'une construction de compromis, fruit d'une régulation conjointe, mais davantage d'une régulation autonome, où l'accord sur les valeurs justifie une absence de refus.

À la différence d'une approche classique et surplombante des métiers, il s'agit ici de souligner à quel point l'engagement dans des formes d'apprentissages cognitifs, éthiques et culturels mobilise la figure du métier comme réponse efficace et signifiante à des situations de travail plus risquées sur le plan de l'identité. Le métier, en tant qu'il dessine les contours d'un collectif d'appartenance, de réassurance et un référentiel d'action commun, soutient l'individu dans un contexte où sa responsabilité est engagée. Il se déploie dans les interstices de l'organisation en affirmant son autonomie. Mais celle-ci est principalement ce qui fait la fragilité des dynamiques de métier, soumises à l'hypothèse d'un renversement ou d'une institutionnalisation régressive (Alter, 1990). Tant que les pratiques innovantes ne déstabilisent pas l'ordre établi, une tolérance à l'innovation se maintient. Leur généralisation ou la mobilité du verrou hiérarchique peuvent instrumentaliser ou remettre en question l'existence de telles pratiques autonomes.

Si les métiers institués ont su, à travers l'obtention d'un statut, conférer une dimension institutionnelle à leur autonomie professionnelle, tel n'est pas le cas des métiers en organisation, dont la faible institutionnalisation fragilise le lien social de métier. Dans cette perspective, l'engagement de métier représente bien un pari et ne relève pas d'un calcul raisonné, tant l'incertitude quant à sa reconnaissance est grande. C'est le pari d'un sujet, ne trouvant pas dans le repli sur le rôle statutaire les conditions d'une préservation de l'acteur et ne se résolvant pas au refoulement de sa propre subjectivité au travail. Le risque de la lassitude est jugé inférieur à celui de la souffrance identitaire produite par le renoncement à l'idéal de métier. Il ne préjuge en rien du destin de la dynamique sociale de métier aux prises avec l'institution et se déploie comme désir autant que comme réponse opératoire.

### **L'ACCÈS À LA RECONNAISSANCE COMME ENJEU DES DYNAMIQUES SOCIALES DE MÉTIER**

Les caractéristiques des métiers contemporains mettent en avant la primauté de la catégorie de la pratique du travail sur le statut pour rendre compte de l'extraordinaire vivacité des dynamiques professionnelles en situation organisée. Certes, le métier n'est pas la figure dominante des univers de travail, mais il se présente comme une forme moderne par excellence, particulièrement adaptée aux contraintes de la production et au désir d'émancipation des individus. La poussée des dispositifs de contrôle et les formes d'enrôlement des acteurs incluant leur subjectivité rabattent les métiers sur une dynamique contingente, là où ils visent une reconnaissance légitime. Le paradoxe des métiers en organisation réside dans un accès critique à la reconnaissance, où la sphère des relations quotidiennes de travail représente la scène privilégiée de circulation des signes de reconnaissance.

### **UNE QUÊTE DE LÉGITIMATION**

L'affirmation d'une dynamique sociale de métier déporte la question de l'exposition au risque de la sphère de l'individu à celle d'un collectif organisé. C'est à ce niveau de réalité que l'angoisse du risque permet d'éviter les travers de la désobjectivation au travail. Pour autant, si l'expérience d'un lien social de métier agit comme facteur de réassurance et de socialisation pour affronter le poids de la responsabilité, elle ne suffit pas à conférer une légitimité suffisante à cette régulation autonome. Le

paradoxe réside dans le refus d'engagement dans un processus de professionnalisation classique, revendiquant l'accès à un statut, et dans la quête d'une reconnaissance des pratiques professionnelles et de leur parcours par les acteurs de l'institution.

La quête se manifeste principalement par une critique des formes d'évaluation, que la logique individuelle des compétences se substituant à la logique collective de la qualification ravive. L'évocation du terme de compétences entretient un contentieux sur ce que recouvre cette notion, renvoyée à un savoir pratique mobilisé en situation dans un cas, à un savoir mesuré et rétribué en fonction d'une convention entre partenaires sociaux de l'autre. De fait, les deux conceptions de la compétence ne peuvent jamais être totalement superposées car elles relèvent de deux logiques indépendantes. Pourtant, la diffusion d'une gestion des compétences a introduit la promesse implicite et l'illusion d'une reconnaissance des différentes formes de savoirs engagés au travail comme source d'une gestion plus respectueuse des mérites individuels. Elle a entraîné dans son sillon une fragmentation des collectifs, puisque la solidarité de corps a fait place à une plus grande rivalité entre individus concernant leur trajectoire professionnelle. Mais elle n'a pas répondu aux attentes de légitimation des pratiques de travail, supposant de connaître le travail réel pour ensuite le re-connaître. L'évaluation des compétences constitue une forme de déni des compétences mobilisées, d'autant plus douloureuse qu'elle prétend les rétribuer à leur juste valeur. Là où la gestion par les qualifications évitait une critique liée à la production d'injustices, la gestion par les compétences s'impose sans produire une forme de justice légitime. Ce qui est remis en cause est moins le principe d'individualisation, qui légitime les inégalités selon un principe méritocratique – là où la gestion par les qualifications les légitimait par l'ancienneté et le diplôme –, que la promesse non tenue d'une reconnaissance de l'engagement subjectif au travail, alimentant le développement de savoirs pratiques. <sup>25</sup>

La quête de reconnaissance au travail souligne l'intensité de l'expérience du sentiment d'injustice, qui se manifeste par la dépréciation des compétences mobilisées ou par le déni de la professionnalité (Renault, 2004). Elle ne porte pas sur l'authenticité du sujet au travail mais bien sur ce qui participe de l'acte de travail (Mendel, 1998). <sup>26</sup>

Le déni des compétences opère encore davantage concernant les compétences d'ajustement. Dans la mesure où l'évaluation porte de plus en plus sur l'individu, toute référence à la dimension collective du travail est gommée au profit de l'interchangeabilité des individus dans les postes, compensée par des dispositifs de coordination plus encadrants. Tout se passe comme si la coopération était réductible à la seule coordination des tâches, assurée par des outils de gestion de production. La valorisation de la mobilité dans les trajectoires joue comme une forme de mépris du lien social construit dans la durée. La dépréciation de la stabilité des individus dans leur fonction, dans leur espace de travail cantonne les relations intersubjectives productrices de coopération à une semi-clandestinité, faute de pouvoir accéder à leur légitimation et leur valorisation <sup>27</sup>

C'est en réalité sur une conception de la carrière que l'absence de régulation conjointe s'avère la plus criante. Le modèle professionnel conditionne le parcours à la progression professionnelle. L'aspiration à devenir « maître » de son art passe par des étapes d'évaluation au sein de la communauté professionnelle, alliant jugement d'utilité et jugement de beauté (Dejours, 1984). L'instance professionnelle de jugement sur la compétence permet de valider un parcours d'apprentissage et de maîtrise d'un degré de complexité. Ce faisant, elle délivre tout à la fois une licence (autorisation d'exercice du métier) et un mandat (obligation de remplir sa mission), comme le rappelle Hughes (1992). Traditionnellement, les métiers en organisation conjuaient les contraintes du métier et celles de l'institution par l'importance accordée à la promotion interne et par une triple légitimation hiérarchique (d'expertise, sociale et réglementaire). L'introduction d'une logique plus gestionnaire dans la gestion des carrières dissocie le jugement d'utilité du jugement de beauté et rabat la relation hiérarchique sur des critères ne permettant plus une évaluation de l'activité au fil de l'eau. La construction des trajectoires ne s'inscrit plus dans une filiation professionnelle et un horizon de projection stabilisé, mais selon un principe <sup>28</sup>

d'indétermination et d'individualisation. La méconnaissance, voire le rejet, d'une conception de la vie au travail, où le collectif est reconnu comme un facteur d'efficacité et de socialisation, se rejoue dans les transactions objectives (Dubar, 1991) entre l'individu et l'offre identitaire institutionnelle.

### UNE FAIBLE CAPACITÉ D'ACTION COLLECTIVE

La disjonction entre les mondes vécus et la logique de système (Habermas, 1987) devrait selon toute logique favoriser l'émergence d'une action collective des gens de métier, engagés dans une quête de reconnaissance. Or, l'analyse de diverses populations de métier montre à l'inverse une faible capacité de mobilisation pour des enjeux collectifs liés au métier. Il semble que la sphère d'action soit réduite à la situation de travail ou s'élargisse de manière ponctuelle. L'histoire de la professionnalisation des métiers montre à l'inverse l'importance de l'action collective comme moteur de leur légitimation (Sewell, 1983, Segrestin, 1985). La reconnaissance est bien l'objet d'une lutte sociale (Honnet, 2002) et lorsque la lutte se dérobe, est-ce pour autant que l'enjeu perd de sa pertinence ? Les enquêtes de terrain permettent d'avancer une autre hypothèse, où le collectif est réductible à une ressource fonctionnelle mais ne correspond plus à un espace de socialisation. C'est ainsi que les « chefs avion », qui préparent les vols aériens et coordonnent les intervenants au pied de l'avion pour que celui-ci parte à l'heure et dans de bonnes conditions de sécurité, ont assisté à la décomposition de leur métier contenu dans le projet de réforme de l'exploitation. Pour manifester leur mécontentement, un mouvement de grève a été organisé, mais s'est tari au bout de quelques semaines. Alors même que la réforme touchait le cœur d'un métier méconnu dans sa dimension d'anticipation et de gestion des aléas, les agents de trafic semblent s'être résignés à la réforme. Pour autant, l'analyse de leur activité révèle un réel engagement au travail, et une sphère de solidarité restreinte à des relations interpersonnelles de proximité. Tout se passe comme si le collectif était investi principalement sur son versant d'apprentissage, en mettant en œuvre des relations de compagnonnage et de tutorat indispensables pour exercer la responsabilité d'un vol. L'avenir collectif renvoie chacun à l'élaboration d'un projet pour soi lorsque le collectif n'est plus associé à un horizon de projection possible. L'hétérogénéité des parcours dévoile des formes d'engagement différenciées dans le métier. L'idéal de métier ne suffit plus pour rassembler les individus dans un même élan pour défendre les intérêts collectifs. Ce qui pouvait apparaître au premier abord comme une forme de fatalisme masquait en réalité l'élaboration de stratégies plus individuelles de repositionnement dans la nouvelle structure. L'enjeu de préservation d'un espace d'autonomie suffisant pour maintenir un processus de subjectivation au travail est plus puissant que la défense collective des contours du métier. La faiblesse de l'action collective peut également être interprétée comme une forme de résignation au maintien de la dynamique de métier dans l'opacité. Le caractère critique de l'accès à la reconnaissance justifierait de préserver une régulation autonome, soustraite au pouvoir du contrôle. La marge de jeu se situe alors au niveau de l'individu et de ses liens de réseau de proximité et non plus dans l'institutionnalisation d'un métier.

Le lien de métier s'avère ainsi contingent au système local d'interactions de travail, au sein duquel continuent de se déployer des relations de reconnaissance intersubjective. Les microrégulations de travail interviennent de manière suffisamment efficace pour soutenir l'engagement de métier et dévoiler la force des liens faibles. Elles marquent une limite au processus de professionnalisation, condamné à réactualiser au cœur des relations de travail les conditions de sa pérennité.

### LE MANAGEMENT EN PORTE-À-FAUX

L'acteur hiérarchique est fortement investi de relais de la politique de mobilisation de la main-d'œuvre, là où les enjeux collectifs étaient autrefois traités dans le cadre des relations professionnelles. Si les objets traditionnels de négociation continuent de rythmer les relations entre partenaires sociaux, la question de la reconnaissance est peu investie par le canal syndical, d'autant plus que la gestion des compétences reporte sur l'interaction hiérarchique des arbitrages en matière d'évaluation, de

rémunération, de formation et de gestion des carrières. La reprise en main par le management des modes de gestion des hommes se traduit par un positionnement de la hiérarchie comme un acteur central décisionnaire pour son équipe. La responsabilité qui lui incombe en matière de gestion des trajectoires professionnelles s'ajoute à celle de l'organisation du travail et de la gestion de la production. Tour à tour animateur d'un collectif de travail, gestionnaire de tableaux de bord, contrôleur des indicateurs, le manager est écartelé entre les différentes dimensions de son rôle. La priorisation de ses enjeux induit différentes manières d'exercer le rôle hiérarchique. Lorsqu'il est fortement exposé dans des relations de proximité, il intervient comme soutien à l'équipe, dans un rôle de médiation entre son propre supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. En agissant comme acteur de régulation, il amortit les pressions des différents échelons de la ligne hiérarchique pour concilier au mieux des impératifs de production et la réalité des situations de travail. Le pacte hiérarchique se noue sur le relâchement des règles de contrôle en pariant sur les vertus d'efficacité de l'autonomie au travail. Le chef d'un service du métier de design dans le secteur de conception de puces électroniques doit arbitrer dans l'affectation des ressources humaines entre différents projets. Il développe un doigté particulier pour protéger ses experts dans certaines phases critiques et maintenir à distance la pression des délais portée par le projet. Il sait que l'efficacité du processus de conception repose sur la préservation d'un temps consacré à l'actualisation des connaissances pour maintenir des compétences de pointe. Le pacte peut également inclure la participation au travail à certains moments critiques. C'est ainsi qu'un directeur d'agence ANPE rapportait que certains jours, il descendait dans « l'arène » avec les agents pour réguler le flux d'attente et atténuer les tensions relationnelles entre les usagers et les agents.

L'engagement dans une posture de médiation, par nature inconfortable puisqu'elle se réifie dans les relations quotidiennes de travail, s'observe pour des managers ayant connu l'expérience de la mobilité. Autrement dit, ils ont vécu la plasticité des dispositifs organisationnels et gestionnaires aux contingences locales. En intégrant la perspective de l'alternative, ils investissent leur autonomie d'acteur, au prix d'une charge psychique lourde, pour accorder leur pratique de management avec une conception de la régulation favorisant la construction de compromis. De fait, ils se constituent en vecteur de reconnaissance de la régulation autonome. 32]

En dehors de cette posture, le repli sur le rôle gestionnaire s'accompagne d'une crispation réglementaire pour atténuer, à son niveau, la prise de risque. Il intervient à différents niveaux de la ligne hiérarchique et renforce les effets de disjonction entre la sphère institutionnelle et la sphère productive. Dans cet interstice vient se nicher l'expérience du mépris qui sourd dans la plainte de non-reconnaissance. 33]

Le management est ainsi en position instable pour assurer une reconnaissance institutionnelle dans sa relation hiérarchique. Dans certains cas, il soutient des relations intersubjectives de reconnaissance, et accorde de la reconnaissance par ce biais. Dans d'autres, il se replie sur la version instituée de la reconnaissance, délaissant la dimension symbolique de la reconnaissance du métier. Ce faisant, il favorise un rapport instrumental à l'institution, du retrait choisi à des comportements de mercenaires, mettant à mal les relations de coopération au travail. 34]

Par conséquent, il ressort de cette lecture que le pari du métier constitue une réponse opératoire à l'épreuve du travail. Le recours à la figure du métier propose une articulation entre compétence, identité et capacité d'action dans un contexte où la responsabilité individuelle est fortement engagée. Il lui propose un espace de socialisation du risque en activant une dynamique individuelle de subjectivation et une dynamique collective de coopération. L'engagement au travail se présente comme une épreuve toujours risquée quant aux conditions de sa reconnaissance mais il s'accompagne de la construction d'un lien social de métier, proposant un horizon de signification et de projection. 35]

Pour autant, cette dynamique sociale est renvoyée à une pratique autonome, fragile et faiblement légitime. Elle se maintient par l'établissement de relations de reconnaissance entre pairs et avec une partie de la hiérarchie et achoppe sur les conditions d'une reconnaissance institutionnelle. C'est bien en ce sens que le métier représente un pari. Pour exercer sa liberté dans un contexte de contraintes 36]

renforcées, l'individu se tourne vers la figure du métier, mais ce faisant, renforce son désir de reconnaissance de la subjectivité mobilisée au travail. La reconnaissance fragmentaire du métier est tout à la fois la condition de son maintien et la limite de son institutionnalisation. Elle renvoie l'individu à la capacité de supporter l'incertitude quant à la confirmation de la valeur de son engagement au travail.

La dérégulation n'est donc pas le seul destin des univers de travail, soumis au règne de la responsabilisation individuelle. L'existence de microrégulations professionnelles invite à renouveler l'approche du métier en portant une attention toute particulière à la nature du lien social produit. Elle interpelle également le sociologue intervenant dans un rôle de soutien des relations de réseau interpersonnel favorisant la coopération et la reconnaissance subjective.

ALTER, N. 1990. *La gestion du désordre*, Paris, L'Harmattan.

ALTER, N. 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

ALTER, N. 2003. « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'année sociologique*.

BERNOUX, P. 1981. *Un travail à soi*, Toulouse, Privat.

BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

\* EN LIGNE CAPDEVIELLE, J. 2003. *Modernité du corporatisme*, Paris, Presses de la FNSP.

CLOT, Y. 2004. *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

\* EN LIGNE COURPASSON, D. 2000. *L'action contrainte*, Paris, PUF.

DETIENNE, M. ; VERNANT, J.-P. 1974. *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris, Flammarion.

DUBAR, C. 1991. *La socialisation*, Paris, Armand Colin.

\* EN LIGNE DUBAR, C. 2000. *La crise des identités*, Paris, PUF.

DUBET, F. 1994. *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.

ERHENBERG, A. 2001. *L'individu incertain*, Paris, Hachette.

GUILLAUME, C. ; OSTY, F. 1998. « Innovations partenariales et recomposition des pratiques professionnelles. Le cas des éducateurs de la PJJ », dans *Études et recherches*, Vaucresson, ministère de la Justice, 3-1998.

HABERMAS, J. 1987. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

HONNETT, A. 2000. *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

HUGHES, E.-C. 1992. *Le regard sociologique*, Paris, EHESS.

KAUFMANN, J.-C. 2004. *L'invention de soi*, Paris, Armand Colin.

MENDEL, G. 1998. *L'acte est une aventure*, Paris, La Découverte.

OSTY, F. 2003. *Le désir de métier*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

PÉRILLEUX, T. 2001. *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.

\* EN LIGNE RENAULT, E. 2004. *L'expérience de l'injustice*, Paris, La Découverte.

REYNAUD, J.-D. 1989. *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.

SAINSAULIEU, R. 1977. *L'identité au travail*, Paris, Presses FNSP.

SEGRESTIN, D. 1985. *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.

SEWELL, W.-H. 1983. *Gens de métier et révolution*, Paris, Aubier.

STRAUSS, A. 1992. *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.

TERSSAC, G. de. 1992. *L'autonomie au travail*, Paris, PUF.

ZARIFIAN, P. 1995. *Le travail et l'événement*, Paris, PUF.

[<sup>3</sup>] Florence Osty, sociologue, chercheur au LISE-CNRS (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique). [festy@free.fr](mailto:festy@free.fr)

[<sup>4</sup>] Geneviève Dahan-Seltzer, sociologue, chercheur au LISE-CNRS (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique), présidente de l'APSE (Association des professionnels en sociologie d'entreprise). [genevieve.dahan-seltzer@wanadoo.fr](mailto:genevieve.dahan-seltzer@wanadoo.fr)

Français Malgré le contexte de crise et l'expression lancinante de malaise au travail, la résurgence de dynamiques sociales de métier constitue une des microrégulations à l'œuvre dans les entreprises. Il ne s'agit pas d'une crispation défensive sur le métier,

mais plutôt d'une situation où l'acteur-sujet s'expose au risque, engage sa responsabilité, joue de son autonomie et de ses connaissances pour résoudre des situations complexes, marquées par l'aléa, tout en étant soumis à un contrôle accru. Là est le pari du métier. L'acteur y trouve en contrepartie une réalisation de soi, une socialisation dans un collectif de pairs et un sens partagé. La question qui reste posée est celle de la reconnaissance institutionnelle de l'engagement. Le manager en est l'acteur de référence, alors qu'il est lui-même pris en tension entre des logiques antagonistes.

**Mots-clés**      responsabilité    autonomie    contrôle    métier    risque    socialisation    reconnaissance

**English**      Within a context of social crisis and of growing expression of labour discontent, the resurgence of professional identities constitutes one of the striking observation amongst employees with good qualification. It is not a question of a defensive constraint on labour, but rather of a situation in which the active subject exposes himself to risk, puts his responsibility on the line, acts autonomously and uses his know-how to resolve complex situations and contribute to the « running of the business » ; all within a context of strict control and high uncertainty. Self-realisation, socialisation within a peer group and a sense of participation can thereby be won. The question that remains open is one of the institutional recognition accorded to such a commitment, and the role of the managerial line in this process.

**Keywords**      responsibility    autonomy    control    professional identities    risk    socialization    recognition

*Le Dossier Documentaire de l'UODC*

**Construire la performance par le travail et les collectifs**  
Une alternative à la folie gestionnaire

**- Partie II -**

- **Construire la performance par le travail et les collectifs**..... pp. 51-116
  - La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire  
De Gaulejac Vincent, Revue Empan n°61 (pp 30-35), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2006
  - Le développement de l'activité collective  
Barcellini Flore et Caroly Sandrine, in *Ergonomie constructive*, (dir) P. Falzon (pp 33-46), Paris, Puf, 2013
  - La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance  
Defélix Christian et alii, Revue @GRH n°11 (pp 31-50), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2014
  - Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail  
Delgoulet Catherine et Vidal-Gomel Christine, in *Ergonomie constructive*, (dir) P. Falzon (pp 19-32), Paris, Puf, 2013
  - Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail  
Conjard Patrick et Journaud Ségolène, Revue Management & Avenir n°63 (pp 81-97), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013

# La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire

Vincent de Gaulejac

Vincent de Gaulejac a publié, au printemps 2005, aux éditions du Seuil, un ouvrage intitulé *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Enseignant-chercheur à l'Université, il a beaucoup observé et analysé les changements sociaux dans l'entreprise. Son diagnostic aujourd'hui est que les pratiques managériales sortent des organisations industrielles et commerciales : sous couvert de neutralité, l'idéologie gestionnaire qui les sous-tend colonise toute la société. Villes, services publics, associations, familles, relations... finissent par relever d'un immense marché où s'impose une concurrence sans merci dont l'ultime unité de mesure est l'argent et la rentabilité financière. Tout est convertible en capital à rentabiliser, ce qui réduit l'ordre symbolique à l'insignifiance. Dans l'entretien ci-après, Vincent de Gaulejac a bien voulu expliciter quelques aspects de cette logique sociale et culturelle à l'œuvre dans notre monde contemporain (Marcel Drulhe).

*Parler d'idéologie relève d'une longue tradition critique, mais en même temps persiste à son endroit une réaction affective qui tend à la diaboliser. Pour prendre un peu de distance et éviter cette pollution de l'analyse, ne peut-on pas commencer par reconnaître une réelle positivité au management et à la gestion ?*

Vincent de Gaulejac, professeur de sociologie à l'université Paris 7, directeur du laboratoire de changement social, membre fondateur de l'Institut international de sociologie clinique, 105, rue de Tolbiac, 75013 Paris Cedex case 7101.

1. Cf. la fameuse déclaration de Michel Albert : « Pour les entreprises, le chômage n'est pas un problème, c'est une solution. »

Évitons tout malentendu : évidemment, il y a une provocation dans le titre. Parler d'idéologie gestionnaire, c'est placer côte à côte deux termes habituellement disjoints. La gestion se présente comme pragmatique, un outil parfaitement neutre destiné à optimiser le fonctionnement des organisations. Nous avons besoin de la gestion pour organiser la production, surtout à l'heure de la complexité : il faut bien des matières premières, des technologies, des hommes, de l'argent, du capital, du savoir, et mettre tout cela en musique.

J'aime bien cette métaphore de la musique. Mettre les activités collectives en harmonie, cette gestion-là on en a besoin, on ne peut pas s'en passer. Évoquer le caractère idéologique de la gestion consiste à montrer qu'il n'y a pas de neutralité de cet outil. Les ingénieurs ou les gestionnaires ont tendance à l'oublier, c'est grave.

*Pourquoi est-ce si grave ?*

J'ai été dix-sept ans enseignant à l'université Paris Dauphine. Les sciences de la gestion, au départ, devaient être des outils de compréhension du monde de l'entreprise. Or, au menu, on a des outils normatifs sous prétexte de dire : « Voilà comment il faut fonctionner pour bien fonctionner. » Ce sont devenus des outils idéologiques, c'est-à-dire qui véhiculent une représentation du monde : c'est cette représentation du monde que j'essaie d'analyser d'une part, que je conteste et que je critique d'autre part, d'un point de vue anthropologique et sociologique. Au lieu de considérer l'entreprise comme une communauté humaine, la « théologie gestionnaire » tente de mettre la société au service d'une certaine conception de l'économie et du développement économique.

*Qu'en est-il de ces normes sous-jacentes à l'outil gestionnaire qui est devenu le guide légitime du management ?*

Selon moi, il y a deux niveaux de critique : il y a un niveau épistémologique et un niveau proprement idéologique. Au niveau épistémologique, ma critique porte sur les paradigmes qui fondent les sciences de la gestion :

– le paradigme objectiviste traduit la réalité en ratios, en indicateurs, en équations... Il donne la primauté au calcul sur tout autre langage pour gérer les entreprises. Derrière la primauté du calcul, c'est la rentabilité financière qui domine ;

– le paradigme fonctionnaliste considère qu'il y a « une bonne façon » de faire fonctionner les organisations et que les conflits sont des dysfonctionnements. Implicitement, cela renvoie à la conception d'une organisation comme un système biologique ou mécanique. Dans toute communauté humaine, il y a des enjeux de pouvoirs, des contradictions, des rapports de force.

La posture fonctionnaliste tend à aplanir ce qui est au cœur même du fonctionnement de toute société. Au lieu de considérer que les conflits sont normaux parce qu'ils sont l'expression d'opposition d'intérêts antagonistes, on fait comme s'il y avait une bonne organisation qui permettrait d'éradiquer tous les conflits. Donc, au lieu de les traiter, de les comprendre et de les prendre en compte, on les évacue, on les « externalise<sup>1</sup> » ;

– le paradigme expérimental consiste à considérer que l'objectivation est un gage de scientificité, donc de vérité. Cela conduit en fait à ce que tout s'organise en fonction d'une rationalité issue de l'expertise. En fait, au lieu de traiter les problèmes en les comprenant, en les discutant, on les traite en instrumentalisant les acteurs de l'entreprise ;

– le paradigme utilitariste ne considère la pensée comme utile que dans la mesure où elle est opératoire. En entreprise, vous entendez ça tout le temps : « Ici, il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions. » La pensée n'est reconnue qu'à partir du moment où elle est utile pour le système. La pensée critique est considérée comme inutile, voire nuisible. Cela favorise le conformisme, la fameuse « pensée unique », le rejet des points de vue qui ne sont pas « dans la ligne ».

*Effectivement, c'est mettre la pensée critique du côté de l'insignifiant...*

Exactement. Une pensée qui ne se heurte jamais à la critique devient forcément insignifiante. Voilà un paradoxe très intéressant, on va y revenir.

Le dernier paradigme, c'est celui de l'économisme. L'idéologie de la gestion, c'est l'idéologie des ressources humaines qui consiste à considérer l'humain comme une ressource pour l'entreprise au même titre que les matières premières, les technologies, le capital, les bâtiments... On renverse complètement les rapports entre l'économie et le social : ce n'est plus l'entreprise qui est une ressource de l'humain, un moyen pour développer la société, c'est la société qui doit se mobiliser pour se mettre au service de l'économie.

*Plus on gagne  
du temps,  
moins on en a.  
Plus on réussit,  
plus on est sûr  
d'aller à l'échec.*

*C'est un choix de valeurs, finalement.*

Derrière cela, il y a un choix de valeurs qui pose un renversement entre les finalités et les moyens.

*En partant de ce que vous venez déjà de dire à propos de la gestion et de ses caractéristiques, revenons sur le management puisque celui-ci opère grâce aux outils de la gestion. Comment caractériser-vous le management ?*

Ces réflexions ont commencé avec Max Pagès autour de la question du pouvoir dans les multinationales, dans le livre *L'emprise de l'organisation*, puis avec Nicole Aubert dans *Le coût d'excellence*. Dans l'entreprise hiérarchique et pyramidale, le pouvoir est incarné par le chef, le patron. C'est un pouvoir de type disciplinaire, selon l'expression de Michel Foucault dans *Surveiller et punir*. Le système disciplinaire consiste à rendre les corps utiles, dociles et productifs. La nature même de l'exercice du pouvoir a changé avec le pouvoir managérial. Ce n'est plus le corps qui est l'objet principal du pouvoir mais la « psyché ». Il s'agit de canaliser la psyché pour la rendre utile, docile et productive.

*Cela correspond à un changement de modalité du capitalisme qui n'est plus ou qui est moins industriel que patrimonial.*

Patrimonial, financier et surtout plus abstrait. L'abstraction du pouvoir change les conditions de production et la nature de l'activité. On n'a plus besoin de contrôler les corps pour les rendre utiles et dociles, on a besoin d'obtenir l'adhésion des individus. On ne peut plus contrôler les individus, comme dans le travail à la chaîne, en les mobilisant par un quadrillage du temps et de l'espace. L'entreprise a besoin de mobiliser l'intelligence et la subjectivité. Elle a besoin de sujets autonomes et libres. Mais c'est une liberté conditionnelle. Ils sont libres, totalement libres, ils sont libres de travailler vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Les nouvelles technologies renforcent ce processus d'autonomie contrôlée. On n'a plus besoin de bureau. Chaque manager peut transporter son entreprise avec lui. Il lui suffit d'un ordinateur portable, d'un téléphone mobile. Il lui suffit d'une prise de courant pour retrouver l'entreprise dans laquelle il s'investit. Il y a une espèce d'osmose entre l'individu et son entreprise. Il y a une sorte de pénétration entre la psyché et le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons évoqué à ce propos le concept de système « managérial » : c'est l'imaginaire du manager qui est envahi par son entreprise et par l'idéologie managériale<sup>2</sup>.

L'idéologie gestionnaire prend tout son sens et sa portée dans la construction d'une représentation du monde fondée sur l'idée de guerre économique : s'il y a une guerre économique, il faut que les acteurs de l'entreprise se mobilisent tous pour la gagner. La finalité est de faire survivre l'entreprise envers et contre tout, parce que, comme dans toute bonne guerre, soit on est gagnant, soit on meurt.

2. Cf. N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

*Vous écrivez dans votre livre que « l'outil le plus subtil du pouvoir managérial, c'est le paradoxe ». Qu'est-ce que cela veut dire ?*

Ce pouvoir met les individus dans des paradoxes permanents. Les chercheurs de l'école de Palo Alto expliquent que les paradoxes rendent fou. Pour se défendre d'injonctions paradoxales quotidiennes dans lesquelles ils se trouvent, les managers se mobilisent en permanence pour essayer de ne pas devenir fous. Ils en oublient le système dans lequel ils sont. Dans les entreprises, les agents ne cessent de se plaindre d'être soumis à des injonctions contradictoires. Par exemple : « Vous devez être tournés vers l'extérieur », et on vous reproche de n'être jamais là quand on a besoin de vous. On nous dit : « La qualité, c'est de donner des délais de livraison aux clients et s'y tenir » ; mais il y a une directive écrite selon laquelle le fait de s'engager sur un délai de livraison est une faute professionnelle. On nous dit : « Vous devez travailler en équipe », mais l'évaluation des performances est individuelle. On nous dit : « qualité totale », mais l'entreprise est dominée par le souci de rentabilité financière et les résultats quantitatifs.

*Au fond, il faut travailler dans la contradiction...*

Oui, la contradiction est au cœur de ce fonctionnement. Bien sûr, il y a des contradictions « normales ». Il n'y a pas besoin d'être marxiste pour s'apercevoir que, dans toute entreprise, il y a une contradiction entre le capital et le travail, qu'il y a une contradiction entre le meilleur service au client et l'amélioration des conditions de travail, qu'il y a contradiction entre le respect de l'environnement et le meilleur bénéfice possible pour les actionnaires. Toutes ces contradictions font partie de l'entreprise.

Cela devient paradoxal à partir du moment où l'entreprise n'est plus en extériorité par rapport aux individus mais en intériorité. Ils vivent ces contradictions à l'intérieur d'eux-mêmes : cela se transforme en paradoxe. Je vous donne deux exemples : « Plus on gagne du temps, moins on en a. » Et un autre qui est plus compliqué à comprendre : « Plus on réussit, plus on est sûr

d'aller à l'échec. » Illustrons ce deuxième paradoxe : dans le management de projet ou le management par objectif, on vous fixe d'aller à l'objectif de 100 ; en fait vous devez aller « above expectation », au-delà des attentes. Ce que l'on attend vraiment de vous c'est 110, donc vous faites 110. Mais l'année suivante, c'est le 110 que vous avez fait précédemment qui redevient 100 : donc ça vous amène au bout de la deuxième année à un peu plus de 120 et, la troisième année, à un peu plus de 130... C'est l'exigence du toujours plus. À un moment donné, vous ne pouvez plus atteindre vos objectifs.

L'injonction de faire toujours mieux avec moins : moins de moyen, moins d'effectifs, moins de budget, on la retrouve dans d'autres univers que celui de l'entreprise privée ; dans les hôpitaux, les universités, les administrations. Cette transformation des contradictions en injonctions paradoxales explique deux phénomènes majeurs : l'exclusion de ceux qui n'arrivent plus à répondre à cette exigence de performance permanente ; l'épuisement professionnel, le stress, le sentiment de harcèlement dans lequel sont les salariés aujourd'hui dans l'entreprise.

*Sans doute, mais dans cette quête de performances sans fin, il y a aussi la dimension ludique de la compétition.*

La compétition, l'émulation ne sont pas en soi une mauvaise chose. Le football, les jeux de société, le sport permettent de partager le goût du jeu et certaines formes de dépassement de soi. De plus, la concurrence et la compétition entraînent une émulation qui peut canaliser l'envie, ce qui est une très bonne chose.

Le problème aujourd'hui en entreprise, c'est comme pour les sportifs de haut niveau : si on vous donne comme objectif, non plus de jouer, mais d'être numéro un, d'améliorer en permanence vos performances, vient un moment où l'on passe de la phase d'une émulation dans la collaboration et le jeu à une phase de course infernale vers le toujours plus, le toujours mieux. Pour les sportifs de haut niveau se pose maintenant la question : comment faire des résultats sans être obligé de se doper ?

*Marcel Mauss,  
montrait  
que le lien social  
était fondé sur la  
triple obligation  
de donner,  
de recevoir  
et de rendre.  
Aujourd'hui,  
cette exigence  
est remplacée par  
la triple obligation  
d'être productif,  
d'être performant  
et d'être rentable*

L'entreprise, pour être numéro 1, est obligée de remporter des marchés en utilisant des pratiques douteuses. Elle est obligée de solliciter des actionnaires ou les marchés financiers, de leur donner des gages en réduisant les effectifs pour que ses actions montent à la Bourse, et ainsi de suite. On est à un point de basculement d'un capitalisme industriel à un capitalisme financier qui met le monde entier dans une logique d'affrontement permanent et, surtout, dans une logique d'obsolescence : aujourd'hui dans les entreprises, on détruit en permanence ce qu'on produit du fait de la nécessité de produire autre chose.

*Et cette exacerbation de la concurrence tourne à ce que vous appelez la lutte des places ?*

La lutte des places vient justifier la guerre économique. C'est la part maudite de la performance qui porte en elle-même quelque chose de mortifère et de destructeur. Cette part maudite prend plusieurs formes : une de ces formes est effectivement la lutte des places. Ce phénomène renvoie chaque individu à lui-même pour batailler afin d'avoir une existence sociale, du côté de la compétition et du pouvoir, pour avoir les meilleures places de pouvoir. La lutte commence très jeune : il faut être dans les meilleures classes, dans les meilleurs lycées après dans les meilleures « prépas » pour avoir les meilleures écoles, les meilleures sorties de ces grandes écoles, pour avoir les meilleures places dans les entreprises. Tout cela, pourquoi ? Pour satisfaire cette exigence d'être champion. Mais l'excellence produit l'exclusion. Comme le dit Albert Jacquard, un gagnant produit forcément des perdants. C'est l'autre aspect de la lutte des places, l'exclusion de tous ceux qui, à moment donné, se retrouvent sur la touche, qui ont le sentiment de ne plus avoir d'existence sociale. Dans le monde d'aujourd'hui, les uns crèvent d'avoir trop de travail et les autres crèvent de ne plus en avoir. Au milieu il y a nous, vous, moi, nos lecteurs qui sont mis dans une compétition farouche mais qui résistent à l'exclusion et qui se sentent de plus en plus menacés dans leur aspiration à avoir une vie « normale », une place normale. Nous découvrons avec beaucoup d'angoisse que certains de nos enfants n'auront plus de place nulle part.

*De votre point de vue, cette idéologie gestionnaire qui est un principe du management actuel se répand-elle en dehors des grandes entreprises ? Ne contamine-t-elle pas aussi les services publics et l'univers associatif ?*

Beaucoup de PME sont encore épargnées par rapport à cette évolution, sauf que les nouveaux logiciels comme SAP ou autres les pénètrent elles aussi. Les grandes entreprises mettent leurs sous-traitants dans une pression absolument énorme qui les oblige à entrer dans ce modèle même s'ils ne le veulent pas.

Je pensais que ce processus, lié au développement du capitalisme financier, touchait essentiellement le secteur marchand. Puis je l'ai

vu apparaître dans les entreprises publiques. Alors je me disais : c'est la logique libérale, une forme de modernisation des entreprises publiques. Bien sûr, c'est un peu court comme explication. En effet, on le voit se répandre dans les hôpitaux, dans le secteur de l'éducation, dans les universités, dans le travail social. On ne peut pas imaginer les dégâts que provoque actuellement l'introduction de programmes qualité dans le champ du travail social !

Voilà un paradoxe étourdissant : les directeurs d'établissements ou les responsables des écoles de travailleurs sociaux sont absolument ravis, parce que « ça fait moderne » de développer la qualité. Ils ne voient pas qu'ils sont en train de détruire la culture qui était au cœur même du travail social, de la formation, de l'éducation, du soin, de la santé, de l'aide aux autres, de la lutte pour l'insertion, etc. On voit cette idéologie envahir l'ensemble de la société, et les principaux responsables de ce processus sont des hommes politiques qui, au lieu de proposer des projets de gouvernement, appliquent massivement l'idéologie gestionnaire comme méthode de gouvernement. On a eu un exemple avec Raffarin et sa « positive attitude ». C'est aussi Berlusconi en Italie, Vicente Fox au Mexique (un ancien directeur de Coca-Cola qui a été élu président). Aujourd'hui on considère que, pour être efficace, il faut gérer la société comme une entreprise.

*Cette manie gestionnaire ne lamine-t-elle pas l'activité relationnelle dans toutes ses compo-*

*santes conflictuelles, on en a parlé, mais aussi dans sa dimension de négociation et de compromis ?*

Le moi de chaque individu est devenu un capital qu'il faut faire fructifier. Marcel Mauss, dans son fameux *Essai sur le don*, montrait que le lien social était fondé sur la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre. Aujourd'hui, cette exigence est remplacée par la triple obligation d'être productif, d'être performant et d'être rentable. Chacun doit se vendre, transformer ses relations aux autres en relations utilitaristes, veiller à cultiver son « employabilité », optimiser son capital. Les théories du « capital humain » sont développées par un certain nombre d'économistes et de gestionnaires qui ne se posent aucune question sur ce que signifie la réduction de l'humain à un capital, sur ce que cela induit effectivement dans les rapports sociaux. On en voit quantité d'exemples aujourd'hui. Ainsi, quand on demande à l'Éducation nationale d'être productive, on lui demande de s'adapter en fait aux besoins de l'économie, alors que tous les spécialistes de l'éducation montrent que le développement de l'enfant, de l'humanité, du respect de l'environnement, du respect de l'autre, la prise en considération de l'altérité sont effectivement des valeurs totalement antinomiques avec les valeurs véhiculées par l'idéologie gestionnaire.



## Le developpement de l'activite collective

Flore Barcellini, Sandrine Caroly

► To cite this version:

Flore Barcellini, Sandrine Caroly. Le developpement de l'activite collective. Falzon Pierre (dir.). Ergonomie Constructive, Presses universitaires de France, pp. 33-46, 2013.

HAL Id: halshs-00860638

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00860638>

Submitted on 10 Sep 2013

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.

## **Le développement de l'activité collective**

**Sandrine Caroly, Flore Barcellini**

### **1 Introduction**

L'ergonomie s'intéresse aux dimensions collectives de l'activité en les regardant comme objet de régulation dans les interactions entre l'opérateur/trice et son contexte de travail. L'objectif de ce chapitre est de présenter une perspective constructive concernant le développement de l'activité collective. Cette activité est vue comme une articulation du travail collectif dans lequel les opérateurs/trices sont engagé(e)s et du collectif de travail auquel ils/elles appartiennent.

Dans une première partie de ce chapitre, nous présentons les notions de collectif de travail comme une ressource pour le développement de la santé et du travail collectif, comme une ressource pour le développement de la performance, enfin comme des composantes d'une activité collective efficace et efficiente. Dans une seconde partie, les conditions organisationnelles et matérielles essentielles au développement de l'activité collective seront mises en évidence. Enfin, nous conclurons sur la nécessité de s'intéresser au travail d'organisation d'un environnement capacitant favorisant le développement de cette activité collective et en conséquence à la nécessité de s'intéresser à l'activité des organisateurs des ces environnements.

### **2 Articulation du travail collectif et du collectif de travail dans l'activité**

#### **Le travail collectif: une ressource pour la performance**

Le *travail collectif* correspond à la manière dont les opérateurs et les opératrices vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail (de la Garza et Weill-Fassina, 2000 ; Avila Assunçao, 1998). Il est donc défini en lien avec la tâche dans laquelle sont engagés les partenaires du travail collectif et renvoie à la performance dans l'atteinte des objectifs de cette tâche. Le travail collectif implique des processus de répartition des tâches et d'échanges de savoirs, favorisant la mise en œuvre de régulation dans l'activité.

Plusieurs ressources socio-cognitives favorisent la production d'un travail collectif efficace (Wisner, 1993 ; Darses et Falzon 1996 ; Salembier et Zouinar, 2004 ; Carroll et al., 2002 ; Schmidt, 2002 ; Caroly, 2010) : des possibilités de *synchronisation opératoire* – coordination-entre les participants, la *construction d'un référentiel opératif commun* (ROC), une connaissance réciproque du travail de chacun, une référence commune sur l'état d'avancement du processus, impliquant le développement d'une *conscience de la situation* ou « awareness ».

La *synchronisation opératoire* (Darses et Falzon, 1996) détermine les possibilités de coordination entre les participants engagés dans le travail collectif. Elle a pour objectif

d'assurer : la répartition des tâches entre les partenaires d'un travail collectif, son organisation temporelle (déclenchement, arrêt, simultanéité, séquençage, rythmes des actions à réaliser). Cette coordination n'est jamais totalement pré-spécifiée (par des procédures prescrites par exemple): elle est co-construite par les partenaires et implique des communications (verbales et non-verbales) entre eux (Salembier et Zouinar, 2004, Grosjean, 2005). Ces communications permettent notamment la mise en place de régulations qui garantissent l'efficacité du travail collectif (Leplat, 2006). Par exemple, les processus de coordination apparaissent indispensables pour réguler les imprévus et les aléas dans le travail et éviter des situations d'accident (de Keyser, 1980).

Un deuxième type de ressources classiquement évoqué en ergonomie renvoie à la possibilité pour les participants de se *synchroniser cognitivement* (Darses et Falzon, 1996), c'est-à-dire de construire, de maintenir et de faire évoluer un ensemble de « connaissances communes » qui permet aux partenaires du travail collectif de gérer les dépendances entre leurs différentes activités individuelles. Ces connaissances sont basées sur un ensemble d'expériences vécues ensemble (Karsenty et Falzon, 1993), des connaissances ou croyances de métier historiquement et culturellement constituées (Salembier et Zouinar, 2004).

Deux types de connaissances apparaissent essentiels pour un travail collectif efficace :

- D'une part, les participants doivent pouvoir élaborer un savoir commun quant au domaine de l'activité (règles techniques, objets du domaine et leurs propriétés, procédures de résolution, etc...), encore appelé *Référentiel Opératif Commun* (ROC). Ce référentiel comprend les « *représentations fonctionnelles communes aux opérateurs qui oriente et contrôle l'activité que ceux-ci exécutent collectivement* » (Leplat, 1991 ; de Terssac et Chabaud, 1990 ; Leplat, 2001). Pour construire un ROC, les protagonistes du travail collectif doivent pouvoir être engagés dans des activités de clarification (Baker, 2004), d'explication qui permettent de négocier et de construire une intelligibilité mutuelle dans la situation (Salembier et Zouinar, 2004) mais également de s'ajuster conceptuellement (Karsenty et Pavard, 1997) et de construire les connaissances plus pérennes nécessaires au travail collectif. Par exemple, la construction de référentiel opératif commun (Leplat, 1991) devient déterminante dans la gestion des défaillances du système de travail et le contrôle du danger.
- D'autre part, dans « l'ici et le maintenant de la tâche », les participants doivent pouvoir se construire une représentation de l'état actuel de la situation dans laquelle ils sont engagés (connaissance de faits relatifs à l'état de la situation, aux contributions des partenaires engagés dans la tâche...), appelé également « *awareness* » (conscience) (Carroll et al., 2003 ; Schmidt, 2002). La construction de *l'awareness* est soutenue par des pratiques à travers lesquelles des participants coopérant, et faisant face à leurs propres urgences et aléas, sont en capacité de « capter » ce que font leurs collègues et de réguler leur activité en conséquence (Schmidt, 2002). Ils doivent donc pouvoir « *rester sensibles*

à leurs conduites et à celles de leurs collègues » (Heath et al., 2002, p.317 ; traduction issue de Grosjean, 2005). Cependant, il ne s'agit pas uniquement d'une surveillance de l'activité de ses partenaires mais également de rendre visible des éléments de sa propre activité qui peuvent être pertinents pour les autres (Schmidt, 2002 ; Salembier et Zouinar, 2004 ; Grosjean, 2005). La construction d'une « conscience » n'est donc pas uniquement un processus opportuniste, résultant d'une affordance de la situation, mais s'appuie sur les compétences des partenaires du travail collectif à reconnaître, à interpréter et à comprendre leurs conduites réciproques et les ressources disponibles pour eux (Salembier et Zouinar, 2004 ; Grosjean, 2005).

### **Le collectif de travail : une ressource pour le développement de la santé et des compétences**

Le travail collectif est à distinguer de la notion de collectif de travail. En effet, « *tout travail collectif n'implique pas (nécessairement) de collectif de travail* » (Benchekroun, Weill-Fassina, 2000, p.6). Or, beaucoup d'études ont tendance à mal distinguer ce qui relève du collectif de travail et ce qui relève du travail collectif.

Pour l'ergonomie, un collectif de travail se construit entre des opérateurs et des opératrices qui partagent des objectifs renvoyant à la réalisation d'un travail de qualité - c'est-à-dire renvoyant aux critères d'efficacité du travail selon eux et au sens qu'ils accordent à ce travail. Le collectif de travail créé a alors une fonction protectrice pour la subjectivité de l'individu dans son rapport à l'action. Cette fonction protectrice se joue notamment à travers la capacité du collectif à élaborer –ou ré-élaborer- des normes et des règles encadrant l'action, en lien avec les critères de qualité du travail, à gérer la conflictualité dans les rapports de travail et enfin à donner un sens au travail. Il permet à chacun de ses membres d'accéder à ce sens et aux critères de qualité du « travail bien fait », à travers les règles de métiers (Cru, 1988) qui sont fondées sur une histoire articulant des échanges entre les personnes au travail, qui favorise la mobilisation du sujet dans son activité. En ce sens, la notion de *collectif de travail* est plus forte que la notion de groupe restreint en sociologie (Anzieux, Martin, 1990), ou que celle d'équipe prescrite en ergonomie. Le collectif fait partie de l'activité et n'est pas seulement un déterminant de la situation de travail.

Dans une perspective constructive, deux facettes possibles du collectif de travail sont à prendre en compte : le collectif de travail apparaît comme une ressource pour le développement de la santé au sens large. Il permet à l'individu de « prendre soin » de son travail et contribue de ce point de vue à la santé individuelle. Par ailleurs, il favorise l'apprentissage et le développement des compétences.

Le collectif de travail permet de préserver la santé de ses membres dans la mesure où il pousse à ce que le débat sur le travail ne porte pas directement sur des questions de personnalités mais sur des questions d'activité et d'organisation du travail. L'existence d'un collectif de travail amène les opérateurs et les opératrices à débattre du sens de leurs

actions et à partager les manières de résoudre des situations de travail qui sont à la genèse de conflits de buts au sein de leurs activités. Ainsi, le collectif offre un ensemble de gestes de métier possibles, une gamme de manières de faire un travail de qualité (au sens où l'opérateur le conçoit) qui peuvent aider l'opérateur à trouver dans son activité des moyens et des façons de faire adaptées à la situation dans un but de préservation de sa santé et de construction du sens du travail.

Plus précisément, le collectif de travail participe à la préservation des ressources psychosociales (Caroly, 2011 ; Miossec, 2011) et à la prévention des troubles musculo-squelettiques (Avilla-Assunção, 1998 ; Chassaing, 2008 ; Simonet, 2011). Par exemple, certains conflits de buts sont présents dans l'activité quotidienne de travail de policiers (Caroly, 2011) : dans l'intervention auprès de personnes en situation de précarité, faut-il « arrêter à tout prix » pour répondre aux objectifs du ministère ou faut-il « ne pas arrêter » pour prévenir une dégradation de la situation et assurer une qualité de service ? Lorsque le collectif de travail définit les situations de non intervention (par exemple orienter un SDF vers un foyer d'accueil, demander à une personne de présenter ses papiers au poste de police, téléphoner à la mère pour qu'elle remette les enfants à son ex-mari, etc.), les policiers élaborent un débat sur la qualité du travail avec des critères qui leur permettent de répondre à des conflits de valeurs et des dilemmes éthiques dans l'activité réelle de travail. Au contraire, dans certaines situations de travail - comme dans les centres d'appels par exemple ou les organisations du travail neo-tayloriennes en général- les faibles possibilités de recours au collectif de travail renforcent la pression exercée sur l'opérateur qui ne peut pas « prendre soin » de son activité, sa subjectivité étant sans arrêt mise à mal par des injonctions contradictoires qui ne peuvent pas être gérées par le collectif de travail (Théry, 2006 ; Sznalwar et al., 2006 ; Grosjean et Ribert-Van de Weert, 2005).

Le collectif de travail est un lieu d'innovation sur les différentes façons de faire le travail pour chacun : apprentissage innovant grâce aux questionnements, à la confrontation et au débat entre les membres du collectif de travail.

### **Du nécessaire développement de l'activité collective**

Le collectif de travail est principalement pensé comme une ressource pour la santé alors que le travail collectif renvoie à l'efficacité d'une action collective. Or, collectif de travail et travail collectif sont de fait articulés dans la réalisation de l'activité des sujets. En effet, le collectif est une ressource dans l'activité dans la mesure où il rend le travail collectif plus « opérant » : à travers la construction de règles communes pour faire face à des contraintes extérieures, ce qui permet d'enrichir le référentiel commun par exemple. Par ailleurs, parce qu'il permet la gestion collective de situations, le collectif soutient la coopération plutôt que la gestion individuelle de ces situations. Par exemple, il autorise la mise en œuvre de régulations en fonction de l'âge et de l'expérience, ce qui favorise la répartition des efforts mais aussi le soutien d'un membre du groupe confronté à des difficultés pour atteindre les objectifs de sa tâche. Enfin, le collectif de travail donne du « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) à l'opérateur dans

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

son activité quotidienne pour trouver de nouvelles voies, de nouvelles façons de faire le travail et rend donc le travail collectif plus efficace.

Inversement, l'expérience de situations de travail collectif dans l'action est une occasion de développement du collectif de travail. Le collectif ne préexiste pas véritablement à l'action. Il se crée dans les possibilités données d'agir ensemble dans l'action, il dépend des situations de travail qui procurent des expériences pratiques de travail collectif qui sont l'occasion de l'engagement du sujet dans le collectif de travail.

Pour rendre compte de cette articulation entre collectif de travail et travail collectif dans l'activité, nous proposons le concept *d'activité collective* (Caroly, 2010). La mise en œuvre d'une activité collective poursuit des objectifs de santé, d'efficacité et de développement de valeurs propres à l'activité (sens du travail pour l'opérateur/trice inscrit(e) dans une relation d'échange avec ses collègues sur la qualité du travail dans le métier). Cette activité collective permet le développement des compétences individuelles et de leur complémentarité dans le travail et enrichit la vitalité du collectif de travail (Caroly, 2010). Ainsi, l'activité collective ne peut se construire uniquement à partir d'une somme des différentes activités individuelles mais par des allers-retours permanents entre l'activité du sujet, la mise en œuvre d'un travail collectif et le fonctionnement du collectif de travail.

Travail collectif et collectif de travail sont les piliers de la production d'une activité collective de qualité : le collectif de travail favorise le développement des compétences, l'apprentissage et la préservation de la santé ; un travail collectif efficace favorise l'atteinte des objectifs de performance. Mais cela n'est possible que dans certaines conditions. Dans une perspective constructive, l'ergonomie doit donc faciliter le développement de l'activité collective en agissant sur les conditions organisationnelles et matérielles favorisant la construction du collectif de travail et du travail collectif.

### **3 Soutenir les conditions du développement de l'activité collective**

Dans une approche développementale, l'objectif de l'ergonomie doit être d'équiper l'activité collective en créant les outils et les moyens nécessaires à son développement : soutien au développement de représentations portant sur les compétences et la qualité du travail des autres, construction d'espaces pour partager les critères sur la qualité du travail, développement d'organisations permettant les processus de réélaboration de règles, conception de supports aux développements des ressources de l'activité collective, via des objets intermédiaires et des dispositifs technologiques d'assistance à l'activité collective.

#### **Favoriser la reconnaissance des compétences et de la qualité du travail de l'autre**

L'activité collective repose sur une connaissance de l'autre et une reconnaissance de ses compétences. La reconnaissance des compétences n'est pas seulement à situer dans les relations verticales entre la hiérarchie et les opérateurs et opératrices, elle se situe aussi

dans les relations horizontales entre les opérateurs et opératrices eux-mêmes. La reconnaissance des compétences de l'autre, de son collègue est nécessaire au travail collectif et elle enrichit le collectif de travail. Ainsi cette reconnaissance peut favoriser l'activité collective de par la coopération qu'elle suscite dans l'action et de par l'efficacité du collectif de travail qu'elle suppose. Si le collectif est reconnu et soutenu, il peut contribuer à la mise en œuvre d'activités métafonctionnelles sur les situations de travail qui aident les opérateurs et opératrices à la prise de conscience de leurs expériences et à la formalisation de leurs compétences, pour pouvoir éventuellement les transmettre.

Or, les théories de la reconnaissance (Honneth, 2000 ; Dejours, 2007 ; Alter, 2009) partagent l'idée que la reconnaissance du travail de l'autre suppose une reconnaissance de la qualité du travail et de l'individu. La reconnaissance des compétences comme condition de développement de l'activité collective renvoie à des questions sur ce que chacun apporte à la production et à la coopération mais aussi au débat sur les normes et sur les valeurs. Par ailleurs, l'évaluation des compétences de l'autre et de la qualité de son travail sont des moteurs de la construction d'une relation de confiance essentielle au développement de l'activité collective, par exemple pour communiquer de manière efficace (Karsenty, 2011). En effet, une relation de confiance ne se décrète pas : elle se construit au fur et à mesure des interactions entre des professionnels, en particulier à travers l'évaluation de l'accord ou du désaccord entre les attentes des protagonistes du travail et les résultats de leurs collègues (Karsenty, 2011). Il y a donc un lien fort entre possibilités d'évaluation des compétences et de la qualité du travail de chacun et possibilités de construction de relations de confiance.

L'ergonomie doit aider à la reconnaissance des compétences des protagonistes de l'activité collective. A travers les techniques d'explicitation ou de confrontations qu'elle déploie, elle peut permettre de formaliser les compétences développées par les uns et les autres dans des situations de travail spécifiques, souvent en écart voire en conflit avec les attendus du travail. Elle amène ainsi les opérateurs et les opératrices à s'interroger sur ce qu'ils/elles connaissent de l'autre, de ses compétences et de ses faiblesses.

Cette reconnaissance des compétences et de la qualité du travail de chacun est un préalable à la mise en œuvre de débats sur les critères de qualité du travail, essentiels à l'activité collective.

### **Construire des espaces de débat pour partager des critères sur la qualité du travail**

Pour pouvoir soutenir le développement de l'activité collective, le collectif de travail doit être un lieu favorisant le débat sur les valeurs, les dimensions pertinentes de l'activité et les conditions du travail nécessaires pour réaliser un travail de qualité (liée à l'efficacité, à la préservation de la santé, à la construction du sens du travail). Pour cela, l'ergonomie alimente des discussions entre opérateurs et opératrices sur l'activité réelle de travail et les conflits et injonctions qu'elle pose dans certaines situations de travail. Elle favorise un débat sur la qualité mobilisée par chacun dans son activité ; les critères de qualité étant en lien

avec les ressources et les empêchements de chacun dans son activité. Ils peuvent donc être différents suivant les manières de penser et d'agir des opérateurs et opératrices, et ne relèvent pas des critères de performances de leur tâche définis par l'organisation mais bien de l'activité réelle et de ce qu'elle demande aux opérateurs et opératrices.

Dans une perspective constructive, l'ergonomie doit avoir en charge de favoriser des débats sur l'activité de travail pour que les membres du collectif de travail puissent dialoguer autant sur les difficultés dans le travail que sur les ressources internes et externes à l'activité. Cela suppose d'équiper le collectif de dispositifs méthodologiques spécifiques, en particulier d'espaces de discussion entre opérateurs/trices d'un même métier, permettant de débattre des critères de l'efficacité du travail et des valeurs mobilisées dans l'activité. Dans cet objectif, plusieurs méthodes sont à investir plus directement comme des moyens de construire collectivement des critères de qualité du travail : les méthodes de l'auto-confrontation croisée (Clot, 2008) qui proposent différents contextes de dialogues entre pairs (Simonet, 2011) et celles de l'allo-confrontation (Mollo et Falzon, 2004) ou de Jugement Différentiel d'Acceptabilité du risque utilisé dans le domaine de la sécurité du soin (Nascimento, 2009 ; chapitre XXXX).

La démarche ergonomique doit aider le collectif de travail à construire un point de vue sur ce qu'il est important de défendre en termes de qualité du travail. Cette mise en débat des critères de qualité du travail est un préalable à toute transformation de la situation de travail et permet de définir les évolutions de l'organisation issues des négociations entre les différents acteurs (directions, concepteurs et Instances Représentatives du Personnel).

### **Développer une organisation favorisant les processus de réélaboration des règles.**

La possibilité d'élaboration ou de réélaboration des règles partagées par un collectif est une condition essentielle au développement de l'activité collective. Le débat sur les critères de qualité du travail mais aussi sur les règles et leur réélaboration participe au fonctionnement du collectif, à son enrichissement, à l'efficacité du travail collectif et a une fonction protectrice pour la santé de l'individu (Cru, 1988). Ces réélaborations de règles par le collectif visent non seulement à réduire les contraintes de travail issues de la prescription de la hiérarchie mais aussi à gérer des conflits de buts dans l'activité en trouvant les moyens de les déjouer pour réaliser un « travail bien fait » (Flageul-Caroly, 2001). Des conditions organisationnelles permettant la confrontation aux gestes et pratiques des autres membres du collectif, la mise en débat des valeurs et du sens du travail sont essentielles pour favoriser à la fois l'apprentissage des règles et leur réélaboration.

Plusieurs conditions organisationnelles sont à réunir pour que ce processus de réélaboration des règles puisse se dérouler :

- Les règles mises en place par l'organisation doivent pouvoir soutenir les régulations mises en œuvre effectivement par les opérateurs/trices pour compenser les lacunes ou les contradictions issues de l'organisation. Par exemple, lorsque la non-application de la règle prescrite se manifeste dans un but de gestion des risques, les règles

peuvent être réélaborées par le collectif pour être ajustées à l'activité réelle de travail. Les marges de manœuvres créées par l'opérateur dans son activité et celles données par l'organisation pour que l'opérateur s'ajuste aux difficultés de sa tâche sont à compléter avec des marges de manœuvres fournies par le collectif de travail (Caroly, 2010).

- Les marges de manœuvre données par l'organisation du travail doivent faciliter la mise en œuvre de régulations opératives et la construction de métarègles qui définissent des règles collectives d'utilisation des règles prescrites. Elles se construisent dans la confrontation à des situations variées et nécessitent du temps et du partage d'expériences.
- Les régulations individuelles, la répartition des tâches liées à l'expérience et à l'âge doivent être possibles dans le cadre du travail collectif. Ainsi les règles réélaborées collectivement doivent autoriser la singularité de chacun dans son activité sans nuire à la réalisation du travail commun.

### **Construire des objets intermédiaires soutenant l'activité collective**

La présence d'objets intermédiaire est une autre des conditions du développement de l'activité collective en soutenant notamment les débats sur les critères de qualité du travail. Ces objets intermédiaires (Jeantet et al., 1996) favorisent les échanges visant à la construction de synchronisations, du référentiel opératif commun et de *l'awareness*. Ils ont une fonction de médiation à la fois pour l'opérateur/l'opératrice en lien avec son activité individuelle, mais également avec l'activité collective en étant un support à la réflexion conjointe sur la situation. En ce sens, ils peuvent concrétiser des discussions et soutiennent les débats concernant la qualité du travail sur les objectifs communs des opérateurs et opératrices.

Dans une approche constructive, ces objets intermédiaires constituent des instruments de l'activité collective que l'ergonomie peut aider à développer. Elle doit rendre visible ces objets auprès des acteurs qui n'en ont pas toujours conscience pour favoriser une confrontation entre eux sur les objectifs de production et de qualité. Bien plus, pour favoriser le développement de l'activité collective, l'ergonomie doit participer également à concevoir des objets intermédiaires permettant de débattre de points de vue différents et favoriser les controverses. Par exemple les démarches de conception en ergonomie intègrent d'ores et déjà des objets intermédiaires -les supports de simulation - permettant aux acteurs de la conception de développer une représentation commune de l'objet en cours de conception et de soutenir les controverses autour de l'activité future et donc le développement des activités (p.ex. Barcellini, Van Belleghem et Danielliou, cet ouvrage).

### **Concevoir des dispositifs techniques soutenant l'activité collective**

Les situations de travail collectif sont de plus en plus équipées d'outils informatiques visant à soutenir le travail collectif. Or, ces technologies sont souvent pensées en termes de soutien au travail collectif prescrit - voire uniquement à la coordination prescrite- en non en termes

de soutien à la construction d'une activité collective. Par exemple, ces outils incorporent le plus souvent des modèles de « processus de travail » (*workflow*), correspondant à une vision prescrite du processus de coordination entre les partenaires du travail collectif (Salembier, 2002). L'introduction de ces outils s'accompagne souvent d'un appauvrissement du contexte de l'action alors même que ce contexte est un élément essentiel de la compréhension des activités de chacun et des possibilités de construction d'une conscience de la situation (Salembier et Zouinar, 2004 ; Grosjean, 2005) et du référentiel opératif commun. Enfin, peu d'outils soutiennent directement la construction de représentations portant sur les compétences, les rôles et l'expertise des autres protagonistes – appelée conscience sociale (Barcellini et al., 2010)- ce qui limite la possibilité de les utiliser comme ressource éventuelle pour le développement du collectif de travail.

Il existe alors un risque réel de rigidification des processus de travail contrariant profondément l'activité collective de plusieurs points de vue : des régulations, des communications de la construction du référentiel commun rendues impossibles par le système techniques, mais également des impossibilités d'accès et de reconnaissance du travail de l'autre, de partage de critères de qualité, et enfin des conflits de buts réifier dans les dispositifs techniques. A moyen terme, ce sont alors les possibilités de développement du collectif de travail qui peuvent se trouver contrariées, laissant les acteurs sans ressource pour préserver leur santé.

Alors, comment concevoir des dispositifs techniques soutenant à la fois le travail collectif et permettant le développement du collectif de travail ? Certaines des limites soulevées plus haut peuvent être levées en proposant une démarche d'accompagnement des projets de conception des dispositifs techniques visant un développement conjoint de ces *technologies*, de l'*organisation* dans laquelle ils s'insèrent et enfin de la future activité des opérateurs et opératrices (Barcellini, Daniellou et Van Belleghem, cet ouvrage).

Un des objectifs de cette démarche est d'agir sur la conception de l'artefact technique afin de permettre le développement d'une activité collective :

- D'une part, cela implique de contribuer au développement de fonctions soutenant le travail collectif (la coordination, l'awareness et la construction de référentiel commun...) par exemple en proposant des modalités de représentations des actions des opérateurs/trices permettant un accès conjoint à ces ressources et aux informations présentes dans l'environnement (Salembier et Zouinar, 2004).
- D'autre part cela implique de contribuer à la définition de fonctions soutenant le développement du collectif de travail. De telles fonctions devraient renvoyer à des possibilités de construction de représentations des compétences des autres, à des fonctions aidant à la formalisation des critères de qualité du travail utilisés par tel ou tel participant.

Cependant, il est peu probable que la technologie à elle seule suffise à soutenir le développement de l'activité collective. La démarche d'accompagnement des projets de conception doit également contribuer à concevoir la situation de travail globale dans laquelle l'artefact technique va se déployer. Elle doit donc accompagner également la redéfinition des règles d'organisations que le dispositif technique va contribuer à transformer.

Enfin, la mise en œuvre de la démarche ergonomique de conception est l'occasion d'un développement des activités (Barcellini, Van Belleghem et Daniellou, dans cet ouvrage), et donc des activités collectives, puisqu'elle doit favoriser notamment au moment des simulations les processus de réélaborations des règles, les discussions sur les critères de qualité nécessaires au développement du collectif de travail.

#### **4 Conclusion : Du développement d'environnements capacitants et de l'importance de l'activité de l'encadrement de proximité**

Produire et développer de l'activité collective est ainsi un travail pour les opérateurs et opératrices, qui nécessitent le développement d'outils ou d'organisations favorisant l'articulation du travail collectif et du collectif de travail.

Plus largement, la perspective développée dans ce chapitre participe à la réflexion sur la conception d'environnements capacitants, dans notre cas capacitant pour le développement de l'activité collective. On a vu que la question des règles et de leurs réélaboration, ainsi que les discussions sur les critères de qualité du travail sont essentielles pour le développement de l'activité collective. Cela appelle un nécessaire travail sur la conception *d'organisation capacitante*. Une *organisation capacitante* est une organisation favorisant le développement de règles acceptables pour l'activité –individuelle et collective (Coutarel et Petit, 2009 ; Daniellou et Coutarel, 2007; Falzon, 2005) - c'est-à-dire permettant de développer une activité de qualité articulant des objectifs de développement dans la santé (au sens large) et de la performance, d'aider à un débat sur la conception du travail de qualité (sur les valeurs liées à ce travail).

Les modalités de transformations des organisations envisagées par l'ergonomie sont alors de deux ordres. Une première est d'aider l'encadrement à être en capacité de reconnaître les formes de réorganisations du travail des opérateurs et des opératrices qui permettent des débats sur le sens du travail et sa qualité : de les prendre en compte dans la reconception des organisations et de concevoir des organisations qui laissent la place à ces débats et à des formes de réélaboration des règles. Une seconde est d'outiller ces débats lors du processus de conception même, à travers la mise en œuvre de simulations organisationnelles favorisant les controverses entre opérateurs/trices sur les règles et le sens du travail.

Autrement dit, pour pouvoir agir de manière efficace sur les organisations et leur conception, l'ergonomie doit désormais s'intéresser davantage à l'activité des organisateurs du travail, à leurs contraintes, à leurs ressources et stratégies pour faire évoluer celles-ci vers

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

une meilleure prise en compte de l'activité collective dans la réorganisation du travail. C'est à cette condition que l'environnement deviendra capacitant pour l'activité collective. Cela signifie également que l'équipement de l'activité collective (dispositif technique, réseau d'acteurs, espace de discussion, moyens de transmission de l'expérience) est ici à investiguer directement par les ergonomes dans leur intervention.

#### Bibliographie

Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : Editions La Découverte, 231 p.

Avila Assunção, A. (1998). *De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Paris 5: Ecole Pratique des Hautes Etudes.

Baker, M. (2004). *Recherches sur l'élaboration de connaissances dans le dialogue*. Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Nancy 2.

Barcellini, F., Détienne, F. & Burkhardt, J.-M. (2010). Distributed design and distributed social awareness: exploring inter-subjective dimensions of roles. In M. Lewkowicz, P. Hassanaly, M. Rodhe and V. Wulf (Eds) *Proceedings of the COOP'10 conférence*. 19-21 mai 2010, Aix-en-Provence, France. The netherlands : Springer.

Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. document d'habilitation à diriger des recherches en ergonomie, Université de Bordeaux 2. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464801/fr/>

Caroly, S. (2011). *Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique : le cas de la police nationale*. *Le Travail Humain*, 74 (4), 365-389

Carroll, J.M., Rosson, M.B., Convertino, G., et Ganoë, C.H. (2006). Awareness and teamwork in computer-supported collaborations. *Interacting with Computers* 18, 21–46.

Chassaing, K. (2008). L'analyse des gestuelles, une ressource pour transmettre les savoirs : les gestes dans le coffrage de ponts d'autoroute. *Actes du 2<sup>ème</sup> congrès francophone sur la prévention des TMS*. Montréal, 18-19 juin. <http://www.irsst.qc.ca/fr/programme.html>

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF, 296 p.

Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. In C. Dejours (ed). *Plaisir et souffrance dans le travail* (pp.43-49). Paris : Editions de l'AOCIP,

Darses, F., et Falzon, P. (1996). La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive. In G. de Terssac et E. Friedberg (Eds). *Coopération et Conception* (pp. 123-135). Toulouse : Octarès.

Dejours, C. (2007). Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance. In A. Caillé. *La quête de la reconnaissance. Nouveau phénomène social total* (pp. 58-69). Paris : Editions La Découverte.

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

Flageul-Caroly S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le cas des guichetiers*. Thèse de doctorat d'Ergonomie. Paris V : Ecole Pratique d'Ergonomie. EPHE-LEPC

Garza, C., de la & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234). Toulouse : Octarès Editions.

Grosjean, M. (2005). L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination. *Activités*, 2(1).

Grosjean, V. et Ribert-Van de Weert, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail Humain*, 68(4), 355-368.

Heath, C., Svensson, M.S., Hindmarsh, J., Luff P. et Von lehn, D. (2002). Configuring Awareness. *JCSCW*, 11(1-2), 317-347.

Jeantet, A. (1998). Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception. *Sociologie du travail*, 40(3), 291-316.

Karsenty, L. et Pavard, B. (1997). Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif. *Réseaux*, 85(15), 73-99.

Karsenty, L. (2011). Confiance interpersonnelle et communications de travail : Le cas de la relève de poste. *Le Travail Humain*, 74(2), 131-155.

Keyser, V, de (1980). Analyser les conditions de travail. *Le Travail Humain*, 43 (1), 117-223

Leplat, J. (1991) Activités collectives et nouvelles technologies. *Revue internationale de psychologie sociale*, 4, 335-356.

Leplat, J. (2001). La gestion des communications par le contexte. *Pistes*, 3(1), 18 p.

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Pistes*, 8(6), 21 p.

Miossec, Y. (2011). Les instruments psychosociaux de la santé au travail. Thèse doctorat en psychologie du travail. CRTD CNAM Paris, 12 septembre 2011.

Mollo, V. et Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35(6), 531-540.

Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité: développer une culture collective de sécurité en radiothérapie*. Thèse de doctorat en ergonomie, Cnam, Paris.

Salembier, P. et Zouinar, M. (2004). Intelligibilité mutuelle et contexte partagé: inspirations conceptuelles et réduction technologiques. *Activités*, 1(2), 64-85.

Schmidt, K. (2002). The problem with 'awareness': introductory remarks on 'awareness in CSCW'. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW). The Journal of Collaborative Computing* 11 (3-4), 285-298.

Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp.33-46). Paris, France: PUF

Simonet, P. (2011). L'hypo-socialisation du mouvement. Prévention durable des troubles musculo-squelettiques chez des fossoyeurs municipaux. Thèse de doctorat en psychologie du travail. CRTD CNAM Paris. 5 décembre 2011.

Sznalwar, L.I., Mascia, F.L., & Bouyer, G. (2006). L'empêchement au travail : une source majeure de TMS ? *Activités*, 3 (2), 27-44, <http://www.activites.org/v3n2/activites-v3n2.pdf>

de Terssac, G. et Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat et G. de Terssac (Eds.) *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Paris : Octarès.

Théry, L (2006). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris : La découverte.

Wisner, A. (1993). L'émergence de la dimension collective du travail. *Actes du 27<sup>e</sup> congrès de la SELF* (pp. 173-183). Toulouse : Octarès Editions.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

31-50

Distribution électronique Cairn pour De Boeck Supérieur © De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

## LA COMPÉTENCE COLLECTIVE DANS LE CONTEXTE DE LA GLOBALISATION DU MANAGEMENT : RETROUVER LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE

**Christian Defélix**

Directeur IAE, Univ. Grenoble Alpes

[christian.defelix.at.iae-grenoble.fr](mailto:christian.defelix.at.iae-grenoble.fr)

**Martine Le Boulaire**

Directrice du développement d'Entreprise et Personnel (EP)

Directrice d'EP Lyon

[mleboulaire.at.entreprise-personnel.com](mailto:mleboulaire.at.entreprise-personnel.com)

**Vanessa Monties**

PhD candidate EM Lyon Business School

[monties.at.em-lyon.com](mailto:monties.at.em-lyon.com)

**Thierry Picq**

Academic Dean

EM Lyon Business School

[picq.at.em-lyon.com](mailto:picq.at.em-lyon.com)

### INTRODUCTION

« *Les salariés des grands groupes, le nez dans le guidon, n'accordent guère de temps à l'entraide et au partage. (...) En revanche, il est possible d'accorder une plus large place au partage d'expérience et à l'échange* » : c'est en ces termes pour le moins rudes que le célèbre paléanthropologue Pascal Picq apostrophe les milieux de dirigeants et d'entrepreneurs sur la nécessité de changer de paradigme. Son interpellation est à la hauteur de la résistance du modèle de la performance et de la compétence individuelle, encore dominant dans de nombreuses organisations.

Un tel modèle est pourtant l'objet de critiques croissantes. De fait, sous des modalités variées – ingénierie concurrente, projets collaboratifs, communautés de pratiques, management 2.0... –, les vingt dernières années ont vu se multiplier, dans les pratiques et recherches managériales, les recommandations et les exigences en faveur d'une pratique plus collective du travail et de la performance. De telles invitations font suite aux travaux fondateurs et anciens des ergonomes, qui depuis longtemps pointent le caractère inévitablement collectif du travail (de Montmollin, 1984). Qu'elle soit déclinée en termes de pérennité de l'organisation, d'efficacité économique, de valeur des ressources humaines ou encore de légitimité auprès de groupes externes (Morin, Savoie et Beaudin, 1994), la performance est de plus en plus présentée comme relevant d'une production collective.

Dans la recherche francophone en gestion, un concept est utilisé depuis les années 1990 pour donner du sens à ces exigences et en éclairer la concrétisation : celui de compétence collective (Dubois et Retour, 1999). Or, malgré son développement dans de nombreuses recherches, notamment françaises et québécoises, ce concept semble trouver peu d'écho à l'extérieur des cercles académiques francophones : non seulement on ne le retrouve que très peu dans la recherche anglo-saxonne, mais en outre il semble non repris ni instrumenté par les dirigeants ou les cabinets de conseil. Comment comprendre ce décalage à l'heure où la nécessité des fonctionnements collectifs pour atteindre la performance est de plus en plus établie ? Dans un contexte non plus national mais global, que faire pour trouver ou retrouver le lien entre compétence collective et performance ?

L'objet de cette contribution est de contribuer à l'étude de cette question en considérant aussi bien des recherches francophones et anglophones que des observations empiriques directes ou indirectes. Un état de l'art nous conduira d'abord à constater que les pratiques et les recherches sur la compétence collective et la performance sont en partie disjointes (1). Nous montrerons ensuite, sur la base d'observations empiriques, des cas différents de mise en pratique de la compétence collective, mais avec un lien plus ou moins explicite et direct avec la performance (2). Sur la base de ces observations, nous proposerons d'enrichir la modélisation de ce concept par de nouveaux axes d'analyse le reliant à la performance (3).

## **1 - COMPÉTENCE COLLECTIVE ET PERFORMANCE : DES PRATIQUES ET DES RECHERCHES EN PARTIE DISJOINTES**

Dans les entreprises, le discours mais aussi les pratiques réelles valorisent de plus en plus, sous des appellations variées, les fonctionnements collectifs au service de la performance (1.1). Néanmoins, la recherche francophone a surtout théorisé la compétence collective en tant que telle (1.2), tandis que les travaux académiques anglophones ciblent le facteur collectif de la performance sans le théoriser en termes de compétence collective (1.3).

### **1.1 - DANS LES ENTREPRISES, DE NOMBREUSES PRATIQUES AU CROISEMENT DE LA COMPÉTENCE COLLECTIVE ET DU SOUCI DE LA PERFORMANCE**

Dans les entreprises, les modalités de l'action collective prennent des formes variées. De tout temps, les hommes ont travaillé ensemble, que ce soit pour chasser, construire des cathédrales, faire du commerce... ou la guerre ! Après une parenthèse taylorienne qui se méfiait des effets de groupes que l'organisation scientifique du travail ne pouvait maîtriser, la dynamique des équipes a pris toute sa place dans un environnement de changement, d'agilité et d'innovation accrus (Keegan et Turner, 2001). Coordonner le travail et mettre en commun des compétences individuelles dans des équipes autonomes ou des équipes projet est devenu naturel et généralisé (Loufrani-Fedida, 2012).

En outre, trois évolutions majeures rendent encore plus critique aujourd'hui l'enjeu de la performance du fonctionnement collectif :

- l'incertitude et l'imprévisibilité croissantes de l'environnement, qui rapproche l'activité collective de certaines situations extrêmes où les individus doivent se coordonner sous pression (risque fort, temps court, besoin d'improvisation... Voir les travaux célèbres de Weick, 1995, Bigley et Roberts, 2001 et Bouty *et al.*, 2011 pour une synthèse française) ;
- l'emploi banalisé des technologies digitales, qui pose l'enjeu de fonctionnements collectifs dématérialisés, virtuels, asynchrones, en tous lieux et en toute heure (Fréry, 2012) ;
- et des situations de plus en plus nombreuses qui nécessitent l'interaction de compétences individuelles (voir Michaux, 2008, pour une revue plus approfondie) : ainsi, le changement d'organisation, ou l'introduction de processus ou d'outils nouveaux (exemple : six sigma, ERP, règles de gestion...) amènent changements, apprentissages et créations de nouveaux savoirs, évolution des comportements et compétences au sein des collectifs de travail.

Enfin, de nouvelles formes de communication, d'échanges interindividuels et de coopération se développent dans des réseaux plus ou moins formels, dans des communautés de pratiques ou d'intérêts, au travers d'outils de type réseaux sociaux qui créent, au sein de ces communautés, des capacités à partager des informations, expériences, connaissances au-delà des frontières des organisations et unités d'appartenance habituelles.

On le voit, non seulement les pratiques collectives sont très variées (travailler ensemble, changer et apprendre ensemble, communiquer, collaborer, partager... voir Alsène et Pichault, 2003 pour une typologie), mais les « contextes d'usage » (Michaux, 2008) où s'exercent ces pratiques collectives sont eux-mêmes multiformes : équipe hiérarchique, transversale, réseau, cercle d'amis, communauté... Même les territoires des compétences collectives s'étendent : le développement de partenariats et de chaînes de valeur inter-organisationnelles amènent à créer des collectifs au niveau des territoires, comme par exemple les pôles de compétitivité,

clusters industriels et autres écosystèmes où des compétences collectives se créent par association d'entités différentes mais complémentaires (Defélix et Picq, 2013).

Au total, si la dimension collective du travail est une réalité très ancienne, elle s'intensifie aujourd'hui en fonction des contextes, technologies, niveaux de maturité et objectifs des organisations et des hommes. *Team-building*, formation au management d'équipe, démarches participatives, mode projet, incitation à la coopération, technologie de réseaux sociaux : dirigeants et managers ont pris acte du fait que s'intéresser aux seules compétences individuelles ne suffit plus, et investissent dans des dispositifs qui visent à développer une performance plus collective. Ce faisant, ils retrouvent une conception de la performance qui ne se limite plus aux seuls résultats : dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, celle-ci est également une action et un processus (Baird, 1986 ; Bourguignon, 1996).

## 1.2 - LA COMPÉTENCE COLLECTIVE, UN CONCEPT PEU RELIÉ À LA PERFORMANCE DU CÔTÉ FRANCOPHONE

Sans le dire explicitement, toutes les démarches citées plus haut visent à développer un « savoir agir en commun » basé sur une combinaison de ressources individuelles. C'est précisément cet aspect que la recherche francophone en GRH a privilégié sous le concept de compétence collective, mais en le reliant peu ou pas à la performance au sens de résultat.

Fidèle à sa distinction fondatrice entre le travail prescrit et le travail réel, la recherche en ergonomie a mis depuis longtemps en lumière la permanence et la nécessité des pratiques de collaboration et d'échange, même dans les organisations individualisant le travail. De Montmollin faisait en 1984 l'hypothèse d'une compétence collective et de sa genèse, « lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun » ; Wittorski (1997) en a proposé une première définition en parlant de démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail. En parallèle, de nombreux observateurs des pratiques de gestion des compétences ont dénoncé la trop forte individualisation de la relation d'emploi (Cavestro, Durieux et Monchatre, 2007). À la suite de ces travaux, la recherche francophone en GRH s'est employée, depuis la fin des années 1990, à caractériser cette compétence collective et à en comprendre ce qui pouvait la favoriser.

La caractérisation de la compétence collective s'est faite dans un double effort de définition et d'identification empirique. En matière de définition, de nombreuses formules ont été proposées, qui s'inscrivent peu ou prou dans le schéma de « combinaison de ressources en situation » diffusé par le consultant G. Le Boterf (2000) : Dejoux (1998) parle d'un ensemble de compétences individuelles mais aussi d'une composante indéfinissable « issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci » ; Pemartin (1999) évoque « un savoir combinatoire propre à un groupe », Dupuich-Rabasse et Trépo (2002) une « combinaison de savoirs différenciés mis en œuvre », et Bataille (2001) une « capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». La recherche a également tenu à identifier des indicateurs caractérisant la présence de cette compétence collective sur le terrain des organisations. On doit en particulier à Krohmer et Retour (2006), sur la base d'une observation au sein d'une entreprise du secteur de la chimie, la formalisation de quatre « attributs » : le référentiel partagé (les opérateurs ont une représentation commune du travail à accomplir), la mémoire collective (notamment des problèmes rencontrés et résolus ensemble), le langage commun (l'équipe utilise les mêmes termes et jargons professionnels), et l'engagement subjectif (il existe une envie de travailler ensemble).

Mais c'est dans l'effort de repérage de ce qui peut favoriser la compétence collective que la recherche francophone a peut-être porté le plus de fruits. Dans une première perspective, que Krohmer (2005) a qualifiée d'émergente, ce sont d'abord les interactions et les efforts volontaires entre les individus qui produisent de la compétence collective, quand bien même l'organisation prescrite ne cherche pas à la mettre en place : Chédotel (2004) a ainsi étudié la distribution des rôles et des informations au sein des groupes hétérogènes, permettant des agencements de compétences individuelles et des confrontations de représentations ; Colin et Grasser (2009) ont observé *in vivo* le renouvellement d'une compétence collective par les

échanges entre internes au sein d'un service d'urgences. Dans une perspective inverse, ce sont des facteurs organisationnels qui peuvent favoriser la constitution de compétences collectives : le style managérial et la politique de GRH (Krohmer et Retour, 2006), mais aussi les artefacts et les objets (Michaux, 2005 ; Caroly et Cholez, 2007 ; Richebé, 2007). Quel qu'en soit le facteur déclenchant à l'origine, cette constitution de compétence collective relève d'un processus d'apprentissage fondé sur l'échange et la communication (Arnaud, 2011).

### 1.3 - DANS LA LITTÉRATURE ANGLO-SAXONNE, DES NOTIONS PROCHES DE CETTE COMPÉTENCE COLLECTIVE ET DAVANTAGE RELIÉES À LA PERFORMANCE

La notion de compétence collective est donc clairement développée dans la littérature française et québécoise, mais son paradigme dominant est d'en comprendre la nature et les manifestations, plus que d'en saisir les liens avec la performance. À l'inverse, les travaux de recherche anglo-saxons se préoccupent davantage du lien entre les fonctionnements collectifs et la performance, mais avec des vocables différents de ceux de la « compétence » en tant que telle. <sup>15</sup>

La compétence collective apparaît ainsi dans la littérature sur le comportement organisationnel avec des concepts tels que « *collective commitment* » (Gardner, Wright, et Moynihan, 2011), « *collective decision making* », ou encore « *collective efficacy* », avec laquelle Bandura (2000) montre comment la perception de l'efficacité collective augmente la motivation et la performance des personnes. On la retrouve aussi sous un angle plus cognitif avec les notions de représentation partagée, de « *shared mental model* » (Cannon-Bowers, Salas, et Converse, 1990), ou de « *collective mind* » (Carlo, Lyytinen et Boland, 2012). La notion de compétence collective apparaît également dans la littérature sur le leadership sous l'appellation « *shared leadership* » (Hiller, Day, et Vance, 2006) ou dans l'article de Klein, Ziegert, Knight, et Xiao, (2006) : les auteurs y expliquent comment des équipes d'action extrême, comme les équipes médicales des urgences, arrivent à se coordonner efficacement et à déléguer les tâches de façon dynamique malgré les enjeux. On retrouve aussi la notion de compétence collective dans les études qui observent des équipes ou des groupes qui s'autogèrent, avec par exemple la notion de « *concertive teams* » ou « *self-managing teams* » (Barker, 1993 ; Bitencourt et Bonotto, 2010), où la gestion des tâches et du management est laissée à des groupes qui s'autorégulent. <sup>16</sup>

D'autres champs de littérature anglo-saxonne s'intéressent à la compétence collective sous l'angle de la recherche sur les organisations : c'est le cas des travaux sur la coordination d'équipes temporaires (Bechky, 2006), mais aussi sur le « *collaborative network* » (Macke, Sarate et Vallejos, 2010), ou encore le « *collective work* » de Turnbull (1993). Ce dernier analyse ainsi l'exploit de la construction de cathédrales gothiques : à une époque où les maçons et autres corps de métier n'avaient pas de techniques ni de mesures communes sur lesquelles se baser, ils ont su cependant construire ces structures innovantes grâce à des modélisations, des ficelles à nœud, de la géométrie constructive mais aussi une organisation sociale, formant ainsi un tout homogène. Dans des champs plus spécifiques, on retrouve cette notion dans la littérature sur l'action en situation extrême avec notamment les études sur les « *high reliability teams* » : Weick, Stuecliff, et Obstfeld (2008) expliquent que le concept de « *mindfulness* », appliqué au collectif, requiert un « *mélange complexe et rare de vigilance humaine, d'expérience, de compétence, de déférence, de communication, de négociation, d'action paradoxale, de témérité et de prudence* » pour arriver à un fonctionnement d'équipe où la confiance et le respect permettent la prise de décision et la négociation rapides des divergences. Le mode militaire (Alluisi, 1991) s'intéresse aussi à ce concept où l'action collective est souvent engagée et où le collectif est central. La compétence collective n'est pas loin non plus dans les travaux sur l'innovation, avec des appellations telles que « *design thinking* », ou « *innovative project management* » (Ruuska et Teigland, 2009) ; Hargadon et Bechky (2006), proposent ainsi un modèle de « *collective creativity* » en expliquant que les solutions créatives de problèmes peuvent émerger de collectifs créatifs et pas seulement d'individus isolés grâce à quatre types d'interactions sociales : « *demandeur de l'aide, apporter une aide, reformuler de façon réfléchie, et renforcer* ». <sup>17</sup>

Pour autant, les études qui semblent être les plus florissantes sur cette notion de compétence collective se retrouvent dans les domaines de l'apprentissage et des politiques d'éducation. On parle alors de « *collective learning* » (Tompkins, 1995), ou de « *collective capacity building* » (Harris, 2011 ; Rogalski, Plat, et Antonin-Glenn, <sup>18</sup>

2002 ; Miller and Thorpe, 1995 ; Shaiken, 1998). Ces études se focalisent sur les systèmes de formation de la compétence collective (Busemeyer et Trampusch, 2012), dont les institutions publiques et privées sont souvent à l'initiative. Boreham (2004) propose en particulier une théorie de la compétence collective qui repose sur trois critères principaux : la construction d'un sens collectif des événements sur le lieu de travail, le développement et l'utilisation d'une base de connaissance collective et le développement d'un sens d'interdépendance.

Les analyses anglo-saxonnes sur le travail et les fonctionnements collectifs sont donc très nombreuses ; et cependant, elles ne se déclinent pas sous la même appellation que celle de compétence collective propre à la littérature francophone. Cette différence de termes peut venir d'une restriction toute culturelle du monde anglo-saxon de la notion de compétence au seul individu ; mais une autre hypothèse, que nous privilégierons ici, est que le tropisme anglo-saxon met plus souvent l'accent sur le résultat (« *ends* »), et donc sur la performance, et moins sur le processus ou le moyen d'y parvenir (« *means* »), autrement dit la compétence et ses mécanismes.

## **2 - RELIER COMPÉTENCE COLLECTIVE ET PERFORMANCE : DES VISIONS ET DES PRATIQUES OBSERVABLES SUR LE TERRAIN**

Concept identifié comme tel ou réalité nommée et pratiquée sous des vocables différents, la compétence collective est donc au rendez-vous des recherches comme des dispositifs de gestion, mais le lien est très inégalement fait avec la performance (Bataille, 2001). Comment dès lors relier davantage ce concept fécond de compétence collective avec la performance ? Nous prenons ici le parti d'explorer de nouveau ces liens en interrogeant des observations empiriques, dans une perspective abductive : nous ne cherchons pas à produire des lois universelles, mais à proposer de nouvelles conceptualisations sur des contextes complexes (Thiéart, 2014, p. 80). Nous avons donc conduit une série d'observations, en l'occurrence au sein d'organisations très différentes (2.1) : dans certaines situations, les acteurs font un lien implicite et indirect entre compétence collective et performance (2.2), tandis que dans d'autres, cette liaison est explicite et directe (2.3).

### **2.1 - UNE SÉRIE D'OBSERVATIONS AU SEIN D'ORGANISATIONS TRÈS DIFFÉRENTES**

Dans une optique exploratoire, le travail de recherche présenté ici s'est appuyé sur le recueil de données primaires à base d'entretiens croisés avec des Directeurs des Ressources Humaines d'entreprises réunis dans un groupe de travail au sein d'Entreprise&Personnel au cours des années 2012 et 2013. Ce groupe de travail composé de praticiens et de chercheurs académiques a permis d'analyser en profondeur trois dispositifs de gestion des compétences collectives développées dans ces entreprises : Orange, MMA et Ubisoft. Ce recueil s'est en outre enrichi de l'observation *in situ* lors de « visites apprenantes » dans deux organisations volontairement distinctes de l'entreprise, l'École de l'Armée de l'Air à Salon de Provence, un service d'urgence pédiatrique aux Hospices Civils de Lyon.

Les expériences analysées ici ne sont pas à proprement parler des études de cas : nous n'avons ni mené une investigation systématique auprès de tous les acteurs de ces organisations, ni mesuré les résultats objectifs des démarches engagées. En revanche, nous nous sommes intéressés de près à la vision développée par ces responsables ressources humaines ou opérationnels, à la posture qu'ils avaient adoptée, à la manière dont ils se représentaient les enjeux et les problèmes de la compétence collective.

Nous avons classé alors ces expériences selon leur mode d'appréhension de ce double enjeu de compétence collective et de performance : comme nous allons le voir, elles visent toutes à repenser le mode de production de la performance via des pratiques de gestion qui produisent de la compétence collective, mais avec une intensité variable et une recherche d'articulation plus ou moins explicite.

### **2.2 - DES PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES COLLECTIVES EN LIEN IMPLICITE ET INDIRECT AVEC LA PERFORMANCE**

Pour parvenir à combiner les ressources en situation afin de « fabriquer » du collectif, certaines expériences partent des ressources individuelles et investissent avant tout

sur leur mise en combinaison. Dans les mécanismes de gestion « participatifs » qu'elles sollicitent, ces organisations visent à stimuler la capacité d'un groupe à mieux fonctionner au travail qu'on pourrait nommer « compétence collective » alors qu'elles n'utilisent pas formellement cette expression. Elles font un lien de nature plutôt implicite et indirect entre objectif de performance et levier de la compétence collective : c'est le cas des visions et des démarches observées au sein de l'Armée de l'Air et d'un service des Hospices Civils de Lyon.

L'Armée de l'air française sait que pour faire décoller un avion, il faut soixante personnes ; d'où un important travail interne ces dernières années pour faire mieux fonctionner le collectif et la coopération. Les officiers sont formés au travers d'un parcours long reposant sur trois pôles : combattant, académique, expertise aéronautique. Les formations tentent de développer le *leadership* en plaçant les élèves pilotes dans des situations de coopération en faveur du collectif. Les apprentis officiers sont ainsi invités à organiser des opérations caritatives ou à s'engager dans les services publics d'urgence. Ainsi, même si dans la formation des officiers, la base technique est primordiale, l'inculcation du travail collectif et de la solidarité avec le groupe et l'environnement est très poussée, ce qui favorise la fabrication d'un référentiel partagé et d'un langage commun (Krohmer et Retour, 2006). L'importance de ces dimensions a d'ailleurs conduit de précédents observateurs à mettre en valeur les nécessaires compétences collectives dans ce type d'organisation (Mérindol *et al.*, 2009).

La cohésion d'équipe se travaille par de nombreux moments de vie en commun (sport collectif, semaine d'oxygénation...). En d'autres termes, le processus de socialisation est non seulement réel, mais pensé et préexistant au collectif. Au centre des pratiques, le retour d'expérience ancré dans le travail, appelé « Retex », qui nourrit un processus de réflexion collectif. Cette pratique est particulièrement intense et suivie dans le cas particulier des équipes de haute voltige (Godé, 2012). Dans ce « Retex », les éléments techniques sont pris en compte, mais c'est surtout l'élément humain qui est l'objet central. Comme le rappellent les officiers qui dirigent l'École de l'Air : « *Il faut replacer l'Homme au centre du cockpit (...). Plus il y a de technique, plus l'humain est important* ».

L'univers du service de réanimation pédiatrique de l'Hôpital Femme Mère Enfant des Hospices Civils de Lyon offre une autre approche de la compétence collective. Ce service a bien sûr pour ambition de soigner, mais aussi de former et de mener des recherches. Dans ce type d'organisation, l'observation révèle que les pratiques de management visent à développer de la compétence collective : « colloques » hebdomadaires entre médecins et infirmières, zones de « déchochage », pour raccourcir les délais de diagnostic, réunions de « mortalité », retours d'expérience. Ces pratiques sont là pour assurer collectivement une « haute fiabilité » alors que la technologie est complexe, l'activité est soumise à des phénomènes imprévus et les tâches sont interdépendantes. Ainsi vise-t-on la construction collective de connaissances partagées – via les médecins, l'infirmière tutrice, les personnels eux-mêmes – mais également la construction d'une intelligence collective, c'est-à-dire d'un système de représentation de l'action qui se construit dans l'action. Une source de tensions étant les différences de pratiques d'un praticien à l'autre, les équipes qui fusionnent prennent beaucoup de temps pour les harmoniser ; la prévalence de l'action collective qui passe par l'anticipation, y compris du comportement des autres, mais aussi la vigilance croisée car chacun travaille sous le regard des autres, « *On est bien quand on connaît par cœur le service, on sait quoi faire quand il y a une urgence, on connaît les médecins, on n'a pas peur de parler* » (infirmière). La coopération est très présente. La combinaison des ressources individuelles, dans ce type d'univers marqué traditionnellement par les différences statutaires et les cloisonnements, est pour ainsi dire conquise de manière volontariste par un investissement continu dans des réunions où se confrontent des points de vue, et une posture qui légitime le débat, ce qui favorise une mémoire collective et suscite l'engagement subjectif (Krohmer et Retour, 2006). On retrouve dans ce type d'organisation certains traits de compétence collective déjà observés dans certains services d'urgence (Colin et Grasser, 2009).

### **2.3 - DES PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES COLLECTIVES EN LIEN EXPLICITE ET DIRECT AVEC LA PERFORMANCE**

Les deux situations présentées plus haut relèvent d'organisations non lucratives dans

lesquelles, même si les enjeux d'efficacité sont prégnants, le vocable de « performance » est peu présent en tant que tel. On ne s'étonnera pas qu'au sein des entreprises en tant que telles, la mise en exergue d'objectifs et l'affichage d'indicateurs sont un point de passage obligé pour donner aux acteurs et aux responsables un signal explicite et incitatif sur le lien entre compétence collective et performance attendue. C'est pourquoi certaines organisations en font un point de démarrage, pour toucher ensuite les fonctionnements collectifs et faire évoluer les pratiques de travail. En somme, il s'agit pour ces entités d'« équiper la situation » pour que la combinaison de ressources s'y fasse plus naturellement. Nous présentons ici les retours d'expérience de la société Orange puis de MMA.

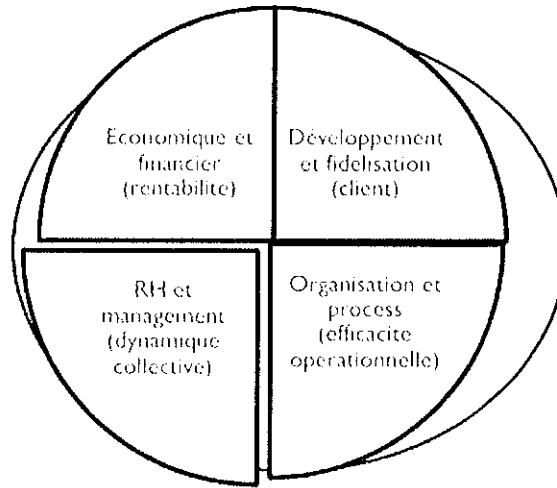
Après la forte crise interne des années 2009-2010, le groupe Orange a cherché à remettre son organisation sur les rails d'une performance plus collective et plus solidaire. Une nouvelle organisation, plus décentralisée, vise à favoriser la dynamique et les marges de manœuvre locales. Dans ce nouveau modèle, un socle commun pour tous les managers du Groupe est donné non seulement par le Plan stratégique, mais aussi par des outils de pilotage : en particulier le « Contrat Social » (qui cadre les conditions de travail, le management et le rôle de la fonction RH), le baromètre social semestriel, et les différents accords collectifs. Dans le contexte de ces nouveaux outils de pilotage qui revalorisent la place du collectif, chaque unité opérationnelle est appelée à définir son projet d'entité : il s'agit d'une démarche collective visant à identifier les enjeux, ambitions et problématiques-clés, en favorisant la coopération, les démarches d'amélioration continue, les propositions concrètes des équipes. Cela va jusqu'à s'accorder et autoriser des temps pour développer des projets autonomes, à rebours du seul productivisme des années précédentes.

L'esprit de la démarche est de construire une performance sociale, contributive de la qualité de service et donc de la performance économique. « Embarquer » dans un projet les équipes pour être sûr de partager les enjeux : le cheminement privilégié est donc de partir de nouveaux outils de pilotage de la performance pour ensuite irriguer le fonctionnement d'équipe et enfin faire évoluer les pratiques de travail sur le terrain. Là encore, la posture à l'œuvre consiste à recréer du contexte, et en l'occurrence un contexte propice à la coopération et à la combinaison des ressources. Il s'agit en somme de retrouver le « *collective work* » cher à Turnbull (1993), voire la « *collective creativity* » que la concurrence par l'innovation rend désormais plus nécessaire encore.

L'expérience de la société mutualiste MMA témoigne d'un travail plus continu et plus ancien pour relier compétence collective et performance. Entreprise du secteur de l'assurance, MMA a mis en place depuis 2001 une démarche de pilotage de la performance appelée « Quadrant », basée sur les principes des *Balance scorecards*. Mais alors que les outils de ce type se limitent souvent à la déclinaison des objectifs commerciaux et financiers, la Direction des Ressources Humaines a voulu y intégrer en bonne place l'aspect humain et en particulier la dimension collective. Dans la fabrication de la performance collective, les deux quadrants du bas (dynamique collective et processus) expliquent les résultats du haut (marketing et financiers). Quand un manager construit le Quadrant avec son entité, il part du haut (pour lequel il peut recevoir des objectifs imposés, notamment clients) et réfléchit à ce qu'il doit mettre en bas (même si la DRH peut imposer quelques objectifs).

Le « Quadrant global » MMA (figure 1) est donné chaque année par le Comité de Direction ; un mois après, celui-ci est décliné au niveau des directions centrales, puis des services. Les réalisations sont suivies et les actions corrigées si nécessaire, toujours en équipe, avec un système de clignotants visuels. Sachant que la montée en puissance a été progressive et que l'outil n'a pas été imposé au départ par la direction, l'entreprise en retire aujourd'hui non seulement une meilleure traduction de la stratégie en termes opérationnels, mais aussi un moyen pour faire évoluer sa culture d'entreprise sur fond d'intégration historique et successive de plusieurs sociétés. « *Nous sommes dans le service : plus qu'ailleurs, l'humain est important, alors que nous avons il y a dix ans une difficulté chez les managers à fixer des objectifs en la matière (DRH)* ».

Figure 1 - Le quadrant MMA



Cet outil de gestion qui met ainsi en avant la « dynamique collective » représente ce que les chercheurs appellent un artefact (Michaux, 2005), mais il ne fait au mieux que déclencher un processus d'apprentissage : la construction d'un contexte favorable au collectif par le biais de ce type d'outil est un processus long et délicat, où il faut conjuguer maintien d'un cap et souplesse d'un outil laissé en partie à la discrétion du manager.

33

### 3 - MODÉLISATION ET DISCUSSION : COMMENT ANALYSER LE LIEN ENTRE COMPÉTENCE COLLECTIVE ET PERFORMANCE ?

Nous avons donc vu que la compétence collective apparaît dans des univers organisationnels différents comme un ingrédient de plus en plus indispensable à l'atteinte des enjeux de service et des objectifs, autrement dit à la performance. Comment alors modéliser et analyser ce lien entre compétence collective et performance ? Nous proposons ici trois axes d'analyse possibles (3.1), avant de les appliquer sur le cas d'une entreprise du secteur des jeux vidéo (3.2), que nous discuterons avant d'en tirer des propositions de recherches futures (3.3).

34

#### 3.1 - TROIS AXES D'ANALYSE POSSIBLE DU LIEN ENTRE COMPÉTENCE COLLECTIVE ET PERFORMANCE

Les différents exemples développés dans la partie précédente traduisent différentes approches de la mise en combinaison des actions individuelles. Mais cette diversité des pratiques et des dispositifs de gestion peut être relue à l'aune de trois dimensions possibles de la performance : additive ou combinatoire, externe ou interne, unifiée versus plurielle.

35

Première dimension : additive ou combinatoire. Dans un modèle additif de performance, l'attention du gestionnaire est centrée sur la performance des éléments de la somme, pensant que ces performances se répercuteront sur le résultat final. Le collectif est vu comme une agrégation d'individus, à l'image de ce qui se passe dans de nombreuses industries de process où règne le travail posté. Au contraire, dans un modèle combinatoire, le gestionnaire se concentre sur le résultat final, quitte, s'il l'estime pertinent, à ajouter dans le calcul des éléments déterminés plus ou moins arbitrairement, comme par exemple le climat ou la dynamique de l'équipe. La mise en place du Quadrant de MMA ou le retour à un « contrat social » chez Orange témoignent de cheminements au sein de directions d'entreprises qui prennent le parti de s'éloigner de la perspective additive. Avec cette première dimension, la compétence collective devient un facteur identifié de la performance, une sorte d'étape intermédiaire entre les compétences individuelles et le résultat.

36

Deuxième dimension : externe ou interne. Dans un modèle interne de performance, l'objectif est d'améliorer l'organisation, en donnant aux gestionnaires des indicateurs de fonctionnement. Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise de mettre en lumière la non-performance pour progresser. La pratique de l'Armée de l'Air, qui attribue une place éminente aux retours d'expérience et au facteur humain, tend ainsi à multiplier les indicateurs et notamment la mise en lumière d'erreurs à corriger. Au contraire, dans un modèle externe, il s'agit avant tout de mettre en avant les qualités et la valeur

37

d'une organisation, dans le contexte d'une compétition. Même s'ils sont d'abord mis en place pour des impératifs de santé publique, les hôpitaux en général, et les services de réanimation en particulier, sont soumis à de très nombreuses évaluations externes, voire à des classements. Avec cette deuxième dimension, la compétence collective est un *input* quantifiable du résultat d'ensemble qu'est la performance.

Troisième dimension : unifiée versus plurielle. Un modèle unifié permet de penser la performance et son articulation aux compétences collectives selon une mesure unique et suivant des systèmes de gestion centralisés, définis et pilotés de façon hiérarchique. C'est par exemple le cas du Quadrant de MMA, qui place clairement la dynamique collective comme un facteur unique de résultat, au même rang que l'organisation et les process. *A contrario*, un modèle pluriel permet de mettre en dialogue différentes composantes incommensurables et de créer une dynamique de négociations et d'équilibre entre les différentes définitions possibles de la performance : économique, sociale, technique, environnementale... C'est davantage l'approche récente du groupe Orange : non seulement on multiplie les outils de pilotage et on tolère davantage les remontées d'initiatives et de propositions des équipes, mais surtout on quitte une mesure unique basée sur les seuls retours clients pour y intégrer aussi des indicateurs issus du baromètre social.

### 3.2 - UN CAS IDENTIFIABLE DE MISE EN ŒUVRE CONSCIENTE DE CETTE COMPÉTENCE COLLECTIVE, MOTEUR DE PERFORMANCE : UBISOFT

Fondée en Bretagne en 1986, Ubisoft est devenue en 25 ans l'un des principaux acteurs français dans son domaine et le 3<sup>e</sup> éditeur mondial de jeux vidéo. Ce développement est notamment le fruit d'une recherche d'innovation marquée, dans laquelle la contribution des ressources humaines apparaît particulièrement importante. Après avoir étendu son réseau de production et de distribution, développé des franchises, mis au point des plateformes de services sur internet, Ubisoft a abordé les années 2000 en cherchant toujours plus à consolider son avantage concurrentiel par l'innovation. En février 2007, la société a mis sur pied son studio de cinéma numérique ; en juin 2008, elle forme un partenariat avec Hybride, spécialisée dans les effets visuels ; à titre d'illustration, 60 millions d'euros ont été dépensés en recherche et développement au cours des seuls six premiers mois de l'exercice 2008-2009.

Nous nous centrons ici sur le studio de Montréal, établi en 1997 ; il joue un rôle important dans cette stratégie d'innovation consistant à faire converger jeux vidéo et cinéma et à passer du jeu vidéo traditionnel à la cinématique. En 2012, ce studio emploie près de 2 200 personnes, regroupées dans un bâtiment de 6 étages dans la capitale québécoise. L'essentiel des effectifs travaille en mode projet pour la production des jeux, 900 salariés sur l'effectif total étant dévolus aux fonctions de services.

Dans ce studio, la direction tente d'entretenir une compétence collective source de performance en agissant conjointement sur les pratiques de travail et sur les modes de pilotage. S'agissant des pratiques de travail, la création de liens collectifs est bien sûr consubstantielle au mode d'organisation dominant, qui est le mode projet. Mais l'ensemble des conditions de travail y contribue également : pour un projet de jeu donné, les salariés sont regroupés en espace ouvert par métier ; au sein du bâtiment sont offertes différentes facilités, telles que gymnase, centre de soins ou garderie ; sur les murs sont affichés les différents « piliers », principes fondateurs que le studio a formalisés, tels que « *les esprits créatifs sont des esprits ouverts* ». En outre, la création du collectif est visée au travers de modes spécifiques de pilotage, en particulier s'agissant du pilotage et de la gestion des compétences. « *Chez nous, la priorité est donnée au développement des talents. Pour cela, on recycle celui des gens disposant d'un savoir-faire élevé pour perfectionner le talent de nos employés* », déclare le Vice-Président RH. À la fin d'un projet, les directeurs métier s'assurent que tous les contributeurs ont un entretien de bilan qui permet de faire le point sur les compétences acquises et d'orienter vers les nouveaux projets.

Ce studio se distingue néanmoins de nombreuses organisations ayant également le souci de gérer les compétences individuelles, de par une conception nuancée de leur interaction. Pour le Vice-Président RH, « *ce qui se passe dans les équipes relève plus de la multiplication que de l'addition : si on additionne zéro, on ne change pas le résultat, mais si on multiplie par zéro, on annule tout...* » : il y a autrement dit une

attention particulière au rôle du collectif dans l'atteinte de la performance. Cela se traduit par de très nombreux moyens pour assurer le « *développement durable de la relève* » : formations, *e-learning*, capsules vidéo, mais aussi jumelages entre employés et communautés de pratiques. « *Les gens reconnus comme les meilleurs dans leur domaine, nos 'Kings', ne se contentent pas de faire leur travail. Ils doivent également créer de la relève* ». Interaction, transfert et coopération sont donc érigés au rang de nécessité absolue pour que la performance voie le jour au terme de projets complexes.

### 3.3 - DISCUSSION ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES

En reprenant nos trois axes d'analyse, nous constatons que les pratiques managériales à l'œuvre dans ce studio de jeux vidéo relèvent clairement d'une perspective combinatoire : recruter des talents individuels ne suffit pas, le mode projet d'une part et la rotation des individus d'autre part conduisent à renforcer les interactions, les transferts et les apprentissages croisés. Concernant le deuxième axe, la compétence collective est ici à la fois un objet d'indicateurs internes de fonctionnement – au sens où se mesurent le taux de roulement, le nombre de capsules vidéo ou celui des jumelages – et un enjeu externe : en effet, la tension observée du marché du travail pour les professionnels concernés rend plus critique et attractif un environnement qui s'affiche comme plus collaboratif et apprenant que les autres. S'agissant enfin du troisième axe, la diversité des leviers employés pour susciter « le développement durable de la relève » relève d'une approche plurielle de la performance et, de fait, des combinaisons possibles de compétences y conduisant.

Il y a donc dans ce cas une mise en œuvre consciente de la compétence collective, directement reliée à la performance à atteindre, et au rebours d'une certaine *doxa* managériale : les responsables rappellent en effet qu'il est vain de faire de la rétention de talents, et qu'il vaut mieux investir sur les fertilisations croisées et le transfert pendant la période de présence desdits talents. Une telle approche n'est cependant pas sans limite : la responsabilité de transférer son savoir s'exerce en effet en marge des autres tâches ; même si les ressources humaines ne cessent de prodiguer leurs encouragements, il reste délicat pour un producteur de jeu de libérer des experts pour effectuer de la formation dans le contexte de plannings de livraison tendus. Le cœur du succès ou de l'échec d'un projet reste donc lié à la bonne collaboration de toutes les compétences, et notamment de celles des programmeurs et des artistes, via l'aide des *designers*.

Si ce type d'organisation et de pratiques managériales permet d'entrevoir plus clairement les liens retrouvés et assumés entre compétence collective et performance, bien des questions restent à l'agenda de recherche pour autant. Parmi celles-ci figurent notamment :

- d'abord, le caractère contingent de cette compétence collective identifiée comme facteur de performance. Si celle-ci est manifeste dans les organisations par projet et/ou missionnaires, qu'en est-il des univers d'entreprises plus traditionnels, marqués par la prévalence du modèle de la performance individuelle ? La nature même du travail, qu'il faudrait davantage observer et documenter que dans les exemples et le mini-cas relaté, reste-t-elle un facteur de contingence déterminant ? Le développement très important des modes projets dans la plupart des organisations nous pousserait à en douter, et une hypothèse possible est que même dans ces univers la compétence collective reste facteur de performance, quitte à être clandestine et « émergente », comme Krohmer (2005) l'avait noté ;
- ensuite, la mesure des effets induits par cette compétence collective. Il est hélas très difficile de comparer une même organisation toutes choses égales par ailleurs « avant » et « après » la mise en place de pratiques permettant le développement de compétences collectives. Mais une série de cas au sein d'un secteur d'activité homogène, en limitant les variables de contrôle, permettraient sans doute d'affiner le repérage de ces effets.

## 4 - CONCLUSION

Concept privilégié des dernières années par la recherche francophone en GRH, la compétence collective a finalement été abordée principalement dans cette littérature comme un objet à part, séparable des autres aspects du management, et dans une perspective implicite de performance-processus bien plus que de processus-résultat.

De manière finalement symétrique, les spécialistes des résultats que sont les dirigeants et les managers redécouvrent ces dernières années l'importance de la performance-processus, et partant de son ingrédient collectif.

Une vision doublement globale de la compétence collective se fait donc jour au travers de cette exploration : non seulement le rapprochement des travaux francophones et anglophones permet d'élargir le regard, mais en outre le fait de retrouver le lien entre le résultat et le processus redonne une fécondité et un intérêt au concept de compétence collective. Gageons que de futures recherches et expériences permettront d'approfondir une telle perspective.

ALLUISI, E. A. (1991), "The development of technology for collective training : SIMNET, a case history. Human Factors", *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 33(3), 343-362.

ALSÈNE E. et PICHAULT F. (2003), « Coordination de l'entreprise et GRH : une nouvelle démarche d'analyse pour des interventions plus efficaces », *Actes du 14<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, 20-22 novembre 2003, pp. 57-71.

EN LIGNE ARNAUD, N. (2011), « Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation », *Revue Française de Gestion*, 210 (37), pp. 15-31.

BAIRD, L. (1986), *Managing performance*, New-York, John Wiley.

EN LIGNE BANDURA, A. (2000), "Exercise of human agency through collective efficacy", *Current directions in psychological science*, 9(3), 75-78.

BATAILLE F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81.

EN LIGNE BECHKY, B. (2006), "Gaffers, gofers, and grips : role-based coordination in temporary organizations", *Organization Science*, 17(1) : 3-21.

BIGLEY, G., & ROBERTS, K. (2001), « The Incident Command System : High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°6, pp.1281-1299.

BITENCOURT C., BONOTTO, F. (2010). "The Emergence of Collective Competence in a Brazilian Petrochemical Company", *Management Revue*, 21(2), 174-192.

EN LIGNE BOREHAM, N. (2004). "A theory of collective competence : challenging the neo-liberal individualisation of performance at work", *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17.

BOURGUIGNON, A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », p.18-31, in A.-M. Fericelli et B. Sire éd., *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica.

BOUTY I., DRUCKER-GORARD, C., GODÉ, C., LIÈVRE, P., NIZET, J. et PICHAULT, F. « La résolution des problèmes concrets de coordination en situation extrême : essai de synthèse », *Management & Avenir* 1/2011 (n° 41), p. 472-479.

BUSEMEYER, M. R., & TRAMPUSCH, C. (Eds.) (2012), *The political economy of collective skill formation*. Oxford University Press.

CANNON-BOWERS J. A., E. SALAS, S. A. Converse (1990), "Cognitive psychology and team training : shared mental models in complex systems", *Human Factors Society Bulletin*, 33 : 1-4.

CARLO, J., LYTTINEN, K., & BOLAND, J. J. (2012), "Dialectics of collective minding : contradictory appropriations of information technology in a high-risk project", *MIS Quarterly*, 36(4), 1081-A3.

CAROLY S. et CHOLEZ C. (2007), « Compétences individuelles et compétences collectives : regard croisé entre sociologie et ergonomie », pp. 31-45, in Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.

CAVESTRO W., DURIEUX C. et MONCHATRE S. éd., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.

CHÉDOTEL, F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, 7 (3), pp. 161-193.

COLIN T. et GRASSER B. (2009), « Les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier », pp. 59-78, in Retour D., Picq T. et Defélix C., *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

COLIN T. et GRASSER B. (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une approche en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier », in Retour D., Picq T. et Defélix C. éd., *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

DEFÉLIX C., PICQ T. (2013) De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité, *Revue @GRH*, n° 7, 2013/2, p. 41-66.

DEJOUX C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion*

2000, novembre-décembre, pp. 15-31.

DE MONTMOLLIN M. (1984), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*. Peter Lang, New York.

DUBOIS M. et RETOUR D. (1999), « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp. 225-243.

DUPUICH-RABASSE F. et TRÉPO G. (2002), « Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : la place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion l'entreprise », *Actes du 13<sup>e</sup> congrès de annuel de l'AGRH*, tome 2, pp. 9-21.

FRÉRY F. (2010), « Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise ? », *L'Expansion Management Review*, 2010/2, n° 137.

EN LIGNE GARDNER, T. M., WRIGHT, P. M., & MOYNIHAN, L. M. (2011), "The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover : the mediating effect of collective affective commitment", *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.

GODÉ, C. (2012), « Développer les compétences collectives à partir des pratiques de retour d'expérience « à chaud » : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial RFG-AIMS, Vol. 38, N°223, pp. 167-180.

EN LIGNE HARGADON, A. B., & BECHKY, B. A. (2006), "When collections of creatives become creative collectives : A field study of problem solving at work", *Organization Science*, 17(4), 484-500.

EN LIGNE HARRIS, A. (2011), "System improvement through collective capacity building", *Journal of Educational Administration*, 49(6), 624-636.

HILLER, N. J., DAY, D. V., & VANCE, R. J. (2006), *Collective enactment of leadership roles and team effectiveness : A field study*. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.

EN LIGNE KEEGAN A., TURNER J.-R. (2001), « Quantity versus quality in project-based learning practices », *Management learning*, vol. 32, No. 1, p. 77-98.

KLEIN, K., J. ZIEGERT, A. P. KNIGHT, and Y. XIAO (2006), "Dynamic delegation : shares, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams", *Administrative Science Quarterly*, 51 : 590-622.

KROHMER C. (2005), *Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*, thèse de doctorat de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble, décembre.

KROHMER C. et RETOUR D. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 149-183.

LE BOTERF G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Les Editions d'Organisation.

LOUFRANI-FEDIDA S., « Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets », *Management & Avenir* 8/ 2012 (n° 58), p. 14-32.

MACKE J., SARATE J. A. R., & VALLEJOS R. V. (2010), "Collective Competence and Social Capital Analysis in Collaborative Networks", *Journal of Systemics, Cybernetics & Informatics*, 8(3).

MÉRINDOL V., ROUBY E., VERSAILLES D. et THOMAS C. (2009), « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse », *Management et avenir*, 2009/5, n°25, pp. 315 - 334.

MICHAUX V. (2005), « Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, pp. 45-65.

MICHAUX V. (2008), « Les différentes formes de compétences collectives et leur rôle indispensable dans la performance des activités complexes », in Dupuich-Rabasse F. (éd), *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan, pp. 12-29.

MORIN E., SAVOIE E. et BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Paris, Gaëtan Morin Editeur, 158 p.

PEMARTIN D., (1999), *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?*, Caen, EMS, 128 p.

RICHEBÉ N. (2007), « La fabrique des compétences collectives : agencements, ressources et coopérations », pp. 46-60, in Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.

ROGALSKI, J., PLAT, M., & ANTOLIN-GLENN, P. (2002), « Training for collective competence in rare and unpredictable situations », in Nicholas Boreham, Renan Samurcay, and Martin Fischer (eds), *Work process knowledge*, London, England : Routledge, pp.134-147.

EN LIGNE RUUSKA, L., & TEIGLAND, R. (2009), "Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships-A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative", *International Journal of Project Management*, 27(4), 323-334.

SHAIKEN, H. (1998), "Experience and the collective nature of skill", *Cognition and communication*

at work, Chapter 12, 279.

THIÉTART R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 4<sup>e</sup> édition, 656 p.

EN LIGNE TOMPKINS, T. C. (1995), "Role of diffusion in collective learning", *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 69-85.

EN LIGNE TURNBULL, D. (1993), "The ad hoc collective work of building gothic cathedrals with templates, string, and geometry", *Science, Technology & Human Values*, 18(3), 315-340.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage Publications.

WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., & OBSTFELD, D. (2008), "Organizing for high reliability : Processes of collective mindfulness", *Crisis management*, 3, 81-123.

WITTORSKI, R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, L'Harmattan, Action et Savoir.

**Français** Très usité dans les recherches francophones, le concept de compétence collective ne se retrouve que très peu dans la recherche anglo-saxonne, et semble peu repris par les dirigeants ou les cabinets de conseil. Dans un contexte non plus national mais global, que faire pour trouver ou retrouver le lien entre compétence collective et performance ? L'objet de cette communication est de contribuer à l'étude de cette question en considérant aussi bien des recherches francophones et anglophones que des observations empiriques directes ou indirectes. Sur la base de ces observations, nous proposerons d'enrichir la modélisation de ce concept par de nouveaux axes d'analyse le reliant à la performance.

**Mots-clés** compétence collectif performance

**English** Collective competency is a well-known concept in French language literature, but has a poor occurrence both in the anglo-saxon state of art and in the managerial articles. In a global context, how can we find the link between collective competency and performance ? Review of the literature and empirical observations help us in this article to bring new analysis upon the subject.

**Keywords** competency team work performance

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/256294505>

# Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail

Chapter · January 2013

DOI: 10.3917/puf.falzo.2013.01.0017

CITATIONS

9

READS

186

2 authors:



Catherine Delgoulet  
Paris Descartes, CPSC

75 PUBLICATIONS 228 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Christine Vidal-Gomel  
University of Nantes

59 PUBLICATIONS 242 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Project ANR FragiTrav - fragilisation "by", "with regard to" and "within" work [View project](#)

Project ANR MacCoy Critical - Models for Adaptative feedback enriChment and Orchestration based virtual reality in Critical situations [View project](#)

All content following this page was uploaded by Catherine Delgoulet on 24 March 2014.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

## **Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail**

C. Delgoulet et C. Vidal-Gomel

L'ergonomie s'est toujours préoccupée du développement des opérateurs, sans pour autant que le sujet soit au cœur des problématiques de recherche (Waterson et al. 2012). En France, ce n'est qu'à partir des années 90 qu'elle s'est réellement saisie de cette question, notamment à partir d'enjeux de transformation ou de conception d'outils et de situations de travail ne permettant plus de faire l'impasse sur les compétences professionnelles associées, leur possible transfert ou la formation. Le concept de compétences est ainsi apparu peu à peu indispensable pour rendre compte du fait que l'activité des opérateurs n'est ni aléatoire, ni totalement prévisible et qu'elle ne peut être réduite à une liste de comportements dans l'instant. Plus récemment, l'ergonomie en a fait l'un de ces objectifs à partir de la notion d'environnement « capacitant » (Falzon, 2008).

Dans cette perspective, nous expliciterons les liens qui unissent les compétences aux deux dimensions clés en ergonomie : santé et performance ; et préciserons l'approche théorique sous-jacente qui supporte cette thèse. Nous montrerons ensuite comment l'ergonomie contribue, d'une part, à l'identification des conditions situationnelles nécessaires à la conception d'environnements de travail et, d'autre part, au pointage des choix organisationnels et techniques qui font obstacles au développement des compétences dans et par le travail. Enfin, une large place sera faite à l'apport de l'ergonomie à la conception de formations comme dispositifs particuliers de développement des compétences mais aussi de transformation indirecte du travail. En conclusion, nous reviendrons sur les enjeux scientifiques et sociaux qui demeurent pour soutenir et développer l'approche de l'ergonomie constructive.

### **Les compétences : vecteur de santé et de performance**

En ergonomie, la santé est définie comme « *un équilibre dynamique entre le bien-être physique, psychique et social tout au long de la vie* » (Rabardel et al., 1998, p. 49). Elle se construit de façon dynamique en interaction avec l'environnement matériel, économique et social. Le travail est une dimension importante de cette construction : source d'atteintes à la santé, il offre aussi des possibilités de préservation physique, d'épanouissement personnel, de reconnaissance sociale et de développement des compétences (Doppler, 2004) : autant de dimensions constitutives de cet équilibre dynamique, favorables à l'atteinte des objectifs professionnels fixés.

### **La préservation de la santé par le développement des compétences**

Montmollin (1993) est sans doute le premier à avoir souligné les relations entre les dimensions cognitives de l'activité et la santé, en opposant santé et « misère cognitive », et en précisant que l'équilibre dynamique que représente la santé nécessite aussi le développement des compétences. On peut considérer, à partir de Vygotski (1934/1997), que l'ensemble des compétences que le sujet acquiert constitue autant d'instruments psychologiques, favorisant le développement de ses fonctions mentales supérieures et de ses capacités à appréhender le monde qui l'entoure. Ainsi, au travail, la santé se situe

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

dans un entre-deux — de la « sous-charge », source potentielle d'ennui, de désinvestissement, de fatigue face au désœuvrement et de la « surcharge » menant au débordement dans l'activité, facteur de risque pour la santé —, où les défis à relever créent des possibilités de développement (Montmollin, 1993). Récemment, une enquête sur les relations « âge, santé, travail » (Molinié, 2005) identifie un lien statistique entre le fait d'« avoir ou non un métier qui permet d'apprendre », le sentiment de « se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite » et la présence de troubles de la santé et de signes d'usure. Ces résultats mettent au premier plan l'apprentissage, et plus largement le développement du sujet, dans la construction de sa santé au travail et le maintien dans l'emploi, en montrant l'importance de pouvoir apprendre au quotidien, dans le cadre de son activité professionnelle.

Les relations entre compétences et santé peuvent être appréhendées sous bien d'autres angles. L'identification, la compréhension, l'anticipation et la prise en charge de situations accidentogènes reposent sur des compétences individuelles et collectives (Marc & Rogalski, 2008 ; Vidal-Gomel, 2007), qu'il s'agisse de risques pour soi, pour des coéquipiers, pour le système technique ou plus largement de risques pour des usagers d'un service ou la population. Les compétences des opérateurs sont aussi impliquées dans la prévention de maladies professionnelles et plus largement dans la préservation de la santé : dans le secteur de la transformation de la viande, la maîtrise de l'affilage du couteau, qui nécessite notamment de se représenter le fil du taillant, contribue à la prévention des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS ; Chatigny & Vézina, 1995). Dans la sidérurgie, des opérateurs âgés chargés du contrôle sont en mesure de faire des diagnostics de la qualité de l'acier reposant sur des prises d'informations sensorielles grâce aux compétences acquises lors de leurs expériences passées en production. Elles leur permettent l'anticipation des dérives de la production avec un empan temporel plus étendu que celui des plus jeunes, ce qui leur évite de devoir intervenir en urgence, source pour eux de fatigue supplémentaire (Pueyo, 2000).

Dans cette perspective, les compétences et leur développement intéressent les ergonomes à un double titre : performance et santé ; ce que l'on retrouve dans les approches théoriques convoquées pour les analyser.

### **Agir et comprendre : des conditions pour construire la performance ?**

Les compétences se développent pour partie en situation de travail, dans l'activité réellement mise en œuvre pour accomplir une tâche. Deux dimensions de l'activité peuvent être différenciées (Samurçay & Rabardel, 2004) : « l'activité productive », tournée vers la production de biens et de services, et « l'activité constructive », qui participe du développement du sujet. L'activité constructive prend pour objet l'expérience du sujet, résultat de l'activité productive. Ces deux dimensions ne peuvent pas être complètement séparées, tout en étant distinctes. Les activités constructives relèvent à la fois de la réalisation de l'action ici et maintenant, d'activités métafonctionnelles (Falzon, 1994) qui visent notamment à construire des outils utilisables dans le futur, et d'activités réflexives (Schön, 1993). Ces différentes facettes des activités constructives favorisent la prise de conscience (Piaget, 1974) et ainsi la conceptualisation : moment où la compréhension de l'action vient rattraper sa réalisation, qui souvent la devance (Weill-Fassina & Pastré, 2004).

Delgoutet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In, P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

La conceptualisation s'élabore dans le temps, avec l'expérience, dans des environnements professionnels plus ou moins facilitateurs. Elle offre aux opérateurs de nouvelles voies pour accomplir leurs tâches et construire leur santé au travail ; par exemple, par extension « *des champs couverts par les représentations* » et du « *champ temporel* » qui favorise l'anticipation ; par une plus grande « *résistance aux perturbations* » en situation qui seront neutralisées, compensées partiellement ou intégrées au registre du « normal » (Weill-Fassina, 2012 ; Vidal-Gomel & Rogalski, 2007). L'analyse de ces processus et de leurs conditions de maturation révèlent un enjeu pour l'action ergonomique : contribuer à la conception d'environnements « capacitants » (Falzon, 2008) qui préservent la santé des individus, permettent l'insertion et le maintien dans l'entreprise, et favorisent l'apprentissage, tout en offrant les moyens d'accomplir les tâches.

Ainsi, étudier les processus de développement des compétences c'est également traiter la question de la performance du point de vue des organisations (production, qualité, sécurité, délai...), mais aussi des personnes qui ont à cœur de fournir un travail de qualité, un travail « soigné » (Clot, 2012). Dans ce cas, la performance constitue aussi un enjeu pour la santé, comme le révèlent des travaux sur les risques psychosociaux (Gollac & Bodier, 2011). En tant qu'ergonomes, nous n'appréhendons pas la performance uniquement dans une perspective positive d'un niveau de maîtrise, d'expertise ou de réussite d'une tâche telle que prescrite ou attendue. Tout opérateur est ici considéré *a priori* comme disposant de compétences quel que soit le résultat final. Les erreurs ou les difficultés pour tenir les exigences d'un travail de qualité, ont le même statut d'intérêt que les réussites d'un expert. Les compétences qui les sous-tendent méritent autant d'attention de notre part pour comprendre en quoi et comment, dans des conditions de travail données, il est possible (ou pas), d'atteindre les objectifs fixés tout en préservant, renforçant (ou pas), la santé au fil du temps (Weill-Fassina & Pastré, 2004). C'est bien dans la confrontation des compétences aux situations réelles de travail que leur analyse nous permet d'identifier les ingrédients nécessaires à la construction d'une performance durable, malgré les aléas inhérents à toute situation de travail, et dans certains cas les impossibilités créées.

Dans notre propos, le travail est jusque-là resté en retrait, comme un arrière plan à la discussion des relations entre « santé – compétences – performance » que nous souhaitons présenter. Nous l'aborderons maintenant en mettant l'accent sur les possibilités ou impossibilités de développement que les environnements de travail conditionnent.

## **Des environnements de travail pour le développement des compétences**

Les dimensions temporelles et situationnelles du travail sont déterminantes dans la constitution des compétences dont le développement n'est ni aléatoire ni prédéterminé *a priori*. Il est fortement lié aux situations réelles de travail dans lesquelles les opérateurs évoluent (Weill-Fassina, 2012) ; situations qui peuvent être ou non des « *situations potentielles de développement* » : qui remplissent un ensemble de conditions pour « *engager puis étayer le processus de développement des compétences d'un individu ou d'un groupe d'individus* » (Mayen, 1999, p. 66).

### **Des conditions favorables : situations potentielles de développement et médiation**

La première de ces conditions relève du rapport entre les compétences actuelles de d'une personnes, ou d'un collectif, et les caractéristiques de la situation professionnelle à laquelle elle prend part. Ce rapport peut être décrit à partir de l'idée d'« enveloppe de situations » (Rogalski et al., 2002) correspondant à la zone proche de développement des individus ou du collectif (Vygotski, 1934/1997). Cette enveloppe comprend les situations qui, pour être appréhendées, nécessitent un apprentissage et la mise en place de médiations par des outils (outils d'aide par exemple), par des pairs ou par d'autres intervenants (tuteurs, formateurs, etc.). Les situations qui se situent en deçà de cette enveloppe sont des situations connues, voire routinières, et celles qui se situent au-delà ne peuvent pas être considérées, étant donné les compétences acquises jusque-là.

D'autres conditions relèvent des caractéristiques des situations même de travail, sources éventuelles de médiations (Samurçay & Rogalski, 1998). L'organisation du travail mise en place, le type de tâches ou de missions à accomplir, leurs conditions effectives de réalisation et les modalités d'emploi puis de gestion des parcours professionnels au sein des organisations vont teinter, orienter le développement des compétences, voire l'empêcher. Souligner que les compétences se développent par la réalisation de l'activité en situation met en évidence l'importance des processus de médiation par les situations de travail mais aussi par les pairs, deux processus fortement interdépendants. Reprenons l'exemple du travail des auto-contrôleurs de la sidérurgie (Pueyo, 2000) : c'est à la fois parce que l'organisation du travail et les conditions de réalisation permettent aux plus anciens d'accomplir leur tâche avec une latitude opératoire et temporelle suffisante (par exemple, quitter la salle de commande et évaluer de visu la production d'acier) qu'ils ont pu conserver, transférer et utiliser des compétences, liées à l'évaluation de la qualité de l'acier, acquises antérieurement à des postes occupés en production. La médiation par les pairs (Gaudart et al., 2008) peut prendre forme dans l'action (lors de l'accomplissement d'une tâche à plusieurs), dans les « temps creux » du travail (les temps de trajet professionnel ou une période de moindre charge), dans la réalisation de tâches annexes (les phases de préparation ou de maintenance du matériel), à l'occasion d'incidents ou encore dans des temps en marge du travail (les pauses). La médiation n'est pas toujours univoque, mais permet aussi un enrichissement mutuel. Les compétences acquises relèvent de savoirs et savoir-faire techniques, mais aussi de ceux plus labiles, implicites relatifs à une communauté de pratique (considérations éthiques, valeurs de métier, etc.) ou plus « stratégiques », comme les « savoir-gérer la marge de manœuvre » (Teiger, 1993), les « savoir-faire de prudence » (Cru & Dejours, 1983) ou la transmission du « care » (Gaudart & Thébault, 2012), qui permettent de se prémunir des risques pour sa santé et celle des autres, sans pour autant se défaire des objectifs de la tâche.

Weill-Fassina (2012) remarque que ces médiations, par les situations et les pairs, fonctionnent lorsque les marges de manœuvre propres à chaque situation sont suffisantes pour permettre aux opérateurs de développer des réponses adaptées aux situations réelles. La construction de ces marges de manœuvre relève pour partie de l'activité individuelle et collective *in situ* ; elle relève plus largement des activités de conception des situations, outils et environnements de travail. L'ergonome peut alors y contribuer en tenant conjointement les trois dimensions définissant les environnements « capacitants » (Falzon, 2008).

### **Des conditions défavorables : entre prescription forte et incertitude**

Certaines situations de travail ne favorisent pourtant pas ce jeu entre activité productive et constructive. Ainsi, leur articulation peut être mise en danger dans deux cas de figure opposés (Weill-Fassin, 2012) : d'une part, lorsque des règles et prescriptions sont trop nombreuses, trop strictes ou contradictoires et contraignent l'activité et ses régulations ; d'autre part, en condition d'absence de règles ce qui génère une incertitude trop importante compte tenu des compétences acquises, ou au regard des conséquences potentiellement graves pour soi et le système sociotechnique. De plus, les situations de travail trop routinières qui ont conduit à l'élaboration d'automatismes et qui ne permettent pas d'introduire de la variation contrôlée dans la répétition, sont bien connues pour constituer des situations qui non seulement ne favorisent plus le développement mais le sclérosent, le gênent (Leplat, 2005). D'autres caractéristiques des situations, telles que l'organisation temporelle des tâches, peuvent être en cause. Toujours dans le même secteur de la transformation de la viande, l'affilage du couteau dont la maîtrise est essentielle pour prévenir des risques de TMS ne peut pas s'acquérir en situation réelle de travail, faute de temps reconnu à l'accomplissement de cette tâche (Chatigny & Vézina, 1995).

Par ailleurs, les dimensions constructives de l'activité, dont nous avons précédemment souligné l'importance dans le développement professionnel, peuvent être amoindries par la place réduite qui leur est dévolue dans le travail. Alors que certaines organisations (comme les « organisations apprenantes » ou le « lean ») supposent un développement en continu des opérateurs, la montée des contraintes marchandes dans de nombreux secteurs professionnels (via la sous-traitance, l'externalisation, ou le travail en réseau de filiales), la diffusion des technologies de l'information et de la communication, l'automatisation, et conjointement l'augmentation des contraintes temporelles conduisent à une contraction des temps non immédiatement productifs au détriment des espaces d'apprentissage et de réflexion. Les temps qui pourraient aussi être consacrés à l'intégration des nouvelles recrues ou aux échanges collectifs sur les pratiques de métiers sont réduits, voire bannis (Gaudart et al., 2008), laissant chacun face à ses responsabilités, ses doutes et ses difficultés dans le travail au risque d'effets délétères sur la production, la santé ou la sécurité des personnes et des systèmes. Plus largement, c'est bien souvent une « cascade de déterminants » qui peut être identifiée comme source d'empêchement (Cloutier et al, 2012) : du niveau macro-organisationnel (développement des emplois précaires, non renouvellement des départs en retraite), au niveau des collectifs de travail (surcharge de travail, individualisation des évaluations) en passant par le niveau local d'un service ou d'un atelier de production (turn-over élevé, travail en équipes alternées sans période de recouvrement). Cet ensemble fragilise d'autant le processus de médiation par les pairs.

Toutes les situations de travail ne sont donc pas des « situations potentielles de développement ». L'action de l'ergonome relève à la fois de leur identification et de leur transformation pour contribuer à la conception d'environnements de travail capacitants. Ce n'est toutefois pas suffisant : il n'est pas toujours possible ou souhaitable d'apprendre dans le cours du travail. C'est pourquoi, la formation initiale et continue des hommes et des femmes au cours de leur vie demeure un levier important de développement, auquel l'action ergonomique doit contribuer.

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In, P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

## **Concevoir la formation : développement / transformation du travail**

Dès les années 50, l'analyse ergonomique du travail développée à partir des travaux de Faverge s'intéresse à la formation professionnelle des adultes (Falzon & Teiger, 2011). Les interactions entre ergonomie et formation n'ont pas cessées depuis lors, même si des incompréhensions demeurent. Elles peuvent s'expliquer par les objectifs initiaux de l'ergonomie, en cherchant prioritairement à adapter le travail à l'homme alors que la formation pourrait être considérée comme relevant d'un objectif inverse. Toutefois, quelques ergonomes développent depuis les années 90 une autre approche ergonomique de la formation professionnelle (Lacomblez et al. 2008).

Dans cette approche, l'apport de l'ergonomie à la conception de formations favorise le développement des compétences. L'analyse du travail réel (dans ses dimensions productive et constructive) est conçue comme première dans la construction de programmes de formation ou constitue un outil/objet de la formation et de la transformation des situations de travail (Delgoulet et al., 2012). On considère également que ce qui se joue en formation, dans l'activité des formés et des formateurs, relève de questions ergonomiques de santé et performance.

### **Analyse du travail pour construire la cohérence externe des formations**

Il est ainsi devenu classique d'affirmer que l'analyse de l'activité de travail est « *un préalable à la formation* » (Montmollin, 1974) notamment parce que le travail réel, les besoins des opérateurs ou leurs difficultés demeurent souvent méconnus (Falzon & Teiger, 2011). En conséquence, les formations peuvent être conçues sur la base de situations de travail idéalisées (organisation, conditions matérielles et physiques, niveau de collaboration du client ou usager, etc.) qui contrarient, voire bloquent, les apprentissages ou les rendent inopérants en situation professionnelle (Delgoulet, 2001 ; Santos & Lacomblez, 2007).

Nous voulons insister ici sur un autre apport de l'ergonomie à la formation, propres aux situations de travail qui ne permettent pas un apprentissage suffisant du métier. L'analyse de l'activité en situation permet de mettre au jour ces impossibilités et de concevoir des situations de formation en transformant les caractéristiques de la situation réelle pour favoriser des acquisitions.

C'est le cas de situations de travail présentant des risques d'accident, ou dont l'occurrence est trop rare, pour que l'apprentissage soit envisagé *in situ*. La formation par simulation est alors privilégiée : dans le secteur nucléaire, dans l'aviation ou encore dans le domaine médical. Ces grands systèmes à risques ont depuis longtemps investis dans la formation des opérateurs, mais ce n'est pas toujours le cas dans d'autres secteurs, notamment quand les tâches des opérateurs sont jugées a priori « simples ». Le secteur de la livraison du béton prêt-à-l'emploi relève de cette catégorie. La prévention des risques, la récupération d'incidents ne donnent ainsi lieu qu'à une formation en salle de quelques heures alors que les procédures en jeu ne peuvent pas être acquises au travail étant donné les risques encourus, ni transmises par les pairs car trop peu connues. Ainsi, des opérateurs expérimentés, ayant suivi ce type de formation, ne connaissaient pas les procédures de récupération des incidents, ce qui peut s'avérer fatal (Vidal-Gomel et al., 2009),.

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

L'analyse de l'activité de travail devient alors un outil indispensable pour identifier les difficultés des opérateurs en situation réelle de travail, pour travailler la cohérence externe des formations (Delgoulet, 2001) et concevoir des dispositifs d'apprentissage qui permettent d'atteindre une performance satisfaisante pour l'organisation et les acteurs.

### **L'analyse du travail comme outil/objet de la formation**

Ce tournant conceptuel a également permis d'appréhender la relation à la formation en envisageant d'une part l'analyse du travail comme objet de la formation et, d'autre part, l'intervention ergonomique comme action formative (Dugué et al., 2010). Ces deux versants trouvent également leur justification dans le souci des ergonomes, de plus en plus pressant au tournant des années 2000, d'aller au-delà d'une démarche « classique » de diagnostic et recommandations associées. L'essor de l'intervention ergonomique dans le cadre de projets de conception, la nécessité d'accompagnement des actions de transformation définies par le biais de démarches participatives, le souhait de pérennisation d'actions ergonomiques conduisent progressivement les ergonomes vers le champ de la formation.

Il s'agit alors de quitter définitivement une posture d'expertise sur les situations et solutions à construire, pour accompagner divers publics vers une pratique d'analyse de l'activité de travail, dans le cadre de dispositifs pédagogiques par et pour l'action (Hubault et al., 1994). Sont ainsi sensibilisées ou formées des personnes « relais » dans l'entreprise (encadrement de proximité, par exemple), pour assurer la continuité de l'action ergonomique amorcée par l'intervention sans autre assurance de durabilité. C'est le cas de démarches « participatives » fortement investies dans le cadre de la prévention durable des troubles de santé (Gaudart et al., 2012).

Ces formations ont pour objectif la transformation des représentations initiales des formés en revalorisant de travail réel par rapport au travail prescrit, en ouvrant le champ des possibles dans l'interprétation des situations (d'une approche auto-centrée à une approche collective et mutualisée). Au-delà du travail sur les représentations, ses formations ont toutes la prétention de contribuer à la transformation des situations de travail en outillant les acteurs de ces situations. Formation et intervention ergonomique sont alors intimement liées et s'alimentent réciproquement.

### **Analyser l'activité au cours des formations pour développer leur cohérence interne**

Enfin, l'analyse de l'activité en cours de formation peut être guidée par de multiples objectifs : amélioration des dispositifs de formation existants, conception d'outils pour les acteurs des formations, amélioration de la formation initiale ou continue des formateurs et de leurs conditions de travail.

L'analyse de l'activité d'apprentissage des formés peut révéler une inadéquation des situations de formation aux caractéristiques des formés, des difficultés spécifiques d'apprentissage, ou encore une diversité de stratégies d'apprentissage mobilisées (Cau-Bareille et al., 2012). La majeure partie des travaux menés met l'accent sur les dimensions cognitives de l'activité, plus rares sont ceux qui appréhendent les dimensions conatives (i.e. aspects affectifs et motivationnels). En effet, quelques études ont montré que la formation pouvait être anxiogène pour des opérateurs âgés, notamment quand les changements qu'elle accompagne sont profonds —

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

informatisation de services, changement managérial (Delgoulet & Marquié, 2002). Dans la même lignée, Santos et Lacomblez (2007) identifient chez des pêcheurs en formation la peur de perdre la maîtrise de savoirs opérants, antérieurement acquis, dans leur tentative d'apprentissage d'une nouvelle manière d'utiliser un outil de leur quotidien. Ainsi, l'analyse de l'activité d'apprentissage dans ses dimensions cognitives et conatives conduit à identifier de sérieux obstacles à l'apprentissage et à concevoir des situations didactiques qui permettent de les lever ou les contourner.

La conception, l'évaluation ou la transformation d'outils pédagogiques est souvent l'occasion de souligner la nécessité de penser conjointement les activités des formés et des formateurs. L'outil du formateur contraint le travail d'apprentissage des formés, tout comme l'outil destiné aux formés rate sa cible s'il est conçu sans tenir compte du travail du formateur et de ses conditions effectives d'exercice (Vidal-Gomel et al., 2012). Ainsi, dans une formation au dépannage en maintenance automobile, les formateurs sont amenés à compléter les ressources insuffisantes qui leur sont fournies en utilisant l'expérience des pannes acquise par les formés-garagistes (Anastassova & Burkhardt, 2009).

Enfin, à partir de la fin des années 90, de nombreux auteurs se sont appuyés sur des apports de l'ergonomie pour analyser le travail des enseignants, rompant ainsi avec une tradition qui abordait l'enseignement uniquement d'un point de vue pédagogique. Toutefois, si l'analyse de l'activité des enseignants en milieu scolaire donne lieu à de nombreux travaux, l'activité des formateurs, moniteurs, tuteurs etc. intervenant en milieu professionnel demeure moins bien connue (Olry & Vidal-Gomel, 2011) et une réflexion approfondie pour améliorer leurs conditions de travail, dans le respect de leur santé et sécurité, s'avère nécessaire. Dans un contexte de pressions économiques, d'évolution du management et des technologies, les métiers et leurs conditions d'exercice sont transformés. Les formateurs sont concernés à un double titre : leur profession les amène à accompagner ces mutations et changements, et ils y sont eux-mêmes soumis (Tourmen & Prévost, 2010). Dans ce cas, l'analyse de l'activité met en évidence les nouvelles tâches et missions qui leurs sont assignées, mais aussi leurs difficultés et des effets sur leur santé (Delgoulet, 2012). Parmi les difficultés identifiées notons : la diversité et le cumul des statuts d'emplois de certains formateurs, la variété des tâches qu'ils effectuent, des tensions dans la gestion du temps, et de longues journées de travail. Les études soulignent également la présence de troubles infrapathologiques, un fort sentiment de fatigue ou encore des risques de TMS ; autant d'éléments qui questionnent les réelles possibilités de développement professionnel.

## **Discussion-conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons voulu montrer comment l'ergonomie concourt au développement des opérateurs en soutenant la construction de leurs compétences au travail et en formation. Ceci contribue aussi au maintien de leur santé, de leur sécurité, et plus largement à la performance du système socio-technique dans lequel ils sont impliqués. Au fil de cette analyse, des thématiques classiques de l'ergonomie, comme la conception et la transformation des situations de travail, croisent celles du développement (Béguin & Cerf, 2004). On trouve à cela au moins quatre raisons :

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In, P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

- le développement des opérateurs, par la construction et la consolidation des compétences, est intimement lié à leur santé ;
- cette santé, cette intelligence des opérateurs et les compromis opératoires qu'ils sont ainsi en mesure de réaliser face aux imprévus des situations de travail, en fonction des marges de manœuvre existantes, est un gage de performance ;
- l'activité des formateurs, des formés et leur analyse peuvent alimenter le travail des concepteurs en améliorant le processus de conception des outils et situations pédagogiques à venir ; elles permettent également de favoriser les apprentissages croisés entre les concepteurs et les opérateurs-futurs utilisateurs ;
- une approche ergonomique de la formation renouvelle le questionnement sur la conception dans la mesure où il s'agit toujours d'élaborer des situations potentielles de développement permettant à l'activité des opérateurs et des formateurs de se déployer.

Ce sont sans doute de nouveaux chantiers et de nouvelles thématiques de recherche qui se dessinent pour les ergonomes, mais aussi de nouveaux défis qui concernent aussi bien les cadres théoriques et méthodologiques mobilisés, que le contexte social qui semble parfois afficher des contradictions.

Ainsi, les premiers travaux menés sur le travail des formateurs montrent l'intérêt de l'analyse de l'activité comme outil pour l'amélioration de leurs conditions de travail, de leur santé et de leur sécurité, mais aussi pour le développement de leurs compétences. Ils soulignent toutefois les limites des méthodes et cadres théoriques actuellement convoqués par les ergonomes pour appréhender, dans sa totalité, un métier aux conditions de travail et d'emploi reconnues comme peu accessibles, multiples et/ou éphémères (Chatigny et Vézina, 2008 ; Delgoulet, 2012). L'isolement induit par la précarité accentue encore le caractère labile de ce métier (aux difficiles frontières entre travail et hors travail par exemple) et ajoute aux difficultés de l'analyse de l'activité, des défis pour intervenir en situation.

Enfin, si les instances nationales et internationales fixent comme objectif l'apprentissage et le développement tout au long de la vie, les contenus de formation ne sont pas toujours pertinents pour favoriser le développement des compétences requises et le contexte d'intensification du travail — qui pourrait se poursuivre dans les années à venir — met à mal la formation et les possibilités de développement en situation de travail. En effet, les temps qui sont consacrés aux activités constructives et aux activités métafonctionnelles, y compris en formation, tendent à se réduire, l'acquisition de l'expérience à long terme qui favorise l'expertise et la préservation de la santé est rendue aléatoire par l'extension de la précarité, les systèmes organisationnels et les systèmes d'évaluation poussent à l'individualisation et à la dégradation des solidarités dans les collectifs de travail... Autant de médiations par des situations et les pairs qui s'affaiblissent ou disparaissent, et de conditions qui constituent des obstacles au développement des opérateurs. Autant de questions que la recherche et l'intervention ergonomique devront contribuer à identifier et comprendre pour agir dans une perspective constructive en tenant conjointement des objectifs de santé et de performance.

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

## Références bibliographiques

- Anastassova, M., & Burkhardt, J.-M. (2009). Automotive technicians' training as community-of-practice: implementation for the design of an augmented reality teaching aid. *Applied ergonomics*, 40, 713-721.
- Béguin, P. & Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *Activités*, 1(1), 54-71.
- Cau-Bareille, D., Gaudart, C., & Delgoulet, C. (2012) Training, age and technological change: difficulties associated with age, the design of tools, and the organization of work? *Work*, 41 (2), 127-141.
- Chatigny, C., & Vézina, N. (1995). Analyse du travail et apprentissage d'une tâche complexe; étude de l'affilage du couteau dans un abattoir. *Le travail humain*, 58 (3), 229-252.
- Chatigny, C., & Vézina, N. (2008). L'analyse ergonomique de l'activité de travail: un outil pour développer les dispositifs de formation et d'enseignement, In Y. Lenoir (Eds.) *Didactique professionnelle et didactiques disciplinaires en débat* (pp. 127-159). Toulouse: Octarès.
- Clot, Y. (2012). Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise. *La Nouvelle Revue du Travail*, 1 (<http://nrt.revues.org/108>).
- Cloutier, E., Ledoux, E., & Fournier, P.-S. (2012). Knowledge transmission in light of recent transformations in the workplace. *Industrial Relations*, 67 (2), 304-324.
- Cru, D. & Dejours, C. (1983). Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. *Les cahiers médicaux-sociaux*, 3, 239-247.
- Delgoulet, C. (2001). La construction des liens entre situations de travail et situations d'apprentissage dans la formation professionnelle. *Pistes*, 3 (2) (<http://www.pistes.uqam.ca>).
- Delgoulet, C., & Marquié, J.-C. (2002). Age differences in learning maintenance skills: a field study. *Experimental aging research*, 28, 25-37.
- Delgoulet, C. (2012) Being a trainer in the French vocational training system: a case study on job status and working conditions related to perceived health. *Work*, 41 (suppl.), 5203-5209.
- Delgoulet, C., Cau-Bareille, D., Chatigny, C., Gaudart, C., Santos, M. & Vidal-Gomel, C. (2012). (Eds.). Ergonomic Analysis on Work Activity and Training. *Work, special issue : Ergonomic Work Analysis and Training*, 41 (2).
- Doppler, F. (2004). Travail et santé. In P. Falzon (Eds.), *Ergonomie* (pp. 69-82), Paris : PUF.
- Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Pistes*, 12 (3) (<http://pistes.revues.org/2767>).
- Falzon, P. (1994). Les activités méta-fonctionnelles et leur assistance. *Le Travail humain*, 57(1), 1-23.

- Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.
- Falzon, P. (2008). Enabling safety : issues in design and continuous design. *Cognition Technology and Work*, 10, 7-14.
- Falzon, P. & Teiger, C. (2011). Ergonomie, formation et transformation du travail. In P. Caspar, & P. Carré (Eds.), *Traité des sciences et techniques de la formation* (pp. 143-159). Paris : Dunod.
- Gaudart, C., Delgoulet, C., & Chassaing, K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP : Approche ergonomique des enjeux et des déterminants. *Activités*, 5(2), 2-24 (<http://www.activites.org/v5n2/v5n2.pdf>).
- Gaudart, C., & Thébault, J. (2012). La place du care dans la transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux à l'hôpital. *Relations industrielles*, 67(2), 242-262.
- Gaudart, C., Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F., Davezies, P., & Théry, L. (2012). Impacting working conditions through trade union training, *Work*, 41(2), 165-175.
- 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. Paris : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. (<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html>)
- Hubault, F., Noulin, M., Dupont, F., Mélier, B. (1994). Formation par et pour l'action: exemples d'apprentissage de la conduite de projet intégrant le point de vue du travail. *Actes du congrès IEA'94* (pp. 71- 73). Toronto (Canada) : 15-19 Août 1994.
- Lacomblez, M., Bellemare, M., Chatigny, C. Delgoulet, C., Re, A., Trudel, L., & Vasconcelos, R. (2007). Ergonomics analysis of work activity and training : basic paradigm, evolutions and challenges. In R. Pikaar, E. Konongsveld et P. Settels (Eds.) *Meeting Diversity in Ergonomics* (pp.129-142). Elsevier Ltd.
- Leplat, J. (2005). Les automatismes dans l'activité : pour une réhabilitation et un bon usage. *Activités*, 2(2), 43-68 (<http://www.activites.org/v2n2/leplat.pdf>).
- Marc, J., & Rogalski, J. (2008). Collective management in dynamic situations: the individual contribution. *Cognition, Technology & Work*, 11(4), 313-327.
- Mayen, P. (1999). Des situations potentielles de développement. *Éducation permanente*, 139, 65-86.
- Molinié, A.-F. (2005). Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite. *Pistes*, 7(1) (<http://www.unites.uqam.ca/pistes>).
- Montmollin, M. (de) (1974). *L'analyse du travail préalable à la formation*. Paris : Armand Colin.
- Montmollin, M. (de) (1993). Ergonomie et santé. In *Actes du 28<sup>e</sup> congrès de la SELF : « Ergonomie et santé »* (p. 39).UMDE/ECOTRA, Genève : 22-24 septembre 1993.

- Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P. Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.
- Olry, P., & Vidal-Gomel, C. (2011). Conception de formation professionnelle continue : tensions croisées et apports de l'ergonomie, de la didactique professionnelle et des pratiques d'ingénierie. *Activités*, 8(2), 115-149 (<http://www.activites.org/v8n2/v8n2.pdf>).
- Piaget, J. (1974). *La prise de conscience*. Paris : PUF.
- Pueyo, V. (2000). La traque des dérives : expérience et maîtrise du temps, les atouts des anciens dans une tâche d'autocontrôle. *Travail et emploi*, 84, 63-73.
- Rabardel, P., Carlin, N., Chesnais, M., & Lang, N. (1998). *Ergonomie : concepts et méthodes*. Toulouse : Octarès.
- Rogalski, J., Plat, M., & Antolin-Glenn, P. (2002) Training for collective competence in rare and unpredictable situations. In N. Boreham, R. Samurçay & M. Fischer (Eds.), *Work process knowledge* (pp.134-147). London : Routledge.
- Samurçay, R., & Rabardel, P. (2004). Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences : propositions. In R. Samurçay & P. Pastré (Eds.). *Recherches en didactique professionnelle* (pp. 163-180). Toulouse : Octarès.
- Samurçay, R., & Rogalski, J. (1998). Exploitation didactique des situations de simulation. *Le travail humain*, 61, 333-359.
- Santos, M., & Lacomblez, M. (2007). Que fait la peur d'apprendre dans la zone prochaine de développement ? *Activités*, 4(2), 16-29 (<http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>).
- Schön, D. (1993). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Éditions Logiques.
- Teiger, C. (1993). L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Éducation permanente*, 116, 3. 71-96.
- Tourmen, C., & Prévost, H. (Eds) (2010). *Être formateur aujourd'hui. Des formateurs de l'AFPA s'interrogent sur leur métier*. Dijon : Raison et Passions.
- Vidal-Gomel, C. (2007). Compétences pour gérer des risques professionnels : un exemple dans le domaine de la maintenance des systèmes électriques. *Le Travail humain*, 70(2), 153-194.
- Vidal-Gomel, C. & Rogalski, J. (2007). La conceptualisation et la place des concepts pragmatiques dans l'activité professionnelle et le développement des compétences. *Activités*, 4(1), pp 49-84 (<http://www.activites.org/v4n1/v4n1.pdf>).
- Vidal-Gomel, C., Olry, P., & Rachedi, Y. (2009). Os riscos profissionais e a sua gestão em contexto: dois objectos para um objectivo de formação comum. *Laboreal*, V(2), 31-47 (<http://laboreal.up.pt/start.php>).
- Vidal-Gomel, C., Boccara, V., Rogalski, J. & Delhomme, P. (2012). Sharing the driving-course of a same trainee between different trainers, what are the consequences ? *Work*, 41(2), 205-215.
- Vygotski, L. S. (1934/1997). *Pensée et langage*. Paris : La dispute.

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (pp 19-32), Paris : PUF.

Waterson, P., Falzon, P., Barcellini, F. (2012). The récent history of the IEA : an analysis of IEA Congress présentations since 1961. *Work*, 41(suppl.), 5033-5036.

Weill-Fassina, A. (2012). Le développement des compétences professionnelles au fil du temps, à l'épreuve des situations de travail. In C. Gaudart, A. Molinié & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 117-144). Toulouse : Octarès.

Weill-Fassina, A. & Pastré, P. (2004). Les compétences professionnelles et leur développement. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 213-231). Paris : PUF.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

## OUVRIR DES ESPACES DE DISCUSSION POUR MANAGER LE TRAVAIL

Patrick Conjard, Ségolène Journoud

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2013/5 N° 63 | pages 81 à 97

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-5-page-81.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Patrick Conjard, Ségolène Journoud « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir* 2013/5 (N° 63), p. 81-97.  
DOI 10.3917/mav.063.0081  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

par Patrick Conjard<sup>17</sup> et Ségolène Journoud<sup>18</sup>

## Résumé

Les activités d'organisation du travail, de régulation des tensions et de soutien de leurs collaborateurs sont aujourd'hui le parent pauvre des activités managériales. À partir d'un exemple d'intervention, nous proposons une nouvelle approche articulée autour de différents *espaces de discussion* afin de placer le travail au cœur des activités de management.

## Abstract

Confined into activities of control and administration, managers today are often in a delicate position that limits their job of management. From an example of an intervention, we propose a new approach in order to place the work in the heart of management activities.

Que ce soit au regard de questions liées à l'amélioration de la performance, à des changements d'organisation du travail ou à la prévention des risques professionnels, les pratiques de management apparaissent à la fois comme une source de dysfonctionnement et comme un levier d'action. L'attention grandissante portée à la prévention des risques psychosociaux n'a fait que renforcer cette tendance. De nombreux rapports d'experts ou travaux de chercheurs appartenant à différents champs disciplinaires ont ainsi pointé les dérives liées aux modes de management avec une stigmatisation plus ou moins forte sur les comportements des managers. Le management par la fixation d'objectifs individuels, a priori, et de contrôle des résultats, a posteriori, soulève donc de nombreuses interrogations quant à sa pertinence en matière de performance des organisations et de conditions de travail des salariés. Les effets les plus néfastes sont à craindre lorsque se développe une forme « d'autisme managérial », où le top management fixe des objectifs non négociables, et ne prête pas d'attention aux difficultés vécues par les acteurs qui réalisent l'activité. Plusieurs facteurs explicatifs renvoyant à la mondialisation, la gouvernance des entreprises, leurs modes d'organisation et de management et bien sûr aux déficits de compétences des managers sont régulièrement avancés.

---

17. PATRICK CONJARD, Chargé de mission, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), p.conjard@anact.fr  
18. SÉGOLENE JOURNOUD, Chargée de mission, ANACT, s.journoud@anact.fr

Si ces pratiques de management sont régulièrement dénoncées, la description de modèles alternatifs reste rare. **Vers quels modèles, quelles pratiques de management devons-nous aller pour garantir une meilleure performance sociale et économique des organisations ? Comment accompagner les entreprises dans ce sens et quels leviers d'action activer ?** Voilà, en écho au thème des 12<sup>èmes</sup> rencontres sur la prospective des métiers, des questions que nous avons commencé à instruire à partir de travaux de capitalisation conduits au sein du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Un travail qui nous a notamment conduits à nous intéresser à l'activité des managers, aujourd'hui marquée par la prédominance de la dimension gestionnaire au détriment d'autres dimensions comme le travail d'organisation, la régulation ou le soutien à la réalisation du travail de ses collaborateurs. Des activités moins visibles, pas toujours attendues et reconnues, et pourtant essentielles pour la performance des entreprises et le bien-être des salariés. Nous faisons ici l'hypothèse que l'activité des managers est déterminée, en grande partie par le rôle et les marges de manœuvre qui leur sont attribués, eux-mêmes conditionnés par la stratégie et les modalités d'organisation de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour autant de nier l'incidence des caractéristiques individuelles (profil, compétences, parcours...) sur les pratiques de management mais d'apporter d'autres clés de compréhension et d'action.

**Le développement d'un modèle alternatif, qualifié de management du travail, passe par un recentrage du management sur le travail avec notamment l'ouverture d'espaces de discussion à différents niveaux de l'organisation.** Ce modèle a été élaboré à partir d'observations et d'interventions conduites dans des entreprises qui construisent localement, et à leur niveau, des réponses organisationnelles et managériales innovantes. Des réponses qui, selon le contexte de l'entreprise, son statut, son histoire, sa culture mais aussi la posture de son dirigeant, ne vont pas de soi. Quelles sont alors les conditions favorables à l'institutionnalisation de ces *espaces de discussion* et plus largement à la mise en place d'un management du travail ? Comment installer durablement et efficacement ces pratiques ? Quels rôles et postures du manager privilégier ?

Pour produire des éléments de réponse à ces questions, nous nous sommes appuyés sur différentes interventions conduites par le réseau de l'ANACT en examinant plus particulièrement les enjeux et conditions d'institutionnalisation de ces espaces dans une organisation publique confrontée à des changements liés à la réforme de l'administration territoriale de l'État. Dans un premier temps, nous préciserons à partir de différents matériaux, les enjeux portés par la mise en discussion du travail tant pour les salariés que pour leurs managers. Dans un second temps, nous présenterons les contours de notre approche par le management du travail et les trois piliers sur lesquels repose notre modèle empirique. L'occasion pour nous de revenir sur les *espaces de discussion* en

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

---

précisant leur finalité et leurs modalités de mise en œuvre. Enfin, dans une dernière partie, nous tenterons, à partir de cette intervention en cours, d'avancer quelques hypothèses pour développer ce modèle et l'installer durablement dans les entreprises.

## **Ce qui se joue dans la mise en discussion du travail**

Le programme de recherche SORG (Santé, Organisation Ressources humaines et Gestion) conduit par Mathieu Detchessahar dont l'objet se centrait sur les liens entre modes d'organisation, styles de management et construction de la santé mentale au travail, montre que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail. Ces mêmes travaux insistent par ailleurs sur l'éloignement du manager de proximité de la « scène » du travail au quotidien. Mobilisés sur d'autres registres que celui du travail opérationnel, les managers de proximité semblent empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation et de régulation ainsi que la mise en discussion du travail sous tendue dans celles-ci. (Detchessahar et al., 2009).

Nos études et interventions en entreprise confirment en effet ces grandes tendances en apportant quelques illustrations<sup>19</sup>. Il apparaît que **les pratiques actuelles de management ne permettent pas toujours d'outiller les salariés ni de mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de leur travail**. Elles peuvent conduire à laisser les salariés isolés dans leurs difficultés, en s'installant dans le seul contrôle des comportements. Les salariés regrettent cet éloignement du travail des managers et ils stigmatisent les défaillances de l'encadrement en matière d'organisation de l'activité et de régulation. Ainsi, une conseillère clientèle d'une banque souhaite « *plus d'écoute, de soutien et d'attention en cas de difficultés* », et attend de son responsable « *qu'il nous communique, nous explique les raisons des changements en cours* ». Cette évolution ne satisfait pas d'avantage l'encadrement, notamment de proximité, maillon vers lequel convergent les contradictions et les incohérences de toutes les structures. C'est ainsi que le directeur de l'agence de notre conseillère évoque de son côté que « *le métier de manager est de plus en plus un métier de contrôle, de reporting (...), on n'est plus un référent technique pour l'équipe (...), nos marges de manœuvre sont réduites, nous avons de moins en moins d'autonomie* ». De fait, les temps de management collectif sont « *limités, très formatés et essentiellement descendants, la priorité est mise sur le suivi des objectifs individuels* ».

---

19. Les verbatim repris ci-dessous sont directement extraits d'interventions conduites dans des grandes entreprises de différents secteurs d'activités (banque, transport, propreté...). Nous avons pris l'option de ne pas décrire les contextes et cadres de travail de ces interventions et de ne les utiliser qu'à titre illustratif.

L'analyse des griefs attribués aux modes de management et aux managers fait clairement ressortir **le manque d'espaces de régulation et de temps de discussion entre les salariés et l'encadrement**. Cet enjeu de mise en débat du travail est aujourd'hui relayé par des syndicalistes (CFDT<sup>20</sup>, CGT<sup>21</sup> notamment), des chercheurs et des intervenants qui s'intéressent à la prévention des risques psychosociaux. Parmi ces différents points de vue et travaux convergents, nous nous référerons plus particulièrement à ceux de Yves Clot sur le champ de la psychologie du travail et à ceux de Mathieu Detchessahar en sciences de gestion. Ce dernier a notamment mis en évidence, que les organisations dans lesquelles « rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail » sont celles où l'état de santé des salariés est le plus dégradé. A contrario lorsque les « directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs » les indicateurs de santé au travail sont meilleurs. Ils soulignent, enfin, le fait que dans de nombreuses organisations, le manager de proximité « joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel » (Detchessahar, 2009). Yves Clot défend, quant à lui, la nécessité de mettre en débat la qualité du travail. Pour lui les gens souffrent de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, d'être dans des situations de « travail empêché », et il appelle les organisations à « débattre des différentes perceptions du 'travail bien fait' » (Clot, 2010).

A partir de ces travaux de recherche et interventions, il est clair que derrière les espaces de discussion se trouvent des enjeux nets de santé au travail : ils permettent de co-construire un sens au travail, de fixer une nouvelle direction à suivre, même si elle demeure temporaire. Par ailleurs, ils offrent au salarié un espace de soutien collectif par ses pairs, ainsi qu'ils participent à la (re) construction de son identité métier. L'espace de discussion est également, pour le management, un espace de prise de connaissance du travail réel et de ses difficultés et donc de reconnaissance du travail effectué par chacun. Il permet ainsi au manager de revenir sur la scène du travail pour écouter, réguler, soutenir et ainsi réaliser un travail de « traduction » (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010) entre différentes exigences et attentes.

Ces réflexions nous invitent à aller vers un management de compréhension et de soutien avec des managers repositionnés sur un travail d'organisation du travail défini comme la « manière dont les acteurs (...) se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges » (De Terssac, 2003). L'institutionnalisation

20. Voir les résultats du 1<sup>er</sup> baromètre social sur la qualité de vie au travail réalisé par la CFDT auprès de 13 355 salariés entre mai et juillet 2011 qui conforte cette analyse. Il fait en particulier apparaître « une sous-utilisation de l'expression des salariés sur l'organisation du travail et des difficultés des encadrants à la faire prendre en compte ». Dans le même temps, cette organisation syndicale a lancé son chantier « agir sur le travail pour dépasser le diagnostic » avec l'ambition de créer de nouveaux espaces d'expression ou de confrontation dans les entreprises, dans le cadre d'une trentaine d'expérimentations.

21. Voir notamment « À la reconquête du travail », mars 2008, l'essai de Jean-François Naton, conseiller confédéral de la CGT et responsable du secteur Travail/Santé, qui préconise de « faire rentrer les droits de l'homme et la démocratie dans l'entreprise ».

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

---

de ces espaces est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour mettre en place de nouveaux modes de management plus à même de gérer les tensions inhérentes au travail et d'apporter les ressources nécessaires à sa réalisation. Notre modèle du « management du travail » (Conjard, 2011) s'inscrit dans cette perspective.

## **L'approche par le management du travail et les espaces de discussion**

L'exploration des questions de management que nous menons vise à produire des modèles « opérants », susceptibles de contribuer à des transformations dans des organisations soucieuses de mieux prendre en charge les questions posées au carrefour de l'efficacité organisationnelle et des conditions de travail. Les enseignements issus d'interventions, étayés par les travaux de recherche déjà évoqués (Desmarais, Abord de Chatillon, Detchessahar, Clot, De Terssac...) confirment la nécessité d'installer des pratiques de management pour **opérer une traduction entre les choix de transformation des entreprises, ses objectifs de performance (productivité, qualité, service...) et le fonctionnement des équipes et des individus au travail (attentes, contraintes, forces et faiblesses)**. Dans la lignée de la théorie du management participatif, nous avons élaboré un modèle de management ambitieux mais néanmoins réaliste.

Ce modèle qualifié de « *management du travail* » repose sur trois piliers interdépendants :

- Une organisation du travail qui redonne **des marges de manœuvre** aux individus et en particulier à l'encadrement de proximité selon un rôle de traduction et de soutien à la réalisation du travail de ses subordonnés<sup>22</sup>.
- **L'institutionnalisation d'espaces de discussion** qui permettent de mettre en débat et de gérer, à différents niveaux (stratégique et opérationnel), les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), de trouver des compromis entre les différentes prescriptions et attentes vis-à-vis du travail.
- **Un soutien organisationnel** auprès de l'encadrement afin de l'aider à assurer pleinement cette fonction de management du travail. Ce soutien renvoie à l'implication des directions générales et de l'ensemble de la ligne managériale avec une attention particulière en termes de reconnaissance du travail des managers. Nous pensons notamment à l'existence d'un système adéquat d'identification, d'évaluation et de valorisation de leurs activités. Cela passe aussi par le développement

---

22. Les activités de régulation et de soutien, mises en avant ici, sont pas ou peu décrites et passent généralement au second plan quant il s'agit d'évaluer la performance d'un manager. Selon une enquête réalisée par le groupe Cegos en 2010 sur les pratiques managériales en Europe, les managers n'accordent qu'un temps relatif au management et ne sont pas forcément évalués dessus. 89% des répondants sont jugés sur la performance opérationnelle via des objectifs quantitatifs.

de compétences managériales en animation collective, en analyse et en organisation du travail.

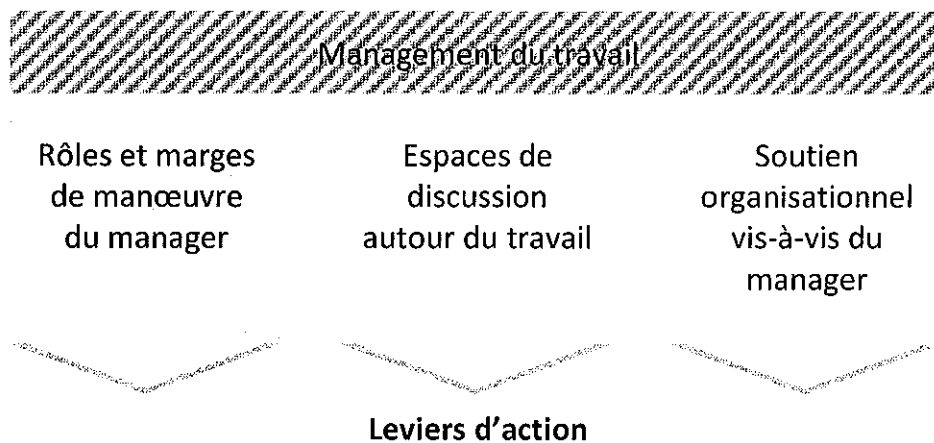


Schéma des principales composantes du management du travail

Chacun de ces piliers représente potentiellement un levier d'action pour développer notre modèle du management du travail dans les organisations. Ils sont étroitement liés, et si l'un d'eux vient à manquer, c'est l'ensemble de l'édifice qui risque d'en souffrir. Il est difficile d'ouvrir des *espaces de discussion* si les managers n'ont aucune marge de manœuvre pour ajuster les objectifs de la direction. De la même manière, une organisation qui ne laisse pas de temps pour cette mise en débat du travail complique considérablement le management du travail même si les intentions sont là. Enfin, sans un processus d'accompagnement et de professionnalisation des managers, ces derniers ne sont pas en mesure de relever le défi qui leur est demandé, et risquent d'être rapidement dépassés. La question des modalités d'action et du cheminement à emprunter pour installer le modèle du management du travail reste essentielle. **Agir prioritairement sur l'ouverture d'espaces de discussion centrés sur le travail, c'est activer un cercle vertueux susceptible de provoquer le changement de paradigme attendu.** C'est pourquoi nous avons choisi, en écho aux différents travaux conduits sur la notion d'*espaces de discussion*, de développer plus particulièrement ce levier d'action.

On ne peut évoquer l'institutionnalisation d'*espaces de discussion* dans les organisations sans revenir sur les « lois Auroux » qui ont réglementé un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail<sup>23</sup>. Si cette nouvelle liberté de parole légalement octroyée suscita beaucoup d'enthousiasme et d'attentes au début des années 80, elle n'a pas produit les effets escomptés ; et depuis, elle est

23 Loi du 4 août 1982 qui précise que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Cette expression a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise... ».

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

---

tombée en désuétude. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer les limites de ce droit d'expression et le fait que les salariés se soient progressivement désengagés de ces espaces de parole. Le cantonnement aux questions de conditions de travail, la difficulté à dépasser les plaintes et critiques, des formes et styles d'animation inappropriés, le manque de temps, le faible impact de ces réunions ou plus globalement la difficulté à situer ces modalités d'expression par rapport à d'autres (cercles de qualité et/ou réunions syndicales) ont souvent été avancés. Pourtant, 30 ans après, l'enjeu de parler du travail avec ceux qui le réalisent, est plus que jamais d'actualité.

En référence aux travaux de recherche de l'équipe SORG, les *espaces de discussion* se définissent comme des « **lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations** ». En partant du principe que le débat critique ne naît pas spontanément entre les acteurs, et que les espaces informels ne permettent pas de prendre en charge pleinement ces tensions, l'objectif est « *d'institutionnaliser ces espaces de discussion* ». Leur ingénierie «  *vise à rendre visibles et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé, ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail* » (Detchessahar et al., 2009). En ce qui concerne les caractéristiques de ces espaces, les auteurs mettent en avant les points suivants :

La discussion doit :

- être centrée sur le travail concret des opérateurs ; fréquente mais courte,
- s'inscrire dans le long terme et permettre la construction de la confiance,
- être animée par un cadre du métier présent régulièrement dans l'activité,
- s'appuyer sur des outils équipant l'échange d'opinions.

Les produits de la discussion doivent être mémorisés et remontés à la direction et à ceux dont dépend la mise en place des solutions débattues.

En résonance à ces travaux, deux niveaux d'*espaces de discussion* sont à distinguer, de notre point de vue. Un premier niveau, que nous qualifions de « **conversation opérationnelle** », est animé par l'encadrement de proximité. Il vise à mettre en débat avec l'équipe, l'exécution des tâches quotidiennes ainsi que les difficultés et contraintes qui en résultent, mais aussi la déclinaison opérationnelle des choix stratégiques décidés par la direction. Ces échanges au sein de l'unité de travail permettent de mettre en exergue le vécu des situations

de travail, ce qui est perçu par les salariés comme des contraintes mais aussi comme des ressources. Ainsi, à partir de ce tableau, le manager et son équipe vont pouvoir réguler, pour une partie, les tensions inhérentes au travail, souvent sources de sentiment de mal-être et de RPS. Ce qui ne pourra être résolu au niveau de l'équipe, sera alors remonté à la direction et/ou à ceux dont dépend la mise en place des solutions recherchées, dans un nouvel *espace de discussion* qualifié alors de « **conversation stratégique** ». Ce second niveau mobilise plutôt l'encadrement supérieur qui assure le travail d'élaboration et de déclinaison des objectifs stratégiques. Enfin, cette conversation stratégique, qu'elle soit mobilisée au service d'enjeux de régulation et d'apports de solutions aux problèmes de terrain (de l'opérationnel vers le stratégique) ou de répartition des objectifs (du stratégique vers l'opérationnel) peut, selon les caractéristiques de l'organisation, se situer au niveau d'un comité de direction, d'un collectif de managers, d'instances intermédiaires ou bien encore d'un conseil d'administration. Dans tous les cas, il vise à favoriser la mise en débat entre le manager de proximité et sa ligne managériale, du travail prescrit et du travail réel, des orientations stratégiques de l'entreprise et des choix organisationnels qui en résultent. Il s'agit enfin d'être pro-actif par rapport à son environnement et aux prescriptions ou contraintes externes (celles de ses administrateurs, de ses clients, de la réglementation...). Sur ce point les dirigeants d'entreprise ont, au même titre que les managers de proximité, à opérer des régulations à leur niveau. **Les enjeux de discussion et de circulation de l'information entre ces deux niveaux sont essentiels.** Il s'agit de favoriser notamment à l'occasion de changements stratégiques et organisationnels, la prise en compte des conditions de travail dans la conception des nouveaux systèmes de travail et, de la sorte, d'anticiper les écueils ou les dysfonctionnements éventuels.

Le manager de proximité se trouve donc au cœur d'une **activité de traduction** qui conjugue les résultats de la « conversation opérationnelle » et de la « conversation stratégique ». Les formats de ces *espaces de discussion* sont variables en fonction de la taille de l'entreprise, de son organisation et des niveaux hiérarchiques existants. Toutefois les deux niveaux évoqués sont susceptibles de répondre aux grandes caractéristiques énumérées dans le tableau ci-dessous.

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

	Conversation stratégique	Conversation opérationnelle
Objectifs	Piloter, organiser, réguler au niveau macro	Piloter, organiser, réguler au niveau micro
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction et encadrement supérieur.</li> <li>- Participation ou non de l'encadrement de proximité selon les modalités retenues pour assurer le lien entre les deux espaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n+1 et son équipe.</li> <li>- Participation occasionnelle d'un 1/3 expert d'un sujet à traiter.</li> <li>- Participation occasionnelle de la direction ou du n+2.</li> </ul>
Objet de la discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centré sur l'élaboration et la déclinaison des objectifs.</li> <li>- L'instruction des problèmes identifiés localement et des solutions à apporter.</li> <li>- Le pilotage du changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centré sur le travail concret de l'équipe, les situations problèmes.</li> <li>- La faisabilité des objectifs assignés par la direction.</li> <li>- Les besoins de régulations, ressources à mobiliser et l'organisation du travail.</li> </ul>
Rôle du n+1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire remonter les informations émanant du niveau opérationnel et jouer un rôle de traduction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer un débat critique et contradictoire et jouer un rôle de traduction.</li> </ul>
Facteurs favorables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posture du dirigeant.</li> <li>- Mode de management participatif et soutien des fonctions supports (RH).</li> <li>- Autonomie de décision de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps et moyens dédiés.</li> <li>- Manager de métier, au plus près du terrain et disposant des marges de manœuvre nécessaires.</li> <li>- Soutien et formation du manager.</li> </ul>
Points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche exclusivement gestionnaire (reporting, 1 problème = 1 solution).</li> <li>- Tout renvoyer à la régulation locale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enjeu de crédibilité du dispositif et du manager qui l'anime.</li> <li>- Modes animation : juste équilibre entre un outillage excessif et l'accueil de l'imprévu.</li> </ul>

En complément de ces deux *espaces de discussion*, orientés sur le management du travail, **d'autres espaces formels et informels existent au sein des organisations**. Ils ont tous leurs raisons d'être et contribuent directement ou indirectement au bien-être des salariés et à la performance individuelle ou collective. Nous pensons notamment aux communautés de pratiques (spontanées ou pilotées), aux groupes d'analyse de pratiques, aux espaces de formation, à l'entretien d'évaluation et bien sûr aux dynamiques communicationnelles qui naissent spontanément au sein des collectifs de travail, que ce soit au cours de la réalisation d'une activité, du traitement d'un événement ou lors d'une pause café ! Il ne s'agit pas ici de multiplier ces espaces pour un manager déjà bien souvent « happé » par des réunions diverses, mais d'optimiser les espaces existants (du comité de direction à la simple réunion d'équipe) pour qu'ils permettent des échanges sur le travail réel.

## Méthodologie d'intervention et leviers d'action : l'exemple d'un établissement public

Le développement d'un management du travail passe donc, de notre point de vue, par l'institutionnalisation d'*espaces de discussion*. Plusieurs conditions sont nécessaires pour avancer sur cette **voie simple et relativement consensuelle d'un point de vue théorique, mais complexe et incertaine pour ce qui est de sa mise en œuvre**. Incertaine car elle est en rupture avec la plupart des modes de gouvernance, d'organisation du travail, de pratiques managériales et de culture des entreprises contemporaines. Complexe car elle passe par un travail conséquent d'ingénierie et d'accompagnement des managers. Pourtant, sous l'impulsion de dirigeants, d'instances représentatives du personnel ou d'intervenants externes, des initiatives se développent ici et là. Dans le cadre de nos missions d'intervention dans les organisations, il nous arrive fréquemment de préconiser à l'issue un diagnostic des pratiques de management plus attentives au travail et à ses contraintes. Cela va d'une meilleure prise en compte du point de vue des salariés dans les processus de changement à la mise en place d'entretiens annuels d'activités en passant par un repositionnement des réunions d'équipe. Compte tenu de notre champ d'action, ces démarches répondent généralement à un objectif d'amélioration des conditions de travail ou de prévention des RPS et s'inscrivent dans des démarches de changement d'organisation plus ou moins ambitieuses. Derrière une grande diversité de contextes et de pratiques, on retrouve plusieurs caractéristiques communes à l'ensemble de ces initiatives : **la volonté de la direction, l'implication de l'encadrement de proximité et le travail comme objet de discussion**.

Dans le cadre de cette communication, nous avons fait le choix de nous arrêter sur l'une de ces interventions et d'examiner plus particulièrement la démarche méthodologique mise en place pour développer des pratiques de management du travail. Cette démarche, suivant un principe d'expérimentations, repose sur la mise en place d'*espaces de discussion* afin de développer une organisation apprenante, un modèle d'organisation, très proche du modèle du management du travail qu'il a directement inspiré. C'est en référence aux travaux conduits par l'ANACT sur ce sujet (Conjard, Devin, 2004) que cet établissement public nous a sollicité. Des travaux qui montraient l'efficacité de **l'organisation apprenante**<sup>24</sup> : « Une efficacité qui résulte d'une capacité individuelle et collective à analyser et résoudre des problèmes, à confronter les points de vue, à s'appuyer sur la créativité, à se mobiliser pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier. Cela passe notamment par la mise en place d'espaces de discussion

24. Selon l'étude de Valeyre, en 2005, sur les formes d'organisation du travail en Europe, l'organisation apprenante se caractérise par « une autonomie dans le travail », « un contenu cognitif du travail » (apprentissage de choses nouvelles, résolution de problèmes imprévus, complexité du travail), « l'autocontrôle de la qualité du travail », « un travail en équipe autonome », « de faibles contraintes de rythme de travail », « une faible répétitivité et monotonie ». Cette étude met en évidence que ce type d'organisation offre une meilleure qualité de travail comparativement aux autres organisations du travail.

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

---

*où notamment les contradictions inhérentes au travail peuvent s'exprimer, se discuter et se dépasser* ». Confronté au regroupement de plusieurs directions ou services déconcentrés, et donc à une réorganisation importante et rapide imposée par son administration centrale, cette entité a souhaité engager une réflexion sur son organisation et ses pratiques de management. Le modèle de l'organisation apprenante représente, pour la direction, un modèle de référence susceptible de répondre aux nouveaux enjeux qui se posent à elle :

- « *regrouper des structures dont les missions, compétences et cultures sont différentes* » ;
- « *optimiser ses modes de fonctionnement* » ;
- « *garantir un service de qualité aux entreprises du territoire tout en préservant la santé de ses agents dans ce contexte de changement* ».

Parallèlement, la direction et les organisations syndicales ont signé un accord sur la prévention des risques psychosociaux. Cet accord fixe des objectifs précis, associés à des indicateurs de résultats, dans les domaines de l'organisation du travail, du management, de la communication, de l'accompagnement des mobilités et du soutien aux agents. L'accord préconise également de développer une organisation apprenante. L'hypothèse retenue par les signataires est que ce type d'organisation constitue une modalité majeure de réduction et de prévention du stress professionnel, à plus forte raison dans une période - souvent déstabilisante - de repositionnement des missions.

Derrière ce choix de miser sur une organisation apprenante, les options de la direction marquent donc une volonté d'évolution des modes de management impliquant :

- la limitation du nombre d'échelons hiérarchiques ;
- le fonctionnement, autant que possible, en binôme des responsables (de pôle, de service) avec leur adjoint, dans le cadre d'un partage des savoirs et des savoir-faire ;
- l'organisation, à chaque niveau, d'équipes collectives ;
- une conception du système d'information au service de l'organisation apprenante ;
- l'organisation du dialogue social pour créer un environnement favorable avec, d'une part, la signature de l'accord sur la prévention des risques psychosociaux et, d'autre part, la volonté d'associer étroitement les représentants des salariés au projet.

Dans ce contexte, il nous est demandé d'apporter une aide à la mise en place du projet, en particulier pour réaliser « les adaptations nécessaires d'une organisation apprenante dans un cadre territorial dispersé ». Un défi de taille dans une organisation complexe et hiérarchisée. C'est pourquoi **l'objectif initial vise avant tout à réguler les tensions organisationnelles et managériales en mettant en place des dispositifs évolutifs afin de redonner des marges**

**de manœuvre aux agents et aux équipes de travail.** Ouvrir des espaces qui permettent de débattre et de gérer les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), accompagner l'encadrement dans le renforcement d'une posture d'appui et de ressource, sont des options d'organisation qui s'inscrivent dans cette optique d'efficacité et de bien-être au travail. Au demeurant, compte tenu du cadre général de construction de cette nouvelle entité, très lié aux directives et décisions ministérielles, il est convenu que la démarche devra reposer sur deux principes :

- **la construction collective des réponses opérationnelles** concrètes envisageables dans le cadre des marges de manœuvre disponibles localement ;
- **le soutien et l'outillage des agents et des équipes** dans la mise en œuvre des directives pour lesquelles les marges de manœuvre n'existent pas.

Plutôt que d'envisager dans la même temporalité le déploiement de l'ensemble de ces principes et pratiques d'organisation retenus sur l'ensemble des services, il est apparu préférable d'engager, dans un premier temps, un travail d'accompagnement de quatre unités de travail intéressées par cette approche (logique d'expérimentation). Pour chacune de ces unités de travail, des investigations ont été préalablement réalisées dans une optique de diagnostic. Localement, une dizaine d'entretiens individuels et collectifs ont été conduits avec les agents afin d'appréhender leurs missions, d'identifier les exigences et ressources inhérentes à leurs activités et d'explorer plus spécifiquement quelques leviers d'action potentiels ou déjà effectifs relatifs au développement d'une organisation apprenante<sup>25</sup>. La restitution de ces éléments auprès de l'ensemble du collectif de travail a permis l'identification d'axes de travail spécifiques. Des axes de travail qui, après validation par le comité de pilotage, ont donné lieu à des expérimentations pilotées par l'encadrement local avec un appui méthodologique de notre part. 18 expérimentations s'inscrivant dans une perspective de développement de modalités organisationnelles et de pratiques managériales répondant aux caractéristiques d'une organisation apprenante posées initialement ont ainsi été engagées entre avril et novembre 2012. Elles renvoient ainsi très largement, à des objectifs :

- d'évolution des pratiques de management vers plus de soutien et de régulation,
- d'ouverture d'espaces de discussion sur le travail,
- d'amélioration des systèmes d'information.

Sur le registre de l'expérimentation des *espaces de discussion*, l'option retenue, pour trois des quatre terrains d'investigation, a été d'avancer avec l'encadrement de proximité sur l'ingénierie des réunions d'équipe. Il s'est agi, notamment, de

---

25. Pour l'ensemble de ces terrains d'expérimentation, 35 entretiens ont été réalisés entre avril et mai 2012.

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

---

s'accorder sur les modalités et l'outillage de ces réunions à (ré)orienter sur le travail. Dans le cadre de notre suivi, nous nous sommes en particulier attachés à ce que ces temps d'échanges soient opérationnels en définissant notamment les circuits hiérarchiques de validation ou d'enrichissement des propositions susceptibles d'émerger. Ces réunions d'équipe représentent potentiellement le premier niveau pertinent des *espaces de discussion* pour établir une « conversation opérationnelle » autour du travail. Les premiers éléments récoltés nous indiquaient que le format, les modes d'animation et la durée de ces temps formels ne permettaient pas toujours d'aborder les problèmes concrets de l'activité et l'on restait essentiellement sur un mode de communication descendant. Le comité de direction, qui représente ici le niveau de la « conversation stratégique », a choisi les unités de travail volontaires pour les expérimentations sur la base de critères précis (représentatives des métiers et population de la structure, dysfonctionnements organisationnels et/ou initiatives managériales en lien avec les axes de travail retenus).

## Premiers enseignements et pistes de réflexion

Compte tenu de l'état d'avancement des expérimentations et des modalités de suivi - évaluation qui ont été mises en place, les éléments d'évaluation, rapportés ici sont essentiellement liés aux retours qui nous ont été faits par les responsables de service concernés. Idéalement, il aurait fallu réaliser de nouvelles investigations de terrain afin de rencontrer ces collectifs de travail, d'observer et d'analyser les changements opérés. Le renseignement de grilles de suivi - évaluations, une réunion avec les responsables des unités de travail concernées et des contacts téléphoniques réguliers ont toutefois permis d'apprécier les premiers effets produits par l'engagement de ces actions tant du point de vue de l'efficacité organisationnelle que des conditions de travail des agents. Plus qu'une appréciation service par service, l'évaluation se voulait transversale conformément aux principes posés dans le cadre de ces expérimentations. In fine, l'objectif était bien de **faire la démonstration de l'effet positif** de ces nouveaux modes de management et d'organisation sur la performance collective et les conditions de travail. Au-delà d'acquis relatifs aux évolutions des pratiques managériales qui tendent à aller vers des démarches plus participatives, l'installation de temps d'échanges de pratiques et globalement une meilleure circulation de l'information, les responsables de services mettent surtout en avant l'intérêt d'engager des expérimentations. Les orientations et le cadre du projet leurs ont donné l'opportunité d'instruire et d'avancer sur des préoccupations latentes, pas toujours partagées. Le diagnostic réalisé au sein de leurs équipes et l'engagement d'une dynamique collective, soutenue par la direction et accompagnée par les consultants de l'ANACT a aussi contribué à prendre des initiatives et à faire l'apprentissage des espaces de discussion. A titre d'exemple, les réunions de service d'une des unités de travail ont été recentrées

sur l'analyse de situations - problèmes identifiées et instruites en amont par certains agents. Ordre du jour et comptes rendus sont devenus systématiques. Certaines réunions ont donné lieu à des prises de décisions immédiates de l'encadrement ou ont provoqué l'ouverture de groupes de travail spécifiques. Ces temps d'échanges sont ainsi jugés « moins descendants », « plus en lien avec les préoccupations de l'équipe » et « favorisant le partage de savoir-faire d'expérience ». Ce travail de capitalisation a débouché sur l'identification d'un certain nombre de préconisations générales pour le développement d'une organisation apprenante sur l'ensemble de la direction régionale et spécifiques sur l'animation des espaces de discussion.

Sur le plan des *espaces de discussion* nous retenons :

- **La réalisation d'un état des lieux** sur les *espaces de discussion* existants, et plus largement sur l'organisation du travail et les pratiques de management au niveau des services investigués. L'analyse de ces espaces permet d'apprécier dans quelles mesures ils favorisent ou non un management du travail. Sur ce point, nous avons pu identifier différents dispositifs de communication, de coordination et de concertation répondant chacun à des caractéristiques bien spécifiques (le comité de direction, les réunions de service, des groupes de travail, des journées de formation internes, externes...). Cet état des lieux a permis localement d'envisager la création de nouveaux *espaces de discussion* et/ou d'engager un travail d'optimisation d'espaces existants (l'exemple des réunions de service évoqué rapidement ci-dessus).
- **En amont du déploiement, l'installation d'une conversation stratégique.** Après une phase d'apprentissage, il semble que les réunions hebdomadaires du comité de direction permettent, non sans difficultés, de remplir cette fonction de conversation stratégique évoquée précédemment. Les apports progressifs issus des terrains investigués que nous avons faits ont été instruits par le comité de direction. Les orientations prises localement ont été validées et de nombreux échanges ont porté sur les ressources ou le soutien à apporter pour assurer le déploiement de bonnes pratiques sur l'ensemble des services. Toutefois la multitude de problèmes à résoudre, d'injonctions et de priorités, parfois contradictoires à gérer pour le comité de direction et son histoire récente ont limité le rôle de cette instance et in fine le déploiement du projet sur l'ensemble de la structure<sup>26</sup>.
- **Le passage par des expérimentations à partir d'un cadre de référence.** Ce point de passage permet un meilleur ancrage du projet aux réalités de terrain et à ses particularités organisationnelles. Il s'agit

26. Les membres de ce comité de direction viennent des différentes administrations qui pré-existaient à la création de cette direction régionale. Des administrations qui n'étaient pas sur le même champ d'activité, dans la même culture de métier. Cette hétérogénéité n'a pas facilité les coopérations et l'engagement dans un projet qui visait justement à favoriser l'unité et la cohérence de l'ensemble de l'organisation. Au sein de cette instance, ils ont dû faire l'apprentissage d'un mode de fonctionnement plus participatif, articuler des enjeux spécifiques à leur service à des enjeux collectifs qui concernent l'ensemble de la structure.

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

---

de construire avec les équipes concernées des solutions adaptées aux contraintes rencontrées, d'optimiser des initiatives organisationnelles et managériales – notamment les *espaces de discussion* – en phase avec le modèle de l'organisation apprenante.

- **L'attention à apporter au manager de proximité** et à son accompagnement pour faciliter les changements envisagés. Cela passe notamment par un travail au niveau de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Si le suivi d'expérimentation permet de travailler de façon privilégiée avec certains d'entre eux, ces expériences doivent être partagées et débattues avec l'ensemble de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de séminaires spécifiques. Parallèlement un programme de formation ambitieux a été engagé en direction de l'encadrement (animation d'équipe, conduite du changement, gestion du stress...).

Enfin, compte tenu des particularités de notre terrain nous avons également pu vérifier l'influence des facteurs structurels et conjoncturels sur la faisabilité d'installer durablement ces espaces de discussion. Le fait que l'on se situe dans une administration publique renforce ainsi l'influence des facteurs externes sur les prises de décision du comité de direction. Un pouvoir de décision qui reste, par ailleurs très centralisé et lié aux orientations des politiques publiques, des décisions aujourd'hui fortement guidées par la RGPP. Dans la fonction publique, la culture dominante reste l'application de décisions prises par le ministère de tutelle, sans nécessairement avoir la possibilité ou même s'autoriser à la discuter. On comprend mieux, alors les difficultés rencontrées dans la phase de déploiement de ce projet<sup>27</sup>.

Ces premiers enseignements consolident nos réflexions en cours sur le modèle du management du travail. Son opérationnalisation passe ainsi par l'ouverture, au sein des organisations, d'espaces d'échange sous forme de *conversation*<sup>28</sup> autour du travail. L'enjeu consiste à ce que ces *espaces de discussion*, ne deviennent pas uniquement des lieux d'expression d'un mal-être, mais des modalités de management du travail. Cela passe en premier lieu par leur institutionnalisation à différents niveaux de l'organisation et par un travail d'ingénierie relatif à l'animation et à l'architecture des conversations stratégiques et opérationnelles définies précédemment. L'installation d'un climat de confiance et des règles de fonctionnement précises constitue des conditions d'efficacité. Au-delà, il faut surtout que les participants perçoivent la valeur ajoutée de ces temps d'échange et qu'ils aient, rapidement, des signes tangibles de l'activité de traduction qui s'opère dans ces espaces. En second lieu, le développement

---

27. Sur la base des enseignements de ces expérimentations, le calendrier initial prévoyait une phase de déploiement du projet à l'ensemble de l'organisation sur l'année 2013. En raison, notamment de nouvelles exigences imposées par son ministère de tutelle, le comité de direction a choisi de reporter cette phase à fin 2013, ce qui fragilise le projet et rend son déploiement plus aléatoire.

28. D'après son origine latine, *converser* veut dire vivre avec. C'est au XVI<sup>e</sup> siècle, qu'apparaît le sens dérivé du terme pour exprimer un échange de propos écrit ou verbal entre plusieurs personnes (Lexilogos, Dictionnaire étymologique Littré). Nous nous référons ici tant sur le sens primitif que dérivé du terme.

de pratiques alternatives en matière de management passe par un travail sur le rôle et la fonction du manager centrés davantage sur la régulation et le soutien à la réalisation du travail au sein de son équipe. Il ne s'agit pas ici de prescrire de nouveaux comportements ou d'attribuer de nouveaux champs de responsabilité aux managers de proximité, mais de les positionner comme des acteurs de traduction. Bien sûr, notre approche développée ici, devra être confrontée à différents terrains d'expérimentation et travaux de chercheurs. Pour autant les principes organisationnels et managériaux qui la composent représentent, nous l'espérons, des voies fertiles pour contribuer tant à renouveler effectivement le travail de management, qu'à promouvoir la santé dans les organisations.

### Bibliographie

- ANACT (2010), « Manager le travail », *Travail et Changement*, n° 333, 16 p.
- BOUFFARTIGUE P., GADEA C. (2000), *Sociologie des cadres*, Éditions La Découverte.
- BRUN J.-P. (2009), *Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions Eyrolles - Éditions d'Organisation.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte.
- CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- CONJARD P., « Le management du travail et la prévention des risques psychosociaux », *XXII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- COUSIN O. (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, Presses Universitaires de Rennes.
- DAB W. (2008), *Rapport sur la formation des futurs managers et ingénieurs en santé au travail*, La Documentation française.
- DESMARAIS C. (2006), « Encadrer, une promenade de santé ? », *Revue Management & Avenir*, Vol. 8, n° 2, p. 159-177.
- DESMARAIS C., ABORT DE CHATILLON E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.
- DETCHESSAHAR M. (2001), « Quand discuter, c'est produire », *Revue française de gestion*, n°132, p. 32-43.
- DETCHESSAHAR M. (2010), « Santé et management : l'enjeu de la parole au travail », *11<sup>ème</sup> États Généraux du Management*, FNEGE.
- DETCHESSAHAR M., MINGUET G., PINEL L. (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.
- DE TERSSAC G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in de Terssac G. (Dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements ?*, Éditions La Découverte, p. 121-134.
- DEVIN B., JOUVENOT C., LOISIL F. (2009), *Du management des compétences au management du travail*, Éditions de l'ANACT.
- DUJARIER A.-M. (2006), *L'idéal au travail*, PUF.
- GIROUX N., GIORDANO Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, n°26-27, p. 139-151.
- HSE (2009), Stress management competency indicator tool. How effective are you at preventing and reducing stress in your staff?
- HUBAULT F. (2009), « Le travail de management », in du Tertre C., Hubault F. et al. « Le travail », in *Economie et Management*, n°130, p. 36-41.
- LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M. (2010), « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », *Rapport fait à la*

# Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

---

demande du Premier ministre.

LE SAOUT R., SAULNIER J.-P. (2002), « Introduction », in R. Le Saout and J.-P. Saulnier (éd.), *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*, Éditions de L'Harmattan, p. 9-12.

LIVIAN Y.-F. (2006), *Etre cadre, quel travail ?*, Éditions de l'ANACT.

PEZE S., JOURNOUD S. (2011), « Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale ? », *XXI<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Marrakech.

PICHON A. (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, PUF.

PIHEL L., DETCHESSAHAR M., MINGUET G. (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.

TESSIER N. (2006), « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Revue Management & Avenir*, Vol. 8, n° 2, p. 143-159.

THERY L. (2006), *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail*, Éditions La Découverte.

UGHETTO P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions de l'ANACT.

YARKER J., LEWIS R., DONALSON-FEILDER E. (2008), « Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards: Phase Two », *London*, Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE.

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

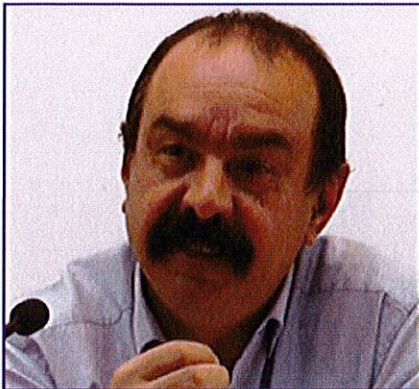
**Construire la performance par le travail et les collectifs**  
Une alternative à la folie gestionnaire

**- Partie III -**

- **Cinq vidéos de l'Uodc sur les liens entre performance, travail et collectifs..... pp. 117-123**
  - Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ?  
Martinez Philippe, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°216, septembre 2017
  - Défiance, contrôle, coercition. Comment sortir d'un management perdant pour tous ?  
Dupuy François, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°203, novembre 2016
  - Comment allons-nous travailler demain ? Technologies, organisations, relations au travail, management  
Charbonnier Olivier, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°185, septembre 2015
  - Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting  
Hubault François, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
  - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ? De la vie dans le travail !  
Mnouchkine Ariane, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°178, mai 2015

## Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ? Le point de vue d'un syndicaliste

Philippe Martinez  
Secrétaire général de la CGT



Agir pour que tous ceux qui travaillent soient dans la situation de **faire un travail de qualité** ? Tout le monde est d'accord. Réaliser que **le travail de qualité est source de santé** ? Cela commence à se savoir. **Qu'une entreprise, qu'un service public soit performant**, au sens de la performance économique et sociale ? Tout le monde dit oui.

**Mais comment concilier les trois ?** Étrangement, il y a beaucoup moins de monde pour en débattre dans les entreprises et les organisations, pour ne pas parler du pays. Répondre sérieusement à cette question, une fois passée langue de bois et bons sentiments n'est pas facile.

Cela se sait peu, tant l'image de l'ogre CGT toujours opposé à toute évolution est confortable : **Philippe Martinez est passionné depuis longtemps par la question du travail**. Il pense que le travail, son sens, son contenu, sa qualité, devrait être au cœur de l'activité quotidienne de la CGT...

### Les Séquences :

- 1. Une première : le secrétaire général de la CGT sur un sujet central de société (02:04)
- 2. L'Institut du travail et du management durable : placer la qualité du travail au cœur du débat de société (04:41)
- 3. Philippe Martinez ouvre le bal : pouvoir parler ensemble qualité du travail, santé des personnes et performance (02:51)
- 4. Les avancées technologiques devraient normalement conduire à l'amélioration des conditions de vie et de travail, mais... (03:26)
- 5. L'ubérisation du travail renforce la précarité de l'emploi, dégrade la relation au travail (02:31)
- 6. Quand le chômage guette : le bien-être au travail, le travail bien fait et les collectifs en subissent les conséquences (05:11)
- 7. Le coût du mal travail, jamais évoqué : il faut prendre en compte la réalité de l'amour du travail (05:04)
- 8. Renault Flins : derrière l'impression de liberté et les « organisations souples », une « soviétisation » de l'organisation du travail ? (05:04)
- 9. L'action syndicale demain : se mêler aussi des questions stratégiques de l'entreprise, écouter les salariés plutôt que tendre des tracts (03:29)
- 10. Parler du travail sur le lieu de travail : quel est le rôle de l'employeur ? (03:20)
- 11. Monsieur panne des essieux de la Renault machin : il savait que les voitures reviendraient, obligé de mal travailler (03:13)
- 12. Loi Auroux, les droits d'expression des salariés : des réunions qui sont devenues une contrainte (03:34)
- 13. Une législation du travail qui a bon dos : la rigidité vient d'abord des donneurs d'ordres (05:02)
- 14. Ne faudrait-il pas revenir sur les 35h, passer par des accords d'entreprises, pour retrouver des espaces pour parler du travail ? (04:19)
- 15. La rigidité de l'organisation qui impose la flexibilité au salarié : personne n'en parle ! (03:09)
- 16. À la CGT : sortir de la démarche délégataire, être les porte-paroles d'une parole libérée (03:07)
- 17. Nucléaire, énergies fossiles, environnement, transition énergétique : on peut avoir une réflexion mais dans un cadre où l'on se dit tout ! (03:12)
- 18. Sortir du mal travail : pourquoi cela pourrait aussi être bon pour la planète (05:30)
- 19. Le mal travail coûte, mais le bien travail rapporte-t-il ? Parlons efficacité plutôt que performance (03:27)
- 20. Pour l'efficacité du bien travail dans l'entreprise, pour un compromis entre efficacité économique et sociale (03:45)
- 21. À la CGT : y a-t-il aussi une parole libérée pour les cadres, les managers ? (03:21)
- 22. Salariés et cadres : le fait d'appartenir à la même organisation syndicale n'est pas suffisant pour libérer la parole (03:19)
- 23. Pouvoir parler du travail, libérer la parole dans un syndicat : quel bilan ? Où est-ce que ça freine ? (06:05)

## Les Mots-clefs :

Condition travail, santé travail, qualité, syndicat salarié, Cgt

Vidéo séquencée n° 216

© Pratiques & Stratégies / Uodc - septembre 2017

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr).

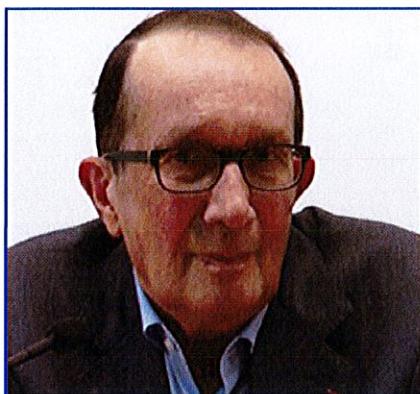
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

## Défiance, contrôle, coercition

### Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

François Dupuy

Sociologue des organisations, consultant indépendant



Cinq suicides valent « mieux » que 30 bouquins de spécialistes. Hélas ! Il a fallu de nombreux morts à France Télécom et ailleurs pour qu'enfin les lignes bougent - un tout petit peu - du côté de l'attention portée par les décideurs au travail. Et pourtant les livres - remarquables - n'ont pas manqué depuis des décennies.

Il y a comme une énigme. Au-delà des discours, **jamais le management n'a été aussi coercitif en France** (à l'exception de quelques rares entreprises). Et tout le monde perd : la qualité du travail, la santé des personnes, la performance. Bien sûr, en apparence, tout change tout le temps ! Une des phrases les plus couramment entendues aujourd'hui est la suivante : « **Désolé, pas maintenant, nous sommes débordés car en pleine réorg' !** ».

Il existe un marché de la « transformation » qui fait vivre beaucoup de monde. Mais rien ne change : au-delà des mots, l'immense majorité des entreprises françaises confond encore organisation et structure...

#### Les Séquences :

- 1. Pour la sociologie des organisations, contre le modèle « Harvard – business schools » (04:14)
- 2. Liberté, bonheur et compagnie dans l'entreprise : une littérature managériale désespérante (01:52)
- 3. Qu'est-ce qui s'est passé dans le management ? De la rareté des produits à la rareté des clients (05:57)
- 4. Pendant les Trente Glorieuses et après : des organisations bâties pour protéger leurs membres. Un exemple : l'Éducation nationale (06:28)
- 5. Le taylorisme aujourd'hui : activités segmentées, collaborateurs protégés des clients, évitement de la coopération (04:14)
- 6. Le grand changement : le client a le choix, l'organisation devient une variable d'ajustement (05:43)
- 7. Pourquoi le désengagement des salariés au moment où... les entreprises en ont le plus besoin ? (03:57)
- 8. Process, indicateurs de performance, reporting : un trio infernal, une machine coercitive qui s'est emballée (04:20)
- 9. En systématisant partout les contrôles le management a fait un bon de cent ans en arrière (03:13)
- 10. La « transformation » décrétée ou comment réintroduire la confiance dans les organisations (05:11)
- 11. L'engagement des acteurs : pourquoi les entreprises se trompent en pensant l'obtenir par la coercition (02:56)
- 12. Pourquoi il faudrait miser sur l'intelligence des acteurs ? (05:56)
- 13. Quelles pistes travailler pour le management opérationnel ? Comprendre pourquoi les acteurs se comportent comme ils le font (05:45)
- 14. Retrouver la confiance, c'est rebâtir les règles du jeu (02:09)
- 15. Un déficit spécifique de la culture managériale française des grands groupes ? Et ailleurs, dans les startup, dans la nouvelle économie ? (03:39)
- 16. Parmi les grands responsables : les business schools, les grands cabinets de conseil (05:47)
- 17. Le « droit à l'erreur » : formule creuse et rhétorique managériale (02:02)
- 18. Transformer l'entreprise, changer les comportements : on croit agir sur l'organisation en agissant sur les structures (06:55)
- 19. Que penser des expériences des « entreprises libérées » ? (05:02)

#### Les Mots-clefs :

Management, culture entreprise, conduite changement, organisation, sociologie organisation

## Comment allons-nous travailler demain ?

### Technologies, organisations, relations au travail, management

Olivier Charbonnier

Directeur du Cabinet Interface



**Le travail évolue, change : c'est devenu une banalité de l'écrire.** Mais ce qui est nouveau, c'est que notre relation au travail est aussi en train de se transformer profondément. Cela a des impacts sur l'organisation du travail, sur le management.

De manière très fine, Olivier Charbonnier dans le livre qu'il a écrit avec Sandra Enlart : *À quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail* (Dunod, 2013, Prix du "Stylo d'or" 2013) détaille **les mutations déjà à l'œuvre...**

#### Les Séquences :

- 1. Après Google, Apple, la Silicon Valley... : un modèle français du travail à inventer (03:27)
- 2. L'information exponentielle dans tous les métiers : le travail jamais fini, le temps de cerveau disponible, la surcharge, le burn out... (04:53)
- 3. Travail et vie personnelle : la grande confusion des temps et des espaces. Un monde devenu poreux, pour le meilleur et pour le pire (03:43)
- 4. Le lieu de travail, lieu de contraintes, mouvoir déprimant ou lieu à construire : de ressources, de collectif, d'identité (03:44)
- 5. « On ne sait plus qui fait quoi » : invisibilité et mise en scène d'un travail devenu impalpable (03:30)
- 6. La mise en scène de soi : mon identité numérique, mon influence, mes réseaux sociaux (03:59)
- 7. Du réel et du virtuel dans l'entreprise : pas l'un contre l'autre mais sacrément maillés (01:38)
- 8. Tchat, texto, message, mail, liaisons numériques : toute une gamme de nuances et de codes tacites qui changent nos relations (04:06)
- 9. De nouvelles relations des entreprises à leurs environnements. L'exemple de l'écosystème solaire : l'entreprise « grand frère » (03:07)
- 10. L'entreprise en réseau, l'excubation, la nébuleuse : trois exemples d'écosystèmes d'entreprises (02:44)
- 11. Coordonner, collaborer... et coopérer : le sens de l'évolution du management de terrain (02:41)
- 12. Le management accompagnateur de la subjectivation du travail (02:50)
- 13. Rentrer l'artisanal dans un modèle industriel essouffé : réinventer le travail du XXIème siècle (02:55)
- 14. Le facteur de demain est un artisan, mais comment La Poste peut faire avec 80 000 artisans ? (rebond 1) (04:39)
- 15. Google, la Silicon Valley... pourquoi c'est finalement décevant (rebond 2) (02:25)
- 16. Dans le modèle d'organisation du travail qui vient : y aura-t-il encore des salariés ? Des emplois ? (rebond 3) (03:35)
- 17. « Je n'ai plus envie de rentrer chez moi... » : quand l'expérimentation dessine des univers de travail géniaux... et hyper angoissants (rebond 4) (05:03)
- 18. Les conditions pour avancer avec le management sur les nouvelles organisations du travail (rebond 5) (03:10)
- 19. Réintroduire l'artisan dans les organisations industrielles : n'est-ce pas idéaliste ? (rebond 6) (02:46)
- 20. Aura-t-on encore besoin des managers demain ? (rebond 7) (05:32)
- 21. Robotisation, imprimantes 3D, « big data » : un modèle politique et social à construire (rebond 8) (02:28)

#### Les Mots-clefs :

Mutation travail, organisation travail, collectif travail

© Pratiques & Stratégies - septembre 2015

## Le travail réel du manager

### Activités, relations aux équipes, reporting

François Hubault

Maître de conférences en ergonomie à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne



**Qu'est devenu le travail des managers ?** Pour beaucoup, c'est devenu passer une part importante de son temps à rendre compte. De quoi ? De l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Rendre compte du travail fait était autrefois demandé une fois par an, voire tous les 6 mois.

Et puis les exigences sont devenues mensuelles, avant que la semaine ne devienne une référence courante. Dans la grande distribution, cela peut être l'heure pour certains chefs de rayon. Du contremaître dans l'automobile au responsable de laboratoire dans une université, **le temps consacré au reporting est devenu vertigineux.**

Rendre compte, et puis contrôler...

### Les Séquences :

- 1. Le reporting : une volonté de tout savoir d'un réel qui échappe (05:29)
- 2. Entre contrôle et autonomie, le tout savoir ou le bien comprendre : la bonne distance managériale (04:43)
- 3. Il faut penser le management comme un travail pour manager le travail (02:09)
- 4. Trois impératifs qui devraient structurer le travail du manager (03:20)
- 5. Premier impératif en management : laisser la personne à distance, « attraper » l'activité (04:55)
- 6. Deuxième impératif en management : prescrire correctement ce que l'on attend du travail des personnes (03:10)
- 7. Troisième impératif en management : compenser sa propre absence et sa distance (04:40)
- 8. Un enjeu du management : s'inscrire dans l'expérience d'une équipe au travail (06:36)
- 9. Le management est un travail, la gestion n'est qu'un instrument (03:22)
- 10. Manager ou dirigeant ? Une distinction du point de vue des fonctions, qui ne peut plus tenir du point de vue des contenus (04:28)
- 11. Pour agir sur le développement dans le service : dépasser la distinction classique entre le stratégique et l'opérationnel (04:43)
- 12. Pour un reporting pertinent, la vraie question : au-dessus, qu'est-ce qu'ils ont envie de savoir ? (07:42)
- 13. Entre ce qui monte et ce qui descend : la solitude du manager de proximité issu de la base (05:46)
- 14. La difficulté du manager : agréger le « réel » du travail et celui de la description gestionnaire (03:34)
- 15. La coopération : le maître-mot qui manque au management (03:37)
- 16. Manager est-ce risquer la confiance ? La confiance comme ressource immatérielle (04:13)
- 17. Le management joue sa place dans le deuil de sa tentation de toute puissance (04:27)
- 18. Fonction RH et création de valeur : un acronyme qui parle schtroumpf, un rendez-vous raté... (06:35)
- 19. Une fonction RH qui ne tient pas son rôle : déconnectée de l'activité, laissant démunis les managers (04:01)

### Les Mots-clefs :

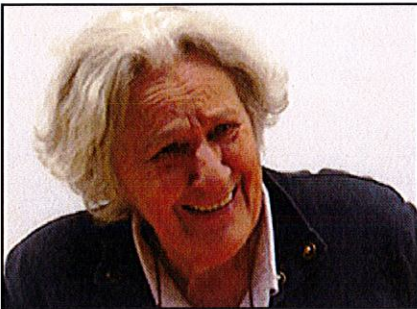
Management, communication travail, encadrement

© Pratiques & Stratégies - juin 2015

## Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?

Ariane Mnouchkine

Metteuse en scène de Théâtre, animatrice du Théâtre du Soleil



« Pour maintenir ensemble des peuples, il te faut faire des œuvres. » La Bhagavad Gita.

**L'histoire dans laquelle Ariane Mnouchkine inscrit son travail est millénaire.** Depuis un demi-siècle, avec sa troupe du Soleil, elle crée des œuvres de théâtre prodigieuses.

**Comment faire travailler au mieux des personnes pour produire ensemble une œuvre commune pourrait être le travail de beaucoup d'entre nous.** Comment travaille Ariane Mnouchkine pour que des personnes venant du monde entier, régulièrement renouvelées, créent ces merveilles...

### Les Séquences :

- 1. Ariane Mnouchkine à l'UODC : pour tenir ensemble il nous faut faire des œuvres (04:09)
- 2. Le Théâtre du Soleil : un modèle social fondé sur la qualité du travail ? (03:54)
- 3. La naissance du Soleil : pas question de travailler dans le déplaisir, dans un sérieux morne, dans une avarice de sentiment (04:42)
- 4. Une fabrique au quotidien : 80 personnes de 19 à 75 ans, 24 nationalités, 20 langues (04:32)
- 5. Une règle absolue : ne pas infecter le lieu du travail avec les conflits de personnes. Sortir sur la pelouse ! (04:30)
- 6. Les guerres civiles du quotidien, dans l'entreprise, comme dans l'espace public (05:09)
- 7. Trouver l'efficacité, c'est moins de fatigue. L'efficacité sans moelleux, c'est douloureux (05:08)
- 8. Il y a toujours quelque chose qui se dégingue à un moment donné... (05:43)
- 9. La condition du merveilleux, c'est le concret (04:34)
- 10. Fabriquer de l'énergie et de l'implication : c'est rentable ! (02:03)
- 11. Dans l'entreprise comme dans la cité, c'est la beauté qui sauvera le monde. Le problème c'est de l'avoir oublié... (02:32)
- 12. Le métier, ce n'est pas seulement de jouer, c'est de tout faire pour que l'œuvre soit (04:56)
- 13. Le mot le plus précieux pour Ariane Mnouchkine au cours de ses 51 ans d'aventures ? (0:00:31)
- 14. Des centaines de demandes de stage au Soleil : qu'est-ce qui fait dire oui ? (01:51)
- 15. Comment le Soleil se débrouille de la « gestion des âges » ? (03:45)
- 16. Du théâtre à l'entreprise : à quel moment produit-on une œuvre ? (04:50)
- 17. Reconnaître quand c'est là : l'improvisation travaillée plutôt que la maîtrise (04:40)
- 18. Quand est-ce que c'est du théâtre ? La métaphore de la vie, la chair de poule... (03:36)
- 19. Accepter le leadership de quelqu'un qui ne sait pas tout : rires et désaccords (04:14)
- 20. Le management d'un collectif de travail : des fauves, des précautions, de l'œuvre (06:18)
- 21. Transférer son entreprise pour sauvegarder son dynamisme. Le Soleil après Ariane... (03:26)
- 22. Contre la routine, remettre l'œuvre dans la vie (05:12)

### Les Mots-clefs :

Collectif travail, organisation travail, théâtre

© Pratiques & Stratégies - avril 2015