

Mardi 27 mars 2018
18h - 20h
AgroParisTeché



Pierre-Yves GOMEZ

Professeur de stratégie à l'Emlyon
business school

Mettre le travail réel au cœur du développement et des entreprises

Comment convaincre les managers ?

Dossier Documentaire

- 103 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Mettre le travail réel au cœur du développement et des entreprises Comment convaincre les managers ?

Sommaire

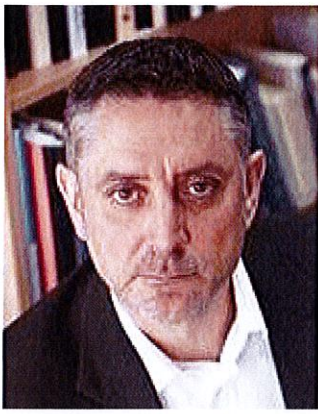
- **Autour de Pierre-Yves Gomez..... pp. 03-38**
 - Parcours de Pierre-Yves Gomez
Emlyon business school (www.em-lyon.com)
 - L'économiste qui a foi dans le travail réel
Quéruel Nathalie, *Santé & Travail* (www.sante-et-travail.fr), janvier 2017
 - Bibliographie de Pierre-Yves Gomez
Blog Pierre Yves-Gomez (<http://pierre-yves-gomez.fr>)
 - Intelligence du travail
Gomez Pierre-Yves, *Desclée de Brouwer* (www.editionsddb.fr), 2016, 184 p.
Présentation
 - Le travail invisible. Enquête sur une disparition
Gomez Pierre-Yves, *François Bourin* (www.bourin-editeur.fr), 2013, 260 p.
Présentation, Sommaire
 - Présentation du Mooc « Manager par le travail réel »
Gomez Pierre-Yves, Chevallet Romain et Escriva Evelyne, *Anact* (www.anact.fr), 2017
 - Le sens du travail à l'ère numérique
Gomez Pierre-Yves, *Revue Projet* (www.revue-projet.com), 2017
 - L'entreprise est une dimension à part entière de la société
Gomez Pierre-Yves, *Anact* (www.anact.fr), 2017
 - « L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail »
Gomez Pierre-Yves, *Le Monde* (www.lemonde.fr), 2017
 - « Si on revient au travail réel, on libère la valeur » : la subsidiarité pour réinventer le travail
Gomez Pierre-Yves, *ManpowerGroup* (www.manpowergroup.fr), 2014
- **Mettre le travail réel au cœur du développement et des entreprises..... pp. 39-97**
 - Le travail de management : l'épreuve d'un travail à l'épreuve du travail
Hubault François, *Itmd* (www.itmd.fr), 2008
 - L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail
Lhuillier Dominique, *Revue Sciences sociales et santé* n°28 (pp. 31-63), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2010
 - Les espaces de débat sur l'activité réelle
Rocha Raoni, Mollo Vanina et Daniellou François, *ResearchGate* (www.researchgate.net), 2016
 - Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail
Conjard Patrick et Journoud Ségolène, *Revue Management & Avenir* n°63 (pp. 81-97), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - Agir sur le travail réel à travers la formation des managers
Castel Davy et alii, 52^{ème} Congrès International Self, *Self* (<https://ergonomie-self.org>), 2017
 - Entre indicateurs et travail réel : l'expérience du travail de proximité dans un service public
Piney Cécile et alii, 48^{ème} Congrès International Self, *Self* (<https://ergonomie-self.org>), 2013
- **Cinq vidéos de l'Uodc sur les questions du travail réel dans les entreprises..... pp. 98-103**
 - 1 - Accompagner l'innovation dans les entreprises. Ce que peut produire l'intervention sur le travail
Viviane Folcher, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°208, mars 2017
 - 2 - Penser les ressources humaines à l'horizon 2030. Les savoir-y-faire, le travail réel
Dominique Massoni, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°207, février 2017
 - 3 - Installer le point de vue du travail dans les entreprises. Ce que cela transforme dans les industries à risques
François Daniellou, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°198, juillet 2016
 - 4 - Pourquoi les hommes travaillent. Les voies de la reconnaissance et de l'existence au travail
Guy Jobert, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°177, avril 2015
 - 5 - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?
Françoise Gri, Jean-François Naton et Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°134, mars 2012

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Mettre le travail réel au cœur du développement et des entreprises
Comment convaincre les managers ?

- Partie I -

- **Autour de Pierre-Yves Gomez..... pp. 03-38**
 - Parcours de Pierre-Yves Gomez
Emlyon business school (www.em-lyon.com)
 - L'économiste qui a foi dans le travail réel
Quéruel Nathalie, *Santé & Travail* (www.sante-et-travail.fr), janvier 2017
 - Bibliographie de Pierre-Yves Gomez
Blog Pierre Yves-Gomez (<http://pierre-yves-gomez.fr>)
 - Intelligence du travail
Gomez Pierre-Yves, *Desclée de Brouwer* (www.editionsddb.fr), 2016, 184 p.
Présentation
 - Le travail invisible. Enquête sur une disparition
Gomez Pierre-Yves, *François Bourin* (www.bourin-editeur.fr), 2013, 260 p.
Présentation, Sommaire
 - Présentation du Mooc « Manager par le travail réel »
Gomez Pierre-Yves, Chevallet Romain et Escriva Evelyne, *Anact* (www.anact.fr), 2017
 - Le sens du travail à l'ère numérique
Gomez Pierre-Yves, *Revue Projet* (www.revue-projet.com), 2017
 - L'entreprise est une dimension à part entière de la société
Gomez Pierre-Yves, *Anact* (www.anact.fr), 2017
 - « L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail »
Gomez Pierre-Yves, *Le Monde* (www.lemonde.fr), 2017
 - « Si on revient au travail réel, on libère la valeur » : la subsidiarité pour réinventer le travail
Gomez Pierre-Yves, *ManpowerGroup* (www.manpowergroup.fr), 2014



Pierre-Yves GOMEZ

PROFESSEUR DE STRATÉGIE ET DIRECTEUR DE L'INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

Stratégie et organisation

Economiste, Pierre-Yves GOMEZ enseigne la stratégie et la gouvernance d'entreprise ainsi que la place de l'entreprise dans la société et la responsabilité économique et politique des dirigeants. Ses recherches portent sur la dimension politique du gouvernement des entreprises et sur son lien avec la stratégie. Participant au débat

public sur ces questions, il intervient régulièrement dans les médias et tient une chronique mensuelle dans journal Le Monde. Il a rédigé le Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises et il a étroitement participé à l'élaboration du Code de gouvernance des entreprises moyennes cotées. Il a été élu en 2011 président de la Société française de Management.

[FORMATION](#) [EXPÉRIENCES](#) [EXPERTISES](#) [ENSEIGNEMENT](#) [THÈMES DE RECHERCHE](#) [PUBLICATIONS](#)

FORMATION

[HAUT DE PAGE](#)

MSc Economie monétaire - **Université Lyon II**, France

DESS Banque et Finance - **Université Lyon II**, France

Doctorat en sciences de gestion - **Université Lyon III**, France

Habilitation à diriger des recherches - **Université Paris-Dauphine**, France

EXPÉRIENCES

[HAUT DE PAGE](#)

Codirecteurs des programmes Mastères recherche **Université Lyon II** "Finance et Banque" et "Evolution et dynamique des organisations"

Professeur invité - **London Business School**, Londres, Royaume-Uni

Chercheur associé au département Strategy - **London Business School**, Londres, Royaume-Uni

Membre du conseil d'administration de l' **Association Internationale de Management Stratégique** (<http://www.strategie-aims.com/>) (AIMS) et de l'**Association Internationale de gouvernement d'entreprise**. Président entrant du comité scientifique de l'AIMS. Président de la **Société Française de Management** (<http://www.sfmwebsite.org/>) (SFM)

Membre fondateur de l'European Corporate Governance Group; American Academy of Management; Association MCX (Modélisation de la Complexité). Membre de comités stratégiques et partenaire : Middenext, AVM Editions, conseil scientifique Indice IAS Euronext

Conseil en entreprises (stratégie et gouvernance) : **Bolloré Energie, Société Générale, BNP, Soufflet, Danish Crown**

Directeur du développement de la qualité. Membre du comité de direction et directeur du département Economie - **EMLYON Business School**

Directeur-fondateur de la société de conseil en création d'entreprises "CLIO"

Conseil en stratégie et en changement stratégique auprès de nombreuses entreprises françaises et internationales appartenant à divers secteurs d'activité.

2009 Rédacteur du Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises française. Rapport au conseil d'administration de **MiddleNext**. Texte servant de base à la rédaction des codes de gouvernance des entreprises françaises hors CAC 40 utilisé par 125 entreprises cotées en 2009.

Rédaction régulière d'articles et interviews dans **Le Figaro, les Echos, Le Nouvel Economiste, Alternatives Economiques, le Soir**. Titulaire d'une chronique mensuelle dans **Le Monde Economie**. Editeur des Cahiers pour la Réforme et des Preuves à l'appui de l'IFGE, sur les grandes questions de gouvernance. Participation aux principaux réseaux d'acteurs sur ces questions en France (IFA, APIA, Middlednext), et en Europe (ECGG, IOD).

EXPERTISES

[HAUT DE PAGE](#)

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Stratégie

Rôle politique et social du dirigeant

Secteurs d'activité : industrie (divers), banque, assurance, santé, travail temporaire

ENSEIGNEMENT

[HAUT DE PAGE](#)

STRATÉGIE

Msc

Master tronc commun

Programmes executive sur-mesure

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Msc

AMP-CPA

Executive MBA

Programmes executive sur-mesure

PhD

ANALYSE POLITIQUE DES ORGANISATIONS

MSc

Conférences

THÈMES DE RECHERCHE

[HAUT DE PAGE](#)

Concept de stratégie

Changement stratégique

Stratégie et gouvernance

Rôle des entreprises dans la société

Morale et management

Pierre-Yves Gomez. Porté par sa quête de vérité et de pensée durable, cet économiste réaffirme son credo dans *Intelligence du travail*, son nouvel essai : c'est sur l'expérience du travail que se fonde une société et que doit reposer le management.

EN 7 DATES

- 1960 Naissance à Oran (Algérie).
- 1986 Fondateur de la société de conseil en création d'entreprises Clio.
- 1989 Professeur assistant à l'École supérieure de commerce de Lyon.
- 1993 Doctorat en sciences de gestion.
- 1999 Chercheur associé à la London Business School.
- 2003 Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises.
- 2014 Lauréat, pour *Le travail invisible*, des prix du Toit citoyen, du livre RH 2014, de la Fondation ManpowerGroup.



© ANTHONY MÉRIS/AUTUALITÉ FRANÇAISE

L'économiste qui a foi dans le travail réel

Son essai *Le travail invisible*, paru en 2013 et couronné par plusieurs prix, plaide en faveur d'une économie, non plus financiarisée, mais reposant sur le travail réel¹. Pierre-Yves Gomez continue de creuser ce sillon avec *Intelligence du travail* (voir « A lire »). Ou comment, à l'heure de la digitalisation et de la robotisation, une bataille a commencé qui oppose jusqu'en chacun de nous le travailleur au consommateur. On pourrait s'étonner qu'un économiste, docteur en sciences de gestion et professeur de management à l'EM Lyon Business School, s'empare de cette thématique. C'est pourtant à ses yeux un cheminement logique, une « évidence dans la recherche de la vérité ». « Il n'est pas possible d'aller plus loin dans l'analyse de la gouvernance sans questionner le travail, comme ancrage de la vraie vie des vrais gens dans les entreprises mais aussi dans la cité, soutient-il. Ouvrir les sciences de gestion aux savoirs de l'ergonomie est une démarche qui unifie ce que j'essaie de déchiffrer depuis plusieurs

années : c'est sur l'expérience matérielle du travail, propre à chacun et en même temps commune à tous, que se fonde une société, un destin dont l'entreprise est porteuse, souvent inconsciemment. »

« LE VRAI NE PEUT ÊTRE DÉSINCARNÉ »

Le goût pour la vérité, doublé d'une sensibilité à la dimension morale de l'action, lui vient de loin. Pierre-Yves Gomez cite volontiers saint Jean l'Évangéliste : « La vérité vous rendra libres. » Ou Charles Péguy : « Il faut toujours dire ce que l'on voit : surtout, il faut toujours, ce qui est plus difficile, voir ce que l'on voit. » Une ligne de conduite intellectuelle qui tient à son histoire personnelle, à un « drame historique » qu'il dit avoir vécu charnellement. Il a 3 ans lorsque sa famille quitte Oran, après l'indépendance de l'Algérie, pour s'installer en banlieue lyonnaise. Et durant sa jeunesse, il a ressenti cette tension entre la vie humble des siens – son père

était ouvrier électricien dans l'armée – et le discours des experts et des médias sur les colons, entre le vécu familial et l'histoire officielle.

De cette distorsion est née une forme de mission : se consacrer à comprendre les choses, décrire le vrai à partir de l'expérience des gens, « *parce que le vrai ne peut être désincarné* ». Si, une fois bachelier, il choisit d'étudier l'économie à la faculté de Lyon, c'est un peu par hasard. Adolescent, il se rêvait... romancier. A l'issue d'un troisième cycle en finance, sa vocation s'affirme : être enseignant-chercheur. Mais il prend des chemins de traverse avant de s'attaquer à sa thèse : « *Je ne voulais pas devenir un "intellectuel" trop tôt ; je ressentais un besoin de vivre des aventures, de connaître le monde.* »

« PROCHE DES GENS »

Après une année sabbatique à étudier l'histoire de l'art et un temps consacré au service militaire, Pierre-Yves Gomez est embauché, en 1984, comme agent de développement économique à la mission locale de Vénissieux, près de Lyon, dans la délégation interministérielle Schwartz destinée à soutenir l'emploi dans les quartiers sensibles. « *J'étais payé pour négocier avec les entreprises des embauches pour les jeunes en difficulté ou pour accompagner la création de petites boîtes* », précise-t-il. Une expérience enrichissante qu'il poursuit trois ans plus tard, en montant sa propre structure avec une amie. Leur but ? Aider ceux qui aspirent à entreprendre mais n'ont pas les bons réseaux. « *De 1987 à 1989, nous avons permis l'éclosion d'une trentaine de projets, de la petite société reprise par ses ouvriers à l'agence de voyages spécialisée dans les randonnées au Sahara.* » L'aventure entrepreneuriale prend fin lorsqu'on lui propose un poste d'enseignant vacataire à l'École supérieure de commerce de Lyon (future EM Lyon). Commence alors une carrière académique assez classique. Il soutient une thèse sur la théorie des conventions et s'attelle à analyser le fonctionnement des entreprises, particulièrement les rapports de pouvoir en leur sein et leur place dans la société.

En 2003, il fonde l'Institut français de gouvernement des entreprises (IFGE), qu'il dirige toujours. Rattaché à l'EM Lyon, ce centre de recherche est doté d'un laboratoire social pour que se croisent les idées des experts académiques et celles des gens de terrain. « *Le travail d'intellectuel de Pierre-Yves Gomez s'inscrit dans une logique de recherche au service de l'action, témoigne Caroline Weber, directrice de Middenext, association professionnelle qui représente les entreprises moyennes cotées en Bourse. Ce n'est pas un chercheur hors-sol ; il sait sortir de sa zone de confort pour confronter ses concepts avec les praticiens.* » Un avis que partage Olivier Masclef, un de ses anciens étudiants à présent titulaire de la chaire « management du travail vivant » à l'Ircom, une école supérieure privée : « *C'est un théoricien brillant et toujours*

ancré dans le réel. Il est proche des gens et mène de front plusieurs activités. Ce tourbillon pourrait le happer et le rendre moins accessible, mais ça lui est nécessaire pour garder les pieds sur terre. »

Colloques, blog, chroniques dans la presse... le chercheur a moult fers au feu. Il a participé au lancement du Courant pour une écologie humaine, afin d'« *ouvrir un espace de parole et donner de l'espérance* », ce qu'il a jugé nécessaire notamment après la Manif pour tous. Selon lui, on n'écoute pas suffisamment les personnes, « *ni les manifestants contre le mariage gay supposés ne rien comprendre à la société moderne, ni les ouvriers supposés ne rien comprendre à la globalisation, ni les paysans supposés ne rien comprendre aux normes de Bruxelles. Humiliations qui condamnent soit à la peur, soit à la violence* ». Sans en faire étalage, Pierre-Yves Gomez est catholique pratiquant. Etudiant à l'esprit libertaire, il s'est converti dans les années 1990. Jusqu'à suivre pendant quatre ans des cours de théologie à l'université de Strasbourg, s'intéresser au bouddhisme et au judaïsme, apprendre le grec et l'hébreu pour lire les textes en version originale. « *J'ai alors découvert un continent intellectuel fascinant* », confie ce grand admirateur de René Girard, l'anthropologue et philosophe qui s'employa à réconcilier foi et raison. L'enseignement social de l'Église lui paraît d'une profonde richesse utile au monde d'aujourd'hui ? Il fonde en 2006 les Parcours Zachée, une formation spirituelle et pratique pour partager ce « *trésor inconnu* », désormais traduite en six langues.

LOIN DES MODES

Rencontré à la fin des années 1990 à la London Business School, où Pierre-Yves Gomez était alors professeur invité, Harry Korine apprécie l'intellectuel « *à l'ancienne* ». « *Il écrit pour que ses idées apportent quelque chose de nouveau et d'utile au débat public* », souligne le coauteur de ses ouvrages en anglais. « *Il a envie de participer à une transformation de la société* », renchérit Caroline Weber, qui voit en lui un ambitieux au bon sens du terme. Harry Korine, aujourd'hui professeur adjoint de stratégie à l'Institut européen d'administration des affaires (Insead), se souvient de ses propos, à la suite de leur deuxième livre en commun : « *Il voulait en être fier dans vingt ans. C'est quelqu'un qui ne sacrifie pas aux modes, ce qui est plutôt rare dans la recherche en management, où la tendance est de passer d'une théorie vite obsolète à l'autre. Il inscrit sa réflexion dans la durée.* » Pour, débarrassé autant que faire se peut de la myopie des idéologies, essayer d'être au plus près de la vérité. # Nathalie Quéruel

1. Lire « Le travail est devenu abstrait », interview de Pierre-Yves Gomez, Santé & Travail n° 89, janvier 2015.

« Ouvrir les sciences de gestion aux savoirs de l'ergonomie est une démarche qui unifie ce que j'essaie de déchiffrer depuis plusieurs années. »

LIRE

Parmi les ouvrages de Pierre-Yves Gomez : *Intelligence du travail*, Desclée de Brouwer, 2016. *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur, 2013. *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, avec Harry Korine, De Boeck, 2009.

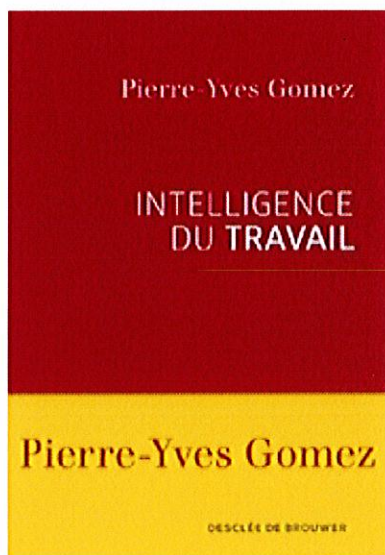
Mes livres

- GOMEZ Pierre-Yves (2016), *Penser le travail avec Marx*. Nouvelle Cité.
- GOMEZ Pierre-Yves (2016), *Intelligence du Travail*. Desclée De Brouwer.
- GOMEZ Pierre-Yves, KORINE Harry (2013). *Strong Managers, Strong Owners: Corporate Governance and Strategy*. Cambridge University Press.
- VILLEMAIN Claire, GOMEZ Pierre-Yves (2013). *La liberté nous écoute pour une écologie humaine*. Quasar.
- GOMEZ Pierre-Yves (2013). *Le travail invisible*. François Bourin.
- GOMEZ Pierre-Yves, MOORE Rickie (2009). *Board Members and Management Consultants: Redefining the Boundaries of Consulting and Corporate Governance*. Information Age Publishing.
- GOMEZ Pierre-Yves (2009). *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises : Rapport au conseil d'administration de MiddleNext*. IFGE.
- GOMEZ Pierre-Yves, KORINE Harry (2009). *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*. De Boeck Université.
- GOMEZ Pierre-Yves, MOORE Rickie, BUONO Anthony F. (2008). *Board Members and Management Consultants: Redefining the Boundaries of Consulting*. Information Age Publishing.
- GOMEZ Pierre-Yves, KORINE Harry (2008). *Entrepreneurs and democracy : A political theory of corporate governance*. Cambridge University Press.
- ATAMER Tugrul, BOUCHARD Véronique, COSTER Michel [et alii] (2007). *L'art d'entreprendre*. Pearson Education.
- GOMEZ Pierre-Yves, KORINE Harry (2002). *The Leap to globalization: creating new value from business without borders*. Jossey-Bass.
- GOMEZ Pierre-Yves (2001). Syros, Alternatives Economiques.
- GOMEZ Pierre-Yves (2001). *La République des actionnaires : Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*. Syros, Alternatives Economiques.
- BIDAULT Francis, GOMEZ Pierre-Yves, MARION Gilles (1997). *Trust: firm and society: Essays in honour of Dr Roger Delay Termoz*. Macmillan press ltd.
- GOMEZ Pierre-Yves (1996). *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. InterEditions.
- BIDAULT Francis, GOMEZ Pierre-Yves, MARION Gilles (1995). *Confiance entreprise et société*. Editions eska.
- GOMEZ Pierre-Yves (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Economica.
- CROZET Yves, BELLETANTE Bernard, GOMEZ Pierre-Yves [et alii] (1993). *Dictionnaire de Banque et de Bourse*. Armand Colin.

DESCLÉE DE BROUWER

Intelligence du travail

Pierre-Yves Gomez



Présentation :

Une nation est le produit du travail accompli par ceux qui la constituent. Mais nous avons fini par oublier que nous sommes des travailleurs avant d'être des consommateurs. Bercés par les illusions d'une société ludique et abondante, souvent déçus par l'entreprise, nous avons perdu le sens de ce que nous sommes et de ce que nous faisons.

Mais certains sont en train de reconquérir l'intelligence de leur travail : échanges de services entre particuliers, partages libres d'investissements ou de savoirs, nouvelles formes d'organisation... L'économie de proximité bouleverse nos modes de vie, elle crée des liens directs entre les producteurs et les consommateurs, des solidarités économiques inédites.

À l'heure de la digitalisation, de la robotisation et des révolutions dans le management des entreprises, une grande bataille a commencé. Ce n'est plus celle des prolétaires contre les capitalistes. C'est celle qui oppose, jusqu'en chacun de nous, la cité du travailleur à la cité du consommateur. Laquelle des deux l'emportera sur l'autre ? Il n'y a plus qu'une question politique - et c'est celle-là.

***Pierre-Yves Gomez** est professeur à l'EM LYON, où il dirige l'Institut français de gouvernement des entreprises. Spécialiste du lien entre l'entreprise et la société, il a été élu, en 2011, président de la Société française de management. Il a notamment publié : Le Gouvernement de l'entreprise (1996), La République des actionnaires (2001), L'Entreprise dans la démocratie (2009) ou Le Travail invisible (2013).*

ÉDITIONS FRANÇOIS BOURIN

Le Travail Invisible Enquête Sur Une Disparition

Pierre-Yves Gomez



Voilà trente ans que l'on nous fait la promesse d'une société où l'on ne travaillerait plus. Une société ludique, des loisirs sans fin, des subventions faciles, de l'oisiveté aristocratique, une société dont la devise serait « du pain et des jeux ». L'esprit de rente est l'opium du peuple. Un puissant narcotique pour gouverner une société indolente où des magiciens divertissent les travailleurs et les font disparaître. Pendant ce temps, les nouveaux capitaines du monde ont imposé leurs cartes, leurs mesures et leurs desseins grâce à un savoir mystérieux et terriblement efficace, « la finance ». Ils nous ont fait croire qu'on pouvait créer de la valeur à partir de rien. Et le piège spéculatif s'est refermé sur nous. Mais la solution se profile déjà. La crise montre que les travailleurs aspirent à être reconnus comme des sujets et non de simples opérateurs. Dans la vraie vie, le travail peut être pénible et fatiguant, mais il est aussi stimulant et enrichissant. Dans la vraie vie, le travail est vivant. Véritable thriller économique, cet essai déroule la logique fascinante qui nous a conduits à cette situation absurde. Il plaide pour une économie du travail vivant, seul vrai projet politique sur lequel repose notre avenir. Un livre indispensable pour comprendre ce qui ronge nos sociétés mais aussi ce qui, déjà, les renouvelle.

TABLE

Dans la vraie vie...	7
Chapitre 1	
Un cauchemar de Karl Marx	11
Les quatre racines de l'esprit de rente.....	12
L'idéal d'une société sans travail	16
De la rente pour tous.....	19
Qui paie la rente?.....	22
Chapitre 2	
La force des décisions obscures	27
Les fonds de pension deviennent indépendants	28
Libéralisation des marchés boursiers	30
Apparition de l'industrie financière moderne.....	31
Un nouvel eldorado.....	32
Extension du modèle.....	33

Chapitre 3

La fabrique des géants	39
Le grand chantier financier.....	40
Sécuriser la machine à rente.....	41
L'argent va à l'argent.....	43
La fabrique des géants.....	46
Gulliver et les Lilliputiens.....	49

Chapitre 4

La course au trésor	51
Que faire de tant d'or?	51
Les prodiges indécis	53
Concours de beauté.....	55
Jeux de miroirs	59

Chapitre 5

Devant le miroir	63
La course à l'innovation.....	64
Une course de vitesse.....	65
Innover au carré	69
Le cimetière des objets inanimés.....	72

Chapitre 6

Routiers et capitaines	77
Le miroir des vanités.....	79
Rationalité du désir mimétique	81
L'erreur de Peter Drucker.....	84
«La puissance bienfaisante et invisible qui travaille pour l'humanité»	88

Chapitre 7

De grandes imaginations mécaniques	93
Une distinction	94
Révolution politique dans les entreprises.....	96
La chute des classes	98
Nouvelle fracture sociale.....	101
La bureaucratie de verre.....	103
La déréalisation des organisations.....	105

Chapitre 8

Le travail invisible	107
La financiarisation du travail humain.....	107
Chiffrage et abstraction.....	109
Normalisation internationale.....	113
Un jeu d'enfant	115
Le travail invisible.....	116

Chapitre 9

La roue de l'écureuil	119
L'ignorance immunitaire.....	120
La prospérité au coin de la rue.....	123
L'attrait de l'esprit de rente.....	125
La consommation de soi.....	128
Endettement.....	129
La roue de l'écureuil	131

Chapitre 10

Grand corps malade	133
Retour d'URSS.....	133
Crise.....	135

Le pilotage ne répond plus.....	137
Le marteau sans maître.....	140
Comment s'en sortir?.....	143

Chapitre 11

Les damnés de la terre	147
Pourquoi faudrait-il travailler dans une société libre?.....	147
L'invention du travail maudit.....	151
Le salut par l'économie.....	155
Le travail comme maladie.....	158

Chapitre 12

La valeur du travail	161
L'œuvre de Hannah Arendt.....	161
Le travail de Simone Weil.....	163
Deux visions pour le travail.....	165
Les conditions de la liberté.....	168

Chapitre 13

Les trois sources de la création de valeur	171
L'expérience du travail subjectif.....	173
Valorisation du travail subjectif.....	174
Le travailleur et la machine.....	176
L'expérience du travail objectif.....	178
Valorisation du travail objectif.....	179
L'expérience du travail collectif.....	182
La valorisation du travail collectif.....	184
Qu'est-ce que le travail réel?.....	185

Chapitre 14

Nouveau diagnostic économique	187
Hypertrophie du travail objectif.....	188
Cécité des managers	193
Paralyse des organisations	196
Diagnostic final	198

Intermède	201
------------------------	-----

Chapitre 15

Recherche meneurs d'hommes	207
Pour soigner le travail subjectif:	
reconnaître la gratuité	208
Pour soigner le travail objectif:	
donner un sens.....	214
Pour soigner le travail collectif:	
savoir être fier.....	218
La fabrique des nouvelles élites.....	220

Chapitre 16

Comment définancieriser l'économie	223
Circulez, il y a quelque chose à voir!	224
Subsidiarité ou la pyramide renversée.....	227
Codétermination.....	230
Ouvrir les yeux.....	233

Pour une économie du travail vivant	235
Les vraies racines de la crise	235
Le travail vivant.....	237

Que devient la rente de masse?	239
Résistances et opportunités	241
Épilogue	247
Trois personnages en quête d'auteur.....	247
Rencontres avec quelques personnes.....	249



Communiqué de presse
Jeudi 26 octobre 2017

emlyon business school et l'ANACT lancent le MOOC « Manager par le travail réel »

emlyon business school et l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) coproduisent le MOOC « le management par le travail réel », formation libre et ouverte à tous. Ouverture le 15 janvier 2018.

Pour la première fois, une grande école de management et une institution publique s'unissent pour promouvoir un management adapté aux transformations actuelles des organisations et aux demandes de la société.

La crise du sens dans les organisations est aussi une crise du management : les systèmes de contrôles, de reporting et d'individualisation des tâches empêchent les managers de connaître le travail réel de leurs collaborateurs. On constate partout un écart grandissant entre les représentations du travail telles que les définissent les systèmes de gestion « rationnels » et la réalité des tâches effectuées mais aussi des compétences à mettre en œuvre. Ecartelés entre les deux, les managers perdent l'intérêt et le sens de leur propre travail.

Ce MOOC propose de renverser la tendance. C'est en (re)connaissant le travail réel des collaborateurs que le manager peut contribuer à le rendre plus aisé et plus efficace.

Quatre objectifs

En quatre objectifs, les apprenants sont invités à changer leur regard sur leurs pratiques travail :

- en comprenant pourquoi le management par le travail réel devient crucial dans les entreprises agiles ;
- en acquérant des fondamentaux pour appréhender le travail du point de vue de ceux qui le font ;
- en identifiant les déterminants d'un environnement favorable au travail bien fait ;
- en retrouvant le sens et le plaisir du travail du manager.

Quatre semaines

Le MOOC dure quatre semaines, composées d'interventions d'experts, de réflexions, de discussions, d'échanges d'expériences sur un mode direct et parfois ludique.

Un certificat

Ce MOOC a été réalisé par Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie à emlyon business school, spécialiste des nouvelles formes de travail (*Le travail invisible*, 2013, *Intelligence du travail* 2016) par Romain Chevallet, manager et Evelyne Escriva, chargée de mission à l'Anact. Il peut donner lieu à un certificat conjoint emlyon business school / Anact.

Pour Pierre-Yves Gomez, « ce MOOC manifeste bien la philosophie du travail que nous voulons défendre : il faut revenir à la réalité des choses, aux activités telles qu'elles sont effectuées par les salariés et non telles qu'elles sont imaginées par des « sachants » coupés du terrain. C'est indispensable pour l'efficacité du management mais aussi pour trouver une solution à cette terrifiante crise du sens qui traverse les organisations ».

« 92 % des top managers et 97 %¹ des futurs ingénieurs et managers estiment que les pratiques managériales doivent changer, notamment en intégrant davantage la qualité de vie au travail, » déclare Romain Chevallet. « Nous nous réjouissons de cette collaboration avec **emlyon business school** qui met à disposition des managers l'expertise d'une grande école de management et des repères pratiques que l'Anact a expérimentés depuis des années. »

Pour s'inscrire :

emlyonx.em-lyon.com/mooctravail

Contacts Presse

- Anact : Catherine Guibbert – c.guibbert@anact.fr - 04 72 56 13 38
 - emlyon business school : Teddy Breyton – breyton@em-lyon.com - 04 78 33 78 15
-

A propos de l'Anact



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public administratif sous la tutelle du ministère du Travail. Elle est gouvernée par un conseil d'administration tripartite comprenant des représentants des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, de l'État, ainsi que des personnalités qualifiées. L'Anact s'appuie sur un réseau de 17 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract). Le réseau Anact-

Aract a pour vocation de fournir aux acteurs de l'entreprise, salariés et directions, des méthodes et outils éprouvés pour améliorer les conditions de travail en agissant sur ses déterminants dans l'organisation et les relations sociales.

A propos d'emlyon business school



Fondée en 1872, **emlyon business school** accueille chaque année 5.800 étudiants de plus de 80 nationalités et 5.500 participants à des programmes de formation continue. L'école compte 5 campus dans le monde (Lyon, Saint-Étienne, Casablanca, Shanghai, Paris), s'appuie sur un réseau de 156

partenaires académiques internationaux et anime une communauté de 29.000 diplômés dans 118 pays.

La mission d'**emlyon business school** est de former des « makers », à savoir des individus capables de prendre en main leur destin, d'être acteur et entrepreneur de leur existence, dans une démarche collaborative. Cette notion de « maker » reflète la vision de l'entrepreneur d'**emlyon business school** : celui qui essaie, expérimente, se trompe, recommence, apprend en marchant.

emlyon business school propose de développer ces compétences dans le cadre d'un enseignement de nouvelle génération, qui associe la production et la diffusion d'une recherche académique d'excellence, l'élaboration de parcours d'apprentissage innovants.

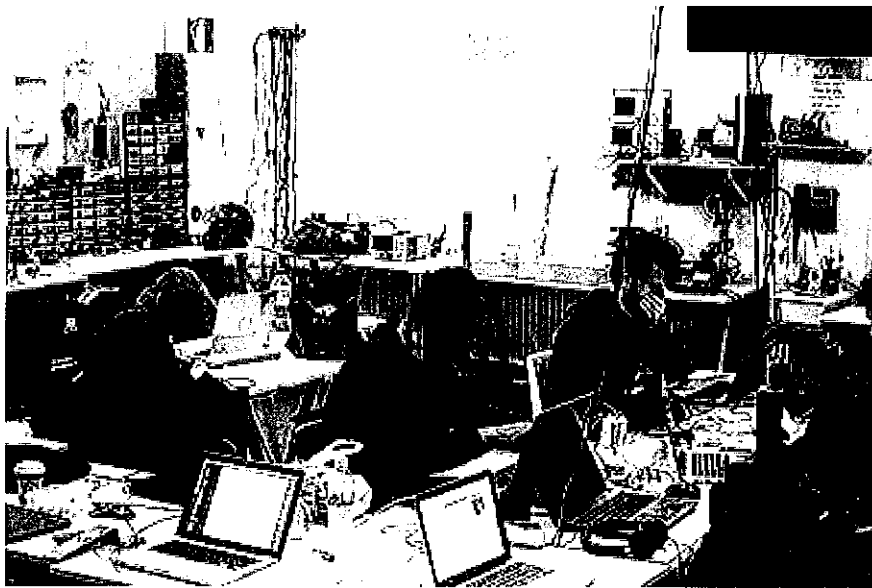
www.em-lyon.com

#earlymakers

¹ Sondage ANACT réalisé avec Kantar-TNS en partenariat avec la Conférence des Grandes Ecoles auprès de 300 tops managers et 200 futurs managers et ingénieurs.

27/11/2017

Le sens du travail à l'ère numérique



Par Pierre-Yves Gomez

CHERCHEUR

Hors de l'emploi, le travail est largement invisible. Il est pourtant vecteur de sens, un sens fixé par l'employeur dans le salariat. Mais dans un monde numérisé, qui maîtrisera la finalité du travail ?

Le travail est efforts et finalité. Cette double nature a été mise en évidence par Simone Weil[1], sans doute la plus grande philosophe du travail du XXe siècle. Le travail implique des efforts pour surmonter les contraintes de la matière et pour vaincre une résistance. Mais ces efforts sont ordonnés à la production d'un résultat, qui échappe à celui qui travaille. Il produit un objet susceptible d'être utilisé, donc évalué par un tiers. Le travail dissocie le produit du producteur, l'objet du sujet, ce qui le distingue des autres formes d'activités humaines.

Le travail prend des formes variées dans les sociétés contemporaines : domestique,

associatif, collaboratif ou professionnel. Domestique, il est au cœur du fonctionnement social : se nourrir, assurer la pérennité de sa maison, éduquer des enfants ; le travail associatif est assuré en France par plus de 11 millions de bénévoles dont l'activité est essentielle à certains secteurs (la santé, l'éducation, la culture...) ; le travail collaboratif permet de réaliser des projets collectifs auxquels on participe librement, par exemple une activité citoyenne (le Téléthon) ou la production d'un logiciel libre (Linux). Nous travaillons aussi en tant que consommateurs : self-service, assemblage de meubles en kit, etc.

« Travailler, c'est à la fois produire et produire du sens. »

Le travail professionnel, lui, est organisé dans les entreprises ou les administrations si on est salarié, ou défini par un contrat commercial si on est indépendant. Il se distingue, d'une part, par la subordination du travailleur au donneur d'ordre, d'autre part, par la rémunération monétaire de l'effort réalisé. Il représente toutefois moins de la moitié de l'ensemble des activités de travail que nous réalisons au quotidien. Le travail professionnel est donc à tort considéré comme « le » travail par excellence, au terme d'une confusion courante entre les notions de travail et d'emploi.

S'il est toujours effort, le travail est aussi finalité, d'où la formule de S. Weil placée en épigraphe de son « Journal d'usine » : « Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation. » Quelles que soient les formes que prenne son activité, est asservi le travailleur empêché de « contempler » le produit de ses efforts, c'est-à-dire de prendre la mesure de l'utilité de ce qu'il a produit et de la finalité d'un geste dont le résultat ne lui appartient pas. Travailler, c'est à la fois produire et produire du sens. D'où l'importance de savoir reconnaître, dans nos activités, le travail « bien fait », le « bon boulot », le « beau travail » et, plus généralement, le travail utile et qui fait sens – qu'il s'agisse de bricolage, d'un engagement associatif ou d'une tâche professionnelle.

LE TRAVAILLEUR ET SES OUTILS

Or le travail suppose l'usage d'objets techniques qui permettent et prolongent le geste ou l'intelligence du travailleur : outils, machines, ordinateurs, véhicules, etc. Si l'homme est un homo faber, c'est parce qu'il est un double fabricant, d'objets et d'outils. La question du sens du travail n'est donc pas (seulement) de l'ordre d'une contemplation du résultat. Elle fait aussi écho au contrôle des outils utilisés. Si le travailleur doit se plier à leur rythme, leur cadence ou leurs exigences, le sens du travail est décidé, au final, par ceux qui contrôlent ces outils et les imposent dans les processus de production. Pour éviter une approche idéaliste, il est donc nécessaire de s'interroger sur le degré de maîtrise des techniques par ceux qui les utilisent, qu'il s'agisse des innombrables robots, ordinateurs, téléphones, réseaux techniques ou des machines nécessaires aussi bien pour accomplir un travail domestique, collaboratif

que professionnel. Comment s'imposent-ils à nous ?

L'histoire du travail humain est celle d'une tension constitutive entre l'emploi des outils et leur propriété, entre ceux qui les manipulent et ceux qui en définissent les conditions d'usage, imposant la finalité du travail et réduisant les travailleurs au seul accomplissement des efforts pour produire. La tension s'est accrue au fur et à mesure que la société industrielle s'est enracinée dans un système technique complexe. Qui décide de l'usage des machines ? Qui les introduit dans les processus de production et comment les travailleurs acceptent-ils de réduire leurs capacités à donner une finalité à leurs efforts[2] ? Les sociétés occidentales d'après-guerre ont trouvé des réponses à ces questions récurrentes dans un compromis social dont il faut rappeler les équilibres.

DE LA SUBORDINATION DU TRAVAILLEUR

Le contrat de travail – et donc la forme de travail « professionnel » – implique la subordination du travailleur à l'organisation qui l'emploie. Il abdique alors partiellement ou totalement la liberté de donner par lui-même du sens à ses efforts. L'irrésistible appropriation par les entreprises du contrôle de la finalité du travail a une longue histoire. L'usage des technologies y a joué un rôle clé. Marx le voit dès 1850, un demi-siècle avant le taylorisme : « L'ouvrier devient un simple accessoire de la machine, dont on n'exige que l'opération la plus simple, la plus monotone, la plus vite apprise[3]. » Au tournant du XXe siècle, quand l'organisation du travail se veut « scientifique », le travailleur est soumis au rythme et à l'intensité des machines avec lesquelles il est mis en concurrence : « La machine n'agit pas seulement comme un concurrent dont la force supérieure est toujours sur le point de rendre le salarié superflu. [...] Elle devient l'arme de guerre la plus irrésistible pour réprimer les grèves, ces révoltes périodiques du travail contre l'autocratie du capital[4]. » Le travailleur subordonné perd la capacité de définir le sens d'une activité inscrite dans les processus complexes de la production mécanisée qui sert à la fois d'étalon de productivité et de menace d'exclusion. Ceux qui contrôlent l'investissement et l'usage des machines peuvent jouer de cette menace.

« L'entreprise s'est imposée comme le lieu de l'efficacité organisée, animée d'une rationalité à laquelle toute raison privée ne peut que se plier. »

Parallèlement, l'entreprise s'est auto-instituée comme détentrice de la rationalité économique. Plus les processus se sont complexifiés, plus une science du management s'est imposée pour les définir et les gérer. L'expérience subjective du travail a été dévalorisée au profit de son ingénierie, de sa performance et sa rationalité. L'organisation du travail est devenue une affaire d'experts, au point que le travailleur est supposé en savoir moins sur son activité que ceux chargés de la prescrire. L'intelligence personnelle des situations de travail s'est inclinée devant les systèmes de gestion et d'information. L'entreprise s'est ainsi imposée comme le lieu

de l'efficacité organisée, animée d'une rationalité à laquelle toute raison privée ne peut que se plier. C'est elle qui, par son « projet » et sa stratégie, définit le rythme et le contenu du travail professionnel au nom de la raison planificatrice. Les hommes qui décident de ce projet, de ces rythmes et de ce contenu disparaissent eux-mêmes derrière la grande mécanique technologico-managériale. Le travail professionnel est défini, dès lors, comme rationalisé, à l'opposé des autres formes de travail amateur.

Le travailleur n'a pas accepté une telle abdication de sa liberté sans compensation. Elle lui fut accordée sous forme d'une rémunération contractuellement établie : le salaire. Remplaçant le paiement à la pièce ou à la tâche, le salariat a permis de sécuriser le travailleur et de le fidéliser en lui assurant un revenu défini d'avance en contrepartie de sa subordination. Ce revenu a ouvert deux perspectives : le pouvoir d'achat et l'accès au crédit. Le travailleur a trouvé dans les séductions de la consommation de masse de quoi compenser sa soumission à l'organisation qui prescrit ses efforts. L'industrialisation a permis de produire en volume et à moindre prix, le salariat s'est diffusé à mesure que la consommation se massifiait. Une société d'abondance et de consommation souveraine a rendu acceptables les exigences du système technique, d'autant plus que celui-ci réduisait le temps de travail professionnel de 30 % en un siècle.

Les entreprises et les administrations ont obtenu un monopole sur la manière de définir la finalité du travail professionnel, en devenant maîtresses non seulement du contenu des activités professionnelles, mais aussi du temps social qui leur est consacré et du niveau de revenu qu'en tirent les travailleurs pour vivre et pour réaliser les autres formes non rémunérées de travail (domestique, associatif, collaboratif...). Le travail professionnel contrôlé par les organisations s'est imposé comme la seule forme économiquement valorisée, reléguant les autres formes à des activités d'amateurs ; en compensation, le travailleur subordonné a été promu consommateur roi. Ainsi s'est instauré, après-guerre, le « compromis fordien » dans lequel chacun a trouvé son compte. Selon les logiques subtiles de la servitude volontaire, la maîtrise perdue du sens du travail a trouvé sa consolation dans la profusion de choix que fait miroiter la société de consommation.

LE TRAVAIL À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Le compromis fordien s'est disloqué avec les années 1990 sous l'effet de deux transformations du travail et du capital. Transformation du travail tout d'abord. Privés de la possibilité de donner du sens à leur travail professionnel, les salariés sont allés en chercher ailleurs. En réaction à l'hyper-rationalisation des organisations, notamment avec la période de financiarisation, mais aussi à l'insécurité croissante de stratégies globalisées et souvent incompréhensibles, ils ont réinvesti les formes du travail « privé » pour reprendre la main sur leurs activités et y trouver une nouvelle opportunité de donner du sens à leurs efforts. Il s'en est suivi un désengagement des

entreprises sous forme de « bore out » (prise de conscience que le travail professionnel est ennuyeux), de « brown out » (prise de conscience que ce travail est inutile), voire de « burn out » (travail insoutenable).

Mais la transformation est aussi celle du système technique lui-même. La numérisation, la mise en réseau des individus et des objets, la robotisation et les prémices de l'intelligence artificielle constituent une révolution socio-économique comme le capitalisme en connaît tous les siècles. Après l'ère du moteur thermique (XIXe siècle), puis celle de l'électricité (XXe siècle) s'ouvre l'ère d'une économie de l'information dont la matière première est d'énormes gisements de données qu'il est devenu possible de traiter instantanément et en masse, grâce à leur numérisation. Le système technique qui dominait le compromis fordien s'est ainsi métamorphosé.

Et les deux transformations se sont confortées. Grâce aux nouvelles technologies, d'immenses espaces de travail non professionnel se sont ouverts : communautés collaboratives sur l'Internet ou communautés d'échanges de service dans les fab labs, production de connaissances de services (voire de biens open source) ouvrant des poches de création de richesse nouvelle dans l'espace réputé « non professionnel ». Exemple archétypal, Wikipédia, encyclopédie numérique alimentée par le travail collaboratif de millions de bénévoles, a détruit en quelques années la quasi-totalité des éditions d'encyclopédies. Deux scénarios opposés anticipent le nouveau compromis social qui émerge de cette transformation conjointe du travail et du capital.

Le travail en miettes

Scénario 1 : le traitement massif d'information suppose des capacités technologiques gigantesques et une accumulation des moyens de production (serveurs, développeurs et gestionnaires d'algorithmes...) à l'échelle planétaire. En moins de deux décennies, les fameux GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) et leurs homologues chinois, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) ont atteint une puissance de contrôle des données qui les rendent maîtres d'une grande partie du jeu. Si ce mouvement se confirme, la part de travail professionnel déclinera du fait de l'hyper-concentration et de l'automatisation des activités et des lieux de production. Le travail humain, même de haut niveau, sera parcellisé à l'extrême et soumis à des systèmes de gestion ultrasophistiqués, grâce aux capacités de calcul des machines, qui assureront l'intégration des activités. La robotisation des chaînes logistiques se généralisera, comme le préfigurent les entrepôts sans employés d'Amazon ou les voitures Uber sans chauffeur. On estime à 15 % la part des emplois actuels qui pourraient être détruits dans le monde[5]. Mais la concentration des moyens de traitement de l'information numérique aura aussi des effets sur le travail non professionnel. Le reflux relatif du salariat devra être compensé par le développement d'activités rémunérées à la marge de la relation salariale classique, permettant de

rééquilibrer le pouvoir d'achat – c'est déjà le cas, par exemple, des revenus tirés du covoiturage, de la vente de services ponctuels sur des sites dédiés ou du travail à la pièce sur des plateformes numériques comme le « Turc mécanique » d'Amazon[6]. Une partie du travail collaboratif non marchand actuel pourrait ainsi être intégrée dans la sphère marchande et gérée par des plateformes d'intermédiation, ce qui conforterait doublement l'emprise des grandes organisations économiques sur le sens du travail professionnel et non professionnel. Dopée par l'Internet et profitant elle-même des technologies numériques, une hyperconsommation fluide et quasi instantanée compenserait, une nouvelle fois, l'abdication de liberté du travailleur, engloutie dans un appareil économique numérisé à l'échelle globale.

Relocaliser production et consommation

Scénario 2 : les technologies numériques permettent dès à présent la multiplication des plateformes et des applications et donc une forte décentralisation de l'usage des technologies. Or 86 % des ménages français détiennent désormais un ordinateur et un téléphone mobile, les outils clés pour l'accès à l'information. Ces outils confortent l'hyperconsommation « en temps réel », mais ils peuvent aussi servir de moyens de production, dans une économie numérique décentralisée. Parallèlement, les nouvelles générations de robots, de type imprimantes 3D, offrent la possibilité de produire des séries courtes, localement et à faible coût, ce qui constitue une révolution par rapport à l'ordre économique fondé jusqu'à présent sur les économies d'échelle, et la production massive à faible coût.

Cette nouvelle donne ouvre des perspectives de relocalisation de l'industrie dans de petites unités de production reliées entre elles par un écosystème d'objets connectés, ce que l'Allemagne expérimente avec son modèle « industrie 4.0 »[7]. La proximité entre producteurs et consommateurs serait alors un atout : elle éliminerait les coûteux détours de la production globalisée. C'est ce que montre le développement des circuits courts en agriculture : l'agriculteur renoue avec les consommateurs et se réapproprie le sens de son travail ainsi qu'une large partie de la valeur économique. De tels circuits se construisent dans nombre d'autres domaines, touchant la mise en commun de biens, de ressources ou de conseils, qu'ils soient associés ou non à des flux monétaires. Ils contribuent à reconfigurer les relations économiques et les relations de travail dans la proximité, en contournant les grandes organisations centralisées. À l'opposé du scénario précédent, la numérisation autoriserait une décentralisation économique inédite, permettant à la fois de travailler à distance et aussi de produire et de consommer localement – voire d'auto-consommer – la plus grande partie de la production[8]. Ce scénario suppose une reconfiguration de la consommation : échapper à l'industrialisation planétaire des objets, c'est en consommer moins et choisir un mode de vie plus simple, qui pourrait compenser la perte de revenus due au déclin du travail professionnel classique, sans paupérisation des ménages. Au total, le monopole des organisations marchandes sur la définition de

la finalité du travail professionnel serait fortement entamé.

« La numérisation autoriserait une décentralisation économique inédite, permettant de travailler à distance et de produire et de consommer localement. »

On voit que le jeu est ouvert entre ces deux scénarios, dont l'un prétend émanciper par une hyperconsommation numérique, l'autre par une réappropriation locale du sens du travail. L'issue dépendra, notamment, de ce que nous ferons des nouvelles technologies.

L'homme ne sera remplacé ni par le robot, ni par l'« intelligence » artificielle, ni par les machines qu'il invente. Le croire, c'est imaginer une autonomie des systèmes techniques, fussent-ils sophistiqués. C'est détourner le regard de ceux qui définissent leur usage et de ceux qui les laissent faire, en échange des plaisirs de la consommation infinie. C'est oublier aussi que faire du sens par son travail est une exigence de l'être humain. Rien n'est donc joué. C'est pourquoi, face aux deux scénarios évoqués, nous sommes appelés à poser la seule question politique qui importe, parce qu'elle décidera d'un nouveau compromis et d'une nouvelle société : qui maîtrisera la finalité du travail dans un monde numérisé ?

[1] Voir en particulier, *La condition ouvrière*, Gallimard, 1951 et *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Gallimard, 1980.

[2] Pour une discussion de ce mythe, cf. P.-Y. Gomez, *Intelligence du travail*, DDB, 2016, chap. V.

[3] Karl Marx et Friedrich Engels, *Manifeste du parti communiste*, 10/18, 2004 [1848], p. 14

[4] K. Marx, *Le capital*, livre I, section IV, chap. XV, Flammarion, « Champs classiques », 2014 [1969].

[5] Cf. France Stratégie, « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore », La note d'analyse, n°49, juillet 2016. Les prévisions restent néanmoins très incertaines. On confond souvent, dans les prospectives, les fonctions impactées par les transformations numériques, qui seront donc transformées, et les emplois nets détruits par les nouvelles technologies. D'où des chiffres rapportés sans précaution dans la presse, qui varient entre 50 % (étude d'Oxford relayée par l'Institut Bruegel en 2014) et 15 % (étude de France Stratégie).

[6] Une étude de JPMorgan Chase indiquait en 2016 que ces activités marginales compensent en moyenne aujourd'hui 15 % des pertes de salaire aux États-Unis.

[7] Sur ce sujet, voir Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weisz, *Industrie 4.0. Les défis de la transformation numérique du modèle industriel allemand*, La documentation française, 2016 et Vincent Charlet et al. (dir.), *L'industrie du futur : progrès technique, progrès social ? Regards franco-allemands*, « Les notes de la Fabrique », Presses des Mines, 2017.

[8] C'est notamment la thèse défendue par Jeremy Rifkin sur la fin du capitalisme, cf. *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Actes Sud, 2013 [2012, trad. de l'anglais par Françoise et Paul Chemla] et *La nouvelle société du coût marginal zéro. L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*, Les liens qui libèrent, 2014 [trad. de l'anglais par F. et P. Chemla].

L'ENTREPRISE EST UNE DIMENSION À PART ENTIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

ENTRETIEN AVEC

Pierre-Yves Gomez

Docteur en gestion, enseignant à l'École de management de Lyon

Entretien réalisé par

par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

Économiste, docteur en gestion, spécialiste de la gouvernance des entreprises, Pierre-Yves Gomez a fait toute sa carrière à l'École de Management de Lyon (EM Lyon Business School), où il mène des recherches sur l'entreprise, la place de celle-ci dans la société et l'évolution du travail. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles, dont *Le travail invisible* (2013) qui traite de l'occultation du travail dans les sociétés contemporaines. Pour lui, cette évolution est due à l'esprit de rente et à l'essor d'une consommation qui s'est érigée en activité autonome, détachée de la production et de la « cité » du travailleur. Dans cette économie financiarisée, entrée en crise ouverte depuis 2008, la réalité du travail s'obscurcit, autant dans la pensée économique et managériale que dans l'arène sociale et politique. Pourtant, le travail est toujours bien présent, il faut faire tenir tous les dispositifs techniques et organisationnels nécessaires à l'entretien et au fonctionnement d'une société complexe. Il faut aussi alimenter la consommation incessante des biens et des services. Si cette dernière dimension est représentée par une scène qui brille de mille feux, objet de l'attention des médias, en coulisse s'agitent de nombreux travailleurs qui s'affairent à produire tout le nécessaire et même le superflu qui entre dans l'échange. De plus, le travail ne se limite pas à la sphère du salariat. Il englobe de nombreuses activités qui, sans comporter une valeur économique, n'en sont pas moins essentielles (les activités domestiques, le soin, les activités associatives et civiques, etc.). Comment réhabiliter le travail et engager celui-ci dans une meilleure reconnaissance non pas seulement de sa *valeur* mais plus profondément de son utilité et du sens qu'il revêt pour chacun ? C'est l'objet du dernier essai de Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail* (2016). Il nous donne à voir que cette question est avant tout politique au sens fort du terme. Elle dépend non pas d'une évolution naturelle, représentée, par exemple, par le progrès technologique mais de la capacité que nous aurons collectivement de choisir entre des alternatives contrastées, certaines favorisant la « cité de la consommation », d'autres plus bénéfiques à la vie et au bien commun.

COMMENT L'ÉCONOMISTE QUE VOUS ÊTES VIENT-IL À S'INTÉRESSER AU TRAVAIL ET À SON « INVISIBILISATION » ?

J'ai suivi ma formation en économie, à la fin des années 1970, quand la croyance en l'insertion par l'activité était forte. Dans l'élan des années mitterrandiennes j'ai créé ma première entreprise en 1986 : l'objectif était d'aider les publics éloignés des réseaux à développer leur propre activité. Appartenir ou non à des réseaux ou en être éloignés, quel qu'en soit le type, influence fortement la capacité d'insertion par le travail. Chemin faisant, j'ai toujours cherché à comprendre comment fonctionnaient les entreprises. Cet intérêt m'a porté vers la compréhension des formes de gouvernements des entreprises. En particulier, pourquoi et comment dans le capitalisme néo-libéral, le pouvoir des actionnaires influence l'organisation du travail. Ce n'est pas une question nouvelle mais dans le contexte de la financiarisation, elle est devenue décisive. Après un séjour à la London Business School où cette question était particulièrement à l'ordre du jour, j'ai créé en 2003 l'Institut de gouvernement de l'entreprise, pour équiper les acteurs sociaux à s'emparer des dimensions politiques de l'entreprise et en particulier du gouvernement des entreprises. Il s'agit d'éclairer ceux qui veulent agir en permettant une meilleure connaissance du système et des leviers de changement à partir de leurs expériences et de leurs pratiques. La recherche a pour vocation, selon moi, d'éclairer ceux qui agissent. On ne peut laisser dans l'ombre des pans de la réalité. Donner à voir permet de libérer : il convient donc de donner à comprendre ce que l'on voit, et, comme le dit Péguy, de voir vraiment ce que l'on voit. C'est le moteur de l'action juste.

RENDRE VISIBLE CE QUI NE L'EST PAS TOUJOURS : EST-CE COMME CELA QU'IL EST POSSIBLE D'INTERPRÉTER LA NOTION D'INTELLIGENCE DU TRAVAIL ?

C'est de cet ordre-là en effet. L'intelligence du travail consiste à donner à voir le travail en tant qu'expérience sensible, partagée, commune aux humains sous des formes et des modalités différentes. Mais c'est une expérience commune. J'insiste sur l'expérience, sur le travail réel c'est-à-dire tel qu'il se réalise. On peut toujours en effet penser à partir d'abstractions et de concepts, qui sont bien sûr indispensables, mais à condition de les éclairer par l'expérience concrète de la vie. Se sentir vivre ou souffrir, éprouver les limites de l'action humaine, entrer en relation avec autrui parce qu'on travaille, voilà des expériences qui vont au-delà des concepts. Elles ne se partagent pas aisément. Pourtant, il nous faut aller jusque-là, jusqu'au concret du monde. Sans quoi, on s'imagine que tout n'est que constructions sociales, discours, rhétorique. En fait de discours, c'est celui de l'abstraction hyper-constructiviste qui a une puissance idéologique décisive dans la société hyper-individualiste libérale. C'est un moyen de détourner l'attention de la matérialité du monde qui est aussi sa réalité objective.

QU'EST-CE QUE CETTE RÉALITÉ OBJECTIVE ?

C'est ce qui m'empêche d'agir. Par exemple, ce mur existe de façon objective parce qu'il m'empêche de le traverser. Si je pense que je peux traverser les murs ou changer les systèmes en considérant que ce sont des constructions de l'esprit, je suis dans l'illusion, dans la magie ou dans la folie. Le fait objectif de ne pouvoir traverser le mur me conduit à devoir accepter la matérialité du monde qui échappe à toute construction parce qu'elle est là. Et c'est pour cela que la connaissance par le partage des expériences est essentielle : je me heurte au mur, je le contourne ou je le perce d'une porte. Et, cette expérience de chacun face au mur du monde matériel constitue un patrimoine commun

et permet de communiquer en profondeur à partir de ce qui m'empêche d'agir, qui résiste, que je maîtrise ou non.

LE TRAVAIL EST DONC UNE RÉALITÉ DE CE TYPE QUI N'EST PARTAGEABLE QUE DANS L'EXPÉRIENCE ?

Oui, le travail, de la même façon, existe objectivement. Cela peut paraître étrange d'avoir à le rappeler, mais dans le monde des chiffres, des *reportings* et de la bureaucratie gardienne des normes, il faut le redire : le travail réel ne se comprend que dans l'expérience du travailleur. Mais si l'on reste cantonné dans les approches « déconstructionnistes », si tout doit être considéré comme une construction sociale plus ou moins arbitraire, le risque est grand de nier l'objectivité du fait social et d'aboutir à des impasses épistémologiques mais aussi pratiques. Tout progrès, toute lutte, toute innovation risque d'être impossible et revient à empêcher de contester la toute-puissance du marché et des idéologies néo-libérales. C'est dans la maîtrise collective du sens du travail, à partir du travail réel, tel qu'il est vécu que pourront prendre forme à la fois une gestion efficace et une émancipation véritable.

PAR QUELLE FILIATION THÉORIQUE CETTE NOTION D'INTELLIGENCE DU TRAVAIL VOUS EST-ELLE PARVENUE ?

J'ai un grand intérêt pour les travaux et la réflexion de Simone Weil, une très grande philosophe platonicienne, socialiste libertaire qui avait beaucoup d'avance sur son temps et était très sensible à l'expérience vécue par les personnes dans les situations pratiques. Elle a écrit dans les années 1930 un petit livre critique de Marx, réflexion sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale, qui introduit à penser une société qui se transforme à partir de l'être humain. Elle y explique ce qu'il se produit lorsque l'on rend invisible l'expérience vécue au travail. En 1934, elle se fait engager chez Renault et Alstom. Elle ne va pas observer le travail comme un entomologiste regarde des insectes mais vivre dans son corps, dans ses tripes l'expérience éprouvante et dégradante du travail à la chaîne. En cela, sa méthode est révolutionnaire et inégalée. Elle constate comment cette expérience la rend incapable de penser, elle qui est une grande intellectuelle. Il existe un échange très intéressant de lettres avec le directeur de l'usine, un honnête homme, coincé dans les nécessités de la production, mais qui acceptait la discussion et la réflexion avec elle. Pour ma part, c'est d'elle que me vient l'idée que sans intelligence de son travail, il n'y a pas de liberté possible. L'intelligence des choses libère. Celle du travail par-dessus tout : « À quoi ça sert ? » « À qui je sers ? » Le travail à la chaîne, dans les conditions décrites par Simone Weil, rend impossible cette libération. Aujourd'hui, avec les flux des e-mails et l'intensification des rythmes, nous connaissons d'autres formes de cette impuissance.

LES ENJEUX DU TRAVAIL AUJOURD'HUI SONT DONC LES MÊMES QUE CEUX D'HIER ?

Penser le travail aujourd'hui, c'est reconnaître que le travailleur est encore invisible et qu'il ne retrouvera du sens qu'en rendant son expérience visible, à partir du travail réel qui l'engage en tant que personne. Nous nous gouvernons nous-mêmes par notre façon de travailler. Et bien sûr, nous nous gouvernons mutuellement par notre façon de voir ou de ne pas voir le travail des autres, de lui donner ou non place sur la place publique.

COMMENT TRANSFORMER CETTE SITUATION DE DÉPOSSESSION QUI A ÉTÉ MISE EN LUMIÈRE PAR DE NOMBREUX PENSEURS CRITIQUES (GORZ, ILLICH, ELLUL, ETC.) ET QUI NE PERMET PAS UNE VÉRITABLE MANIFESTATION DE L'INTELLIGENCE DU TRAVAIL ? QUEL EST LE RÔLE DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE DANS UN PROCESSUS D'ÉMANCIPATION DU TRAVAIL ?

Je l'ai dit, le travail est une manifestation fondatrice de l'expérience vécue. Il conditionne notre rapport au système culturel social et naturel dans lequel nous sommes intégrés. Un travailleur qui n'est pas « intelligent » de son travail, c'est-à-dire qui n'a pas l'intelligence de ce qu'il fait (à quoi ça sert, à quoi je sers ?) est soumis au système qui le fait travailler. C'est vrai de l'ouvrier comme du cadre, du manager comme de l'apprenti. C'est pourquoi il ne faut pas se poser seulement la question des conditions de travail mais aussi celles de la condition « du » travail : quelle intelligence a-t-on de ce que l'on fait ?

« Je distingue les conditions de travail et la condition du travailleur. Les conditions de travail étant les modalités matérielles selon lesquelles le travail est réalisé (temps, cadence, hygiène, sécurité) dépendantes de l'organisation du travail. Les conditions du travail, c'est, plus radicalement, la manière dont une communauté permet ou non aux travailleurs d'avoir l'intelligence de leurs actes, et ainsi d'être reconnus ou niés comme êtres humains capables de donner sens à leur travail ». (*Intelligence du travail*, p. 21).

L'intelligence libre, mais c'est surtout qu'il faut avoir la possibilité de s'extraire des conditions « objectives » et matérielles pour rendre possible ce que Simone Weil appelle « la contemplation de son travail », ce qui ne signifie pas de recourir à grandes envolées métaphysiques mais tout simplement d'avoir la capacité de dire ce que l'on fait. Un artisan peut contempler son travail. Le chef de projet d'une multinationale le peut-il encore ? Il faut pouvoir s'extraire de la domination des conditions objectives dans lesquelles nous sommes insérés, pour se reconnaître comme sujet qui travaille et prendre conscience de cette expérience : « qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que je suis quand je fais ça ? Quel sens donner à cette activité ?, etc. ». Le travail est une contrainte, un effort, mais il nous permet aussi de vaincre celle-ci et de transformer l'effort en résultat. Ce travail sur le travail, c'est ça l'intelligence du travail. De manière générale, l'environnement mais aussi les systèmes sociaux sont écrasants. S'il n'y a pas un recul sur soi-même dans l'acte de travail, il n'y a pas de libération possible. L'individu doit pouvoir le faire. Mais est-ce que les conditions matérielles le lui permettent ? C'est là que le politique intervient. Sans l'intervention de cette dimension, nous sommes dans l'illusion : la libération ne peut pas se faire toute seule, automatiquement par le progrès technique ou les forces du marché laissées à elles-mêmes, comme certains l'imaginent. La clé est la personne mais celle-ci s'inscrit dans un espace politique : il y a donc un travail politique à poursuivre inlassablement pour libérer le travail, l'expérience de celui qui travaille, de la gangue des déterminismes, des certitudes approximatives, des exigences irréflechies.

MAIS LA TECHNOLOGIE N'EST-ELLE PAS UN DE CES DÉTERMINISMES TELLEMENT PUISSANTS QU'ILS RISQUENT D'ABSORBER LITTÉRALEMENT LES PERSONNES ? ON LE VOIT AUJOURD'HUI AVEC LE NUMÉRIQUE...

Oui, la technique est un artéfact à la fois libérateur et dangereux. Libérateur parce qu'elle allège l'effort, le décuple, le rend plus puissant, qu'il soit physique, grâce aux machines mécaniques ou intellectuel grâce aux ordinateurs. Mais la technique est dangereuse parce qu'elle impose sa propre

logique, son propre déploiement, ses normes, jusqu'à l'obsolescence de l'homme comme l'a admirablement montré Gunther Anders (1953). C'est pourquoi, il faut là encore un combat inlassable pour libérer l'homme de la gangue de la technique. C'est possible quand les technologies soutiennent l'autonomie des personnes (les circuits courts, les usages maîtrisés par des collectifs, etc.). Lorsque la technologie est « appropriable », susceptible d'être contrôlée localement par les utilisateurs directs, cette appropriation offre une capacité de libération inouïe. Si elle n'est pas appropriable par celui qui l'utilise, elle est source d'allévation. Cela commence avec le téléphone mobile, dont il est possible de s'approprier l'usage ou qui devient le moyen des pires aliénations, aux flux d'emails, d'informations et de consommations irréflechies, etc. C'est le cas aussi avec le retour du travail à la tâche, le *crowd-working* mais aussi avec des travailleurs « hyperconnectés », qui ne savent plus « décrocher » et accomplissent isolément une multitude d'opérations qui finissent par être sans intelligence. Au contraire, lorsque l'on devient acteur du dialogue sur le travail, sur son utilité, dans des réseaux de collaboration, il devient possible de se réapproprier le sens de son travail. La dimension politique, au sens large que je donne à ce mot ici, c'est de favoriser ou non cette capacité à prendre le dessus sur les contraintes et le caractère asservissant des systèmes sociotechniques... que nous construisons nous-mêmes en y participant.

VOUS OPPOSEZ, DANS VOTRE OUVRAGE, LA « CITÉ » DU TRAVAILLEUR À LA « CITÉ » DU CONSOMMATEUR. COMMENT CETTE DYNAMIQUE ENTRE CES DEUX CITÉS EXERCE-T-ELLE SES EFFETS ?

Le capitalisme a rationalisé le travail, ce qui a permis une croissance formidable de la production, mais à mesure que celui-ci passait sous son contrôle, l'emprise de ce que j'appelle la cité de la consommation s'est accrue. Il fallait produire des biens et des services en masse pour les offrir aux appétits insatiables des consommateurs. Le travail est devenu secondaire avec l'illusion que le travail productif n'était pas important et qu'il était uniquement au service de la consommation. Cette inversion me paraît décisive dans les sociétés postmodernes : le travail s'efface derrière la consommation. Regardez le parc Disneyland : derrière les masques, les personnes qui travaillent pour ce lieu très emblématique de la société de consommation sont invisibles. Si elles étaient visibles, l'illusion serait détruite. Pourquoi accepte-t-on cela ? Est-ce que la définition d'une vie accomplie, ce serait d'attendre quelques semaines de vacances paradisiaques après une année de travail insipide ou pénible ? La cité du consommateur a aliéné la cité du travailleur, en rendant l'humain dépendant de ses propres désirs, ses envies, ses pulsions mais aussi les modes, les exigences de la société globale. Elle offre ainsi une compensation à un système productif de masse dans lequel l'action des salariés est bridée et contrôlée par des appareils gestionnaires rigides. Cette compensation comporte des aspects positifs : un « niveau de vie » plus élevé. Mais est-ce bien le terme ? « Niveau de vie » ? Parle-t-on encore de la vie, quand le travailleur invisible ne rêve que de vacances et de supermarchés. Une telle compensation ne peut pas constituer une vie épanouie, parce qu'elle efface, je le répète, cette expérience première du travail, de l'œuvre réalisée, de l'utilité avérée, reconnue, qui efface jusqu'aux efforts les plus pénibles parce qu'on *sert à quelque chose*. Il faut choisir entre la « cité du consommateur », insatiablement insatisfait, courant après un désir inépuisable, et déprimé lorsque ce désir s'éteint, et la « cité du travailleur » qui fait de l'intelligence du travail la clé du vivre ensemble.

« La cité du travailleur a pour projet de fabriquer ce qui est utile à la vie collective. On y a le respect de soi car chacun amène sa contribution, à la hauteur de ses compétences et selon ses limites. Le travail permet ici la production de biens et services dont jouit la cité du consommateur. Cette cité-là définit la place du citoyen selon la quantité de biens dont il peut bénéficier et le plaisir qu'il trouve à en jouir. (...) La cité du consommateur n'est que l'envers de celle du travailleur. Ce sont deux projets diamétralement différents : pour l'un, la liberté consiste à participer à la définition du travail utile auquel on contribue, pour l'autre, de pouvoir consommer à sa guise ». (*Intelligence du travail*, p. 67-68).

COMMENT INVERSER CETTE TENDANCE DANS UN CONTEXTE OÙ LE POIDS DE LA CITÉ DE LA CONSOMMATION SEMBLE DÉMESURÉ ? DANS VOTRE ESPRIT, IL NE S'AGIT SANS DOUTE PAS D'INTERDIRE LA CONSOMMATION...

Bien sûr que non. La consommation est une chose. La cité de la consommation, c'est l'organisation de la société autour de la consommation et comme principe directeur de notre vie commune. Nous sommes formatés par la dialectique hégélienne, thèse, antithèse et synthèse. Dans cette perspective, la cité du travail s'oppose à la cité de la consommation donc il faudrait trouver un troisième terme médian qui soit un peu des deux. Je pense qu'il faut réfléchir autrement. En fait, le choix n'est pas entre consommation et production ; il ne faut donc pas raisonner de façon exclusive. Mais ce n'est pas la même chose de poser la cité du travail pour définir la consommation qui lui correspond, ou de partir de la cité de la consommation pour déterminer le niveau et l'intensité du travail. Donner la prééminence au travail plutôt qu'à la consommation n'est pas indifférent quant au type de société qui peut émerger. Dans le cas où le travail est premier, visible, intelligent, reconnu, la consommation s'ajuste à la qualité et à la quantité de travail nécessaire : celle-ci est secondaire dans la cité du travailleur. Dans le cas contraire, si l'on considère que le consommateur est premier dans l'ordre des priorités, le travailleur (c'est-à-dire lui-même) lui sera soumis.

POUVEZ-VOUS PRÉCISER CETTE IDÉE ?

C'est comme pour l'entreprise. Celle-ci est une combinaison entre un ou des projets et des profits. Ce n'est pas la même chose de commencer par le profit pour déterminer le projet ou de commencer par le projet pour déterminer le profit. Les deux sont nécessaires. Mais dans un cas, les actionnaires risquent de faire peser une contrainte trop forte pour le développement de l'entreprise alors que dans l'autre, les considérations de rentabilités pourraient être minorées au risque de la survie à long terme de l'entreprise. Ce même couplage existe pour le travail et la consommation. Partir du travail pour aller vers la consommation ou partir de la consommation pour aller vers le travail sont deux options foncièrement différentes. L'objectif politique ne consiste pas tant à substituer l'un à l'autre que de permettre à la dynamique du travail d'être mieux assurée. C'est comme ça que l'on pourra sortir d'un système sociotechnique dont la maîtrise semble de moins en moins certaine. C'est comme cela aussi que l'on pourra se réapproprier la technique : à quel et à qui elle sert ? Si ce qui importe, c'est la consommation de services, d'applications dans un toujours plus, irréfléchi et insatiable, les technologies numériques se fonderont sur un travail hyperstandardisé et industrialisé dans lequel presque personne ne contrôle le sens de l'action. Mais ces technologies peuvent aussi libérer de larges espaces à l'économie de proximité, au travail collaboratif, local avec des machines réappropriées à

des échelles humaines, comme les imprimantes 3D. Elles peuvent ainsi conforter une organisation plus communautaire du travail, davantage choisie et qui revêt du sens pour le plus grand nombre, plutôt qu'accroître un dessaisissement généralisé dans des proportions globales jamais atteintes auparavant.

LA CITÉ DU CONSOMMATEUR N'EST-ELLE PAS JUSTEMENT EN TRAIN DE CONNAÎTRE UNE PHASE D'ÉPUISEMENT DANS NOTRE CONTEXTE OÙ L'INCERTAIN LE DISPUTE À L'INQUIÉTUDE ?

La société de consommation s'essouffie indéniablement. On le voit chez les managers intermédiaires, soumis à des exigences constantes de *reporting*, jusqu'à ne plus avoir l'intelligence ni du travail de leurs collaborateurs, ni du leur. Parce qu'il faut produire, livrer, délivrer, innover, toujours davantage... Course épuisante, où les corps s'essouffient. Pour eux, l'hyper consommation ne suffit plus à compenser l'épuisement du sens du travail. Ils souffrent de la désincarnation des activités dans les organisations d'autant qu'ils sont chargés d'en gérer les conséquences sociales et organisationnelles. L'épuisement qu'ils dénoncent est un signe des temps. Remarquez que les plus jeunes sont les plus en pointe pour se convertir à l'écologie et à une véritable préoccupation environnementale.

IL S'AGIRAIT DONC DE TROUVER UN AUTRE CHEMIN QUE LA CONSOMMATION, MAIS SANS S'AJOUTER DE NOUVELLES CONTRAINTES ? EST-CE POSSIBLE ?

Le travail commence dans son jardin, sa maison, auprès de sa famille, dans son quartier... mais il est rendu invisible par l'économie parce que celle-ci ne se représente que la partie rémunérée du travail. Or, une voie de sortie est à mon sens de reconnaître la valeur du travail non rémunéré. Si on ne regarde pas cela, il ne sera pas possible de tirer parti des potentialités économiques et émancipatrices d'Internet, par exemple. Le travail collaboratif ou associatif est une richesse créatrice de valeur économique considérable. C'est ce que les économistes commencent à dire. La croissance économique, celle du PIB, ne rend qu'imparfaitement compte de l'énorme création de richesse dans la partie immergée du système économique : le domestique, le social, l'associatif, le collaboratif, décuplé par les possibilités qu'offrent les réseaux numériques. Ayons l'intelligence de voir tout cela, de rendre le travail réel visible, de redonner du sens à la totalité des activités humaines dont le travail dans les organisations est une des formes. Réapproprions-nous les machines, les outils numériques en recréant des systèmes d'interactions locales. Nous vivons une époque de transformation bien plus considérable qu'on ne le dit, pas seulement technologique mais aussi culturelle et sociale. Nous ne pouvons nous résoudre à n'avoir pour perspective qu'une expérience déshumanisante du travail, dégradée, négligée et que la société occidentale se donne pour horizon : la *burn-out* et la noyade dépressive dans la consommation sans fin et sans intelligence, comme Michel Houellebecq l'a si magnifiquement énoncé. Il faut donc revenir au travail réel, à cette expérience de vie, pour le rendre visible, favoriser son intelligence pour permettre une véritable émancipation du travailleur. Tel est le sens du « progrès » face aux risques multiples auxquels nous faisons face.

Bibliographie

Anders, G. (1953), *L'Obsolescence de l'homme, t. 2 : Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle*, Folio, Paris, 2011.

Gomez, P.-Y. (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur.

Gomez, P.-Y. (2016), *Intelligence du travail*, Desclée De Brouwer.

Gomez, P.-Y. (2016), *Penser le travail avec Karl Marx*, Nouvelle Cité.

Houellebecq, M. (1998) *Les Particules élémentaires*, Flammarion.

Weil, S. (1934), *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale, revue La révolution prolétarienne, Œuvres complètes*, t. II, 1955. Premier livre (ou grand article).

Weil, S. (1951), *La condition ouvrière*, Paris, Les Éditions Gallimard.

Pierre-Yves Gomez : « L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail »

LE MONDE | 30.09.2014 à 20h48 • Mis à jour le 01.10.2014 à 07h20

Pierre-Yves Gomez, lauréat du prix du livre RH 2014, est professeur à EM Lyon Business School et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises.

Le Prix du livre RH 2014 a récompensé, mardi 30 septembre, votre dernier essai, intitulé « Le Travail invisible, enquête sur une disparition ». Qu'appellez-vous travail invisible ?

C'est le fait que le travail soit devenu invisible à ceux qui sont chargés de l'organiser, de le gérer, de le manager. Ils voient des tableaux, des ratios, des résultats, mais ils ne voient plus le travail tel qu'il se fait. Souvent, l'activité ne se réalise d'ailleurs même plus sur le lieu de travail.

Quelles sont les conséquences pour l'entreprise et donc pour l'économie ?

Derrière leurs écrans, les managers ne voient plus comment valoriser le travail réel, car ils ne voient plus où sont les sources de valorisation. Ce qui s'est traduit par une stagnation de la productivité, qui apparaît assez nettement à partir de 2005 dans tous les pays industrialisés.

Vous rendez la financiarisation de l'économie responsable de cette disparition d'une partie importante du travail. Pourquoi ?

L'économie financiarisée a forgé son discours, son langage sur des matrices. Son ordre social, abstrait, ne communique pas entre êtres humains mais entre les résultats attendus par des outils de gestion. C'est un ordre très technologique conçu par la financiarisation pour la financiarisation. Dès lors, ce n'est plus le travail qui a été exploité, mais l'idée qu'on s'en fait, son artefact, le simulacre rendu par les tableaux de bord.

Le décalage entre le travail tel qu'il se fait et tel qu'il est restitué dans l'économie n'a ainsi cessé de croître durant des années. La valorisation du travail réel a atteint ses limites. La crise économique est de fait une crise du travail, plus précisément du mode d'exploitation du travail. L'évaluation financière n'a plus grand-chose à voir avec le travail réellement produit et les sources de création de valeur qu'il recèle.

De quel travail parlez-vous ?

Le travail est ce qui fait société, ce qui permet à des humains d'avoir un statut et donc une dignité, d'être utile relativement à ce qu'ils savent faire et enfin, collectivement, d'être solidaires. Une des dimensions du travail est de réaliser le « sujet ». Je suis « la personne qui travaille », qui se réalise dans son emploi. Puis, il y a une dimension objective : le travail ne se fait pas pour soi, mais pour l'autre, en vue de réaliser quelque chose. Enfin, on ne travaille jamais seul, on est dépendant du travail des autres.

Dans ces trois dimensions subjective, objective et collective, le travail a une forte épaisseur anthropologique qui n'est plus perçue dans l'entreprise. La financiarisation a hypertrophié la dimension objective du travail en la réduisant à une évaluation très limitative de la performance. Et il ne reste plus que ça ! Cette « réduction » du travail a rendu invisible le travail réel, dans toutes ses dimensions. C'est parce que la dimension sociale et humaine a été oubliée qu'il y a eu une conséquence économique. Car, à la base, c'est le travail humain qui crée la valeur économique.

Le reporting (communication des données) est pourtant nécessaire pour communiquer sur les résultats de l'entreprise. Comment rendre au travail sa visibilité dans toutes ses dimensions ?

Afin de retourner la tendance, la gestion du travail doit partir de la réalité du travail dans ses trois dimensions avant de fixer les objectifs. Plutôt que d'essayer de cadrer le travail dans les normes, il faut dans un premier temps l'observer, pour le valoriser dans un second temps, et enfin dégager des règles éventuelles. Par exemple, j'observe le travail d'un guichetier puis j'en dégage des normes pour l'aider, pour valoriser ce travail. Or jusqu'à présent le siège déterminait des normes de vente et les guichetiers devaient s'y plier. Depuis le début de la crise, des entreprises de plus en plus nombreuses commencent à rendre au travail sa visibilité.

Autant dans le privé que dans le public ?

Les entreprises publiques ont dix ans de retard par rapport au privé. Elles sont encore en train de digérer la financiarisation avec un handicap supplémentaire, une crise de sens du service public, alors que la dynamique dans le privé s'inverse déjà.

Quels conseils donneriez-vous aux DRH aujourd'hui pour rendre au travail toute sa visibilité ?

Un management qui s'ancre dans la réalité du travail, ce n'est pas une question de temps de travail, mais de reconnaissance. La solution vient de la prise en considération de ce que fait le salarié, du « comment est fait » le travail, du service rendu pour augmenter la création de valeur. Pris dans un système de contraintes et d'objectifs, le collaborateur n'est pas incité à coopérer.

Finalement, il n'y a plus d'entreprise mais une collection. Chez Air France, par exemple, on n'est pas obligé d'accomplir les mêmes gestes dans tous les avions, d'avoir le même nombre de pilotes, les mêmes services. C'est l'analyse du travail réel qui donne la solution.

La considération du travail implique enfin de le prendre en compte aussi dans la gouvernance de l'entreprise, pour en fixer la stratégie. Et, malgré la loi de 2013, il y a encore bien peu d'administrateurs salariés en France !

« Si on revient au travail réel, on libère la valeur » : la subsidiarité pour réinventer le travail, entretien avec Pierre-Yves Gomez

Publié le 20 novembre 2014

C'est le postulat de Pierre-Yves Gomez, professeur à l'Ecole de Management de Lyon, dans son ouvrage *Le travail invisible - enquête sur une disparition* (ed. François Bourin Editeur), qui vient de recevoir le Prix des Elèves HEC. Entretien.

Votre livre s'intitule Le Travail invisible. Enquête sur une disparition : qu'est-ce qui vous a poussé à l'écrire, s'agit-il de réinventer le travail ?



Pierre-Yves Gomez - Mes recherches portent sur la gouvernance d'entreprise : je travaille avec et dans les entreprises pour comprendre comment elles s'organisent, de quelle façon le pouvoir s'y répartit et comment sont prises les décisions. Mais depuis des années, j'observe aussi la transformation du travail. Ce qui est frappant, c'est qu'il est devenu invisible : le management n'évoque que rarement la réalité du travail. Au contraire, on parle beaucoup de l'organisation, de la performance, en utilisant des mots abstraits. Cela m'a conduit à orienter mes recherches et mes analyses sur cette problématique et, en particulier, sur la prise de conscience de la réalité du travail dans les entreprises.

Plus précisément, en quoi le travail est-il devenu invisible selon vous ? D'ailleurs, comment définissez-vous le travail ?

Le travail existe toujours - il est la source de création économique et on travaille intensément aujourd'hui ! Mais il est devenu invisible aux gestionnaires, aux managers notamment. A partir de la philosophe Simone Weil on peut définir trois dimensions au travail : la dimension subjective (c'est un sujet qui travaille) ; la dimension objective (le travail produit quelque chose) ; la dimension collective (nous travaillons tous avec d'autres individus). C'est la mise en cohérence de ces trois dimensions qui crée la valeur économique.

La valeur produite par la dimension subjective s'exprime par la reconnaissance, celle produite par la dimension objective par la performance, celle liée au collectif par la solidarité. C'est quand ces trois dimensions ne sont pas mises en cohérence qu'il y a une perte de valeur, ou une diminution de la création de valeur par le travail et finalement épuisement de sa capacité à créer de la valeur.

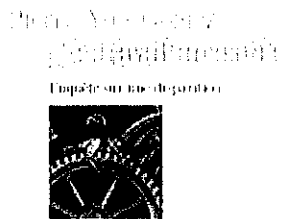
Or avec la financiarisation de l'économie, la dimension objective a été complètement hypertrophiée et, de plus, résumée à quelques éléments d'évaluation, des ratios quantitatifs : le rendement sur capital, l'atteinte des objectifs ou la concordance avec des normes. La crise actuelle est en partie une conséquence de cette évolution caractéristique de la gestion du travail depuis 30 ans, elle-même liée à la financiarisation de l'économie.

Distinguer la finance de la financiarisation

La « finance » serait donc coupable de cette crise du travail ?

Il ne faut pas confondre finance et financiarisation. La finance est indispensable à l'entreprise, elle permet notamment son investissement. La financiarisation c'est la dynamique, récurrente dans l'histoire économique, qui conduit la fonction financière à prendre le pas sur les autres et notamment sur le travail. Avec la financiarisation, c'est la finance qui oriente, donne le sens, procure les critères d'évaluation pour l'ensemble du travail. La « financiarisation des entreprises », c'est cette logique où la finance aime les activités.

Il n'y a pas eu de « grand complot » pour en arriver là. Mais dans les années 1980, les entreprises se sont directement et indirectement financées sur les marchés boursiers, sur les marchés qui exigent des rendements. C'est alors le niveau de profit à atteindre qui s'est mis déterminer l'organisation des entreprises, et ainsi devenir le moteur de leur activité.



Dans votre ouvrage, vous remettez en question l'idée selon laquelle l'innovation serait créatrice de valeur. C'est-à-dire ?

L'innovation fait partie de la dynamique de l'économie en général, du capitalisme en particulier. Elle implique de changer de moyens de production pour créer de la valeur et servir des besoins nouveaux. Mais je distingue l'innovation de la course à l'innovation, quand l'innovation devient le moteur de l'activité économique : on innove pour innover.

L'innovation est devenue une sorte de Saint Graal sans lequel l'entreprise meurt dès qu'elle n'innove pas intensément : l'innovation devient un état permanent. Or l'innovation permanente, ou trop rapide, finit par tuer la création de valeur. Si on accélère l'innovation, il n'y a pas d'accumulation de capital nécessaire pour s'auto-régénérer, et cela aboutit à de l'endettement. On passe de la « destruction créatrice » définie par Joseph Schumpeter à une création destructive...

Repartir du travail réel pour renouer avec la création de valeur

Comment sortir de ce piège, comment renouer avec les trois dimensions du travail ?



L'enjeu c'est de retrouver le travail tel qu'il se réalise au cœur de l'entreprise. Repartir de sa réalité, c'est le cœur de la transformation et de la sortie de crise. Depuis que j'ai écrit le livre, je constate déjà que les choses sont en train de changer : les entreprises les plus en avance sont celles qui reprennent en main la question du travail réel et repartent sur les activités réelles, que ce soit au niveau des employés ou des clients - car le travail est aussi réalisé par le client. D'ailleurs, la « digitalisation » de l'entreprise ce n'est pas seulement le transfert de l'information, c'est aussi la coproduction avec le client.

Pour les entreprises, il s'agit tout d'abord d'analyser ce qui se pratique réellement. Par exemple, le Crédit Agricole a enclenché une politique de transformation assez fascinante à partir de l'observation de l'activité réelle. Il a recherché la création de valeur à partir, non pas de ce qui se fait dans les bureaux du siège social mais de ce qui se fait dans les agences - sur le terrain ; et aussi en regardant les clients, la proximité entre eux et les chargés de clientèle, la manière dont se crée la valeur. Ainsi, le travail du manager se recentre et consiste à déterminer comment les acteurs peuvent dégager davantage de valeur économique à partir de l'observation du travail réel.

On voit aussi que le principe de subsidiarité est essentiel pour la transformation des entreprises. Il consiste à penser celle-ci à partir de sa base : on part d'une unité de travail, une agence ou une équipe, qui définit l'essentiel des décisions qui concernent la vie économique du groupe. A charge de ce groupe de demander à l'instance supérieure les services dont il a besoin : on inverse alors la pyramide de la hiérarchie. Et en limitant les niveaux hiérarchiques inutiles, on renoue avec la création de valeur et la prise de décision au bon niveau. Par exemple, les agences bancaires peuvent demander des éléments de communication au marketing central, mais elles peuvent aussi définir leur marketing sur place, sachant qu'une agence en milieu rural n'a pas les mêmes besoins qu'une agence dans une grande ville. La subsidiarité est également essentielle pour retrouver la dimension collective du travail : si les structures sont trop importantes, il y a une perte de valeur et l'effritement - voire la disparition - du lien, de la solidarité.

Renverser la pyramide hiérarchique permet de dégager l'intelligence de l'organisation. Il faut en effet être suffisamment intelligent au niveau « n » pour demander au niveau « n+1 » les moyens dont les employés ont besoin ; puis le « n+1 » demandera au niveau « n+2 », et ainsi de suite. L'intelligence de l'organisation réside dans la connaissance de ses limites et permet de comprendre sa place.

L'engouement pour l'entreprise libérée, notamment de la part des managers qui voient bien les limites de l'organisation militaro-financière hyper contrôlée des années 1990, est significatif. Il montre que la transformation de l'entreprise passe bien par là. Si on libère l'énergie, on libère la valeur. Les RH ont un rôle essentiel à jouer dans ce sens : c'est par elles que la transformation passera. Elles doivent sortir de la fonction de gestionnaire du « capital humain » et redevenir acteur de la gestion du « travail humain ».

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Mettre le travail réel au cœur du développement et des entreprises
Comment convaincre les managers ?

- Partie II -

- **Mettre le travail réel au cœur du développement et des entreprises..... pp. 39-97**
 - Le travail de management : l'épreuve d'un travail à l'épreuve du travail
Hubault François, *Itmd* (www.itmd.fr), 2008
 - L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail
Lhuillier Dominique, *Revue Sciences sociales et santé* n°28 (pp. 31-63), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2010
 - Les espaces de débat sur l'activité réelle
Rocha Raoni, Mollo Vanina et Daniellou François, *ResearchGate* (www.researchgate.net), 2016
 - Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail
Conjard Patrick et Journoud Ségolène, *Revue Management & Avenir* n°63 (pp. 81-97), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - Agir sur le travail réel à travers la formation des managers
Castel Davy et alii, 52^{ème} Congrès International Self, *Self* (<https://ergonomie-self.org>), 2017
 - Entre indicateurs et travail réel : l'expérience du travail de proximité dans un service public
Piney Cécile et alii, 48^{ème} Congrès International Self, *Self* (<https://ergonomie-self.org>), 2013

Le travail de management : l'épreuve d'un travail à l'épreuve du travail

François Hubault

Département Ergonomie et Ecologie Humaine / CEP / Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
ATEMIS

La gestion, les disciplines du management en général, parlent peu ou pas du « travail ». A notre sens, c'est aussi la raison pour laquelle on s'y intéresse encore assez peu au travail de gestion et au management comme travail lui-même. *Passer par le travail*, ainsi, c'est le moyen de réconcilier le management, la gestion, avec les questions du travail –incidemment avec l'ergonomie, la psychologie et la psychodynamique du travail, sachant qu'en arrière fond, c'est plus précisément la singularité supposée du *manager* par rapport à l'*ingénieur* qui se trouve engagée, autrement dit le type de compétence attendue du cadre.

Dans le schéma taylorien et fordien, l'organisation du travail est de la responsabilité de l'ingénieur parce qu'on y raisonne sous l'hypothèse d'un travail homogène au fonctionnement des machines (traduction organisationnelle de l'hypothèse économique de substituabilité du capital au travail). C'est le sens même du concept d'exécutant-exécution, qui fait suite à l'hypothèse d'un travail machinal, du moins machinalisable... Le fameux couple Homme(s)/Machine(s) assemble en fait deux entités censées répondre aux mêmes lois. Dans ce couple Homme(s)/Machine(s), l'Homme n'est en effet présent que comme « homme machinal » pour composer avec les dimensions machiniques un dispositif au final purement technique... Le couple Homme(s)/Machine(s) est en réalité un couple Homme(s)-machine/Machine(s), où la subjectivité n'a aucune place –et par voie de conséquence, la compétence, la coopération, l'engagement... Il y a ainsi une forte cohérence entre l'absence du travail dans le modèle d'organisation taylorienne et fordienne, et le rôle central de la figure de l'ingénieur dans l'encadrement du dispositif productif.

L'émergence de la figure du manager change l'approche. L'évolution du régime de concurrence des entreprises et les nouvelles configurations productives qui lui sont associées, requièrent désormais de l'encadrement de savoir actionner d'autres leviers de performance. Le dispositif de ressource qu'il faut mobiliser ne relève plus vraiment d'une ingénierie, mais du soutien de l'engagement de la subjectivité et de l'intersubjectivité des agents dans des situations de travail qui n'appellent plus d'eux d'exécuter, appliquer, mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre... Dès lors, comprendre ce que la création de valeur doit à la dynamique de travail vient au cœur du travail des « managers », ce qui déplace le centre de gravité de leur compétence de cadre vers les sciences humaines, sociales et politiques, elles-mêmes se (re)centrant sur les questions du travail...

L'axe de professionnalisation du management se décline autour des dimensions suivantes :

- un rapport au risque
- un rapport au réel
- un certain rapport au quotidien
- un certain rapport à la subjectivité
- l'enjeu managérial de l'évaluation

Un rapport au risque

De l'ingénieur au manager, l'évolution concerne le rapport de l'organisation de l'entreprise, au risque. Dans le paradigme de l'ingénieur, le travail est censé se déployer dans un univers contrôlé, connu d'avance, à travers un jeu de règles qu'il est en charge d'appliquer et que l'encadrement vient

vérifier. Dans le paradigme du manager, le travail est reconnu s'affronter à un univers indéterminé et variant où le risque constitue donc la matière même du travail.

De l'ingénieur au manager, la différence engage ainsi deux conceptions du travail qui s'incarnent dans deux conceptions du risque¹. Une *conception patricienne* du travail représente le risque comme ce qui ne devrait pas être et qui menace, de l'extérieur, l'"exécution" fidèle d'une intention (Mendel, 1998). Dans la *conception praticienne*, le risque procède au contraire du travail lui-même, il incarne une dimension du possible de l'activité : « le risque c'est l'acte en personne » (*idem*, p. 32). Dans cette acception, les défaillances ne créent pas le risque, elles l'actualisent. Ce n'est pas le sujet en soi qui porte le risque (on est donc ici à rebours du thème de l'erreur humaine développé dans l'axe de la "fiabilité humaine"), ni non plus le réel, c'est l'acte lui-même qui réalise un inédit dû à l'interactivité du sujet et du réel. ...

L'importance croissante de la dimension du service dans les activités économiques² et le souci lié d'inscrire l'activité économique dans une perspective de développement durable combinent leurs exigences que l'efficacité de la réaction au risque passe par la capacité à le situer, c'est à dire à mettre ce qui se passe en regard de ce qui peut se passer si on ne répond pas de manière adaptée.

Faire face à ces exigences-là, ça mobilise très explicitement la subjectivité comme ressource productive, en soulignant que l'enjeu d'efficacité du travail se noue particulièrement autour de la capacité de reconnaître, comprendre et communiquer.

→ *Reconnaître* : schématiquement dit, il faut que ce qui arrive, *m'arrive*, que l'événement me touche, dans le double sens que je le perçoive et qu'il me concerne.

- *Sentir ce qui se passe* : le corps n'est pas chose mais accès aux choses. Ce que le corps n'éprouve pas, ne vit pas, il ne le comprend pas. L'homme pense parce qu'il a des mains dit Anaxagore, et c'est par l'exercice d'une intelligence fabricatoire, qu'en manipulant le monde, il l'apprend et le comprend. Clairement, « le sentir et la pensée ne se laissent pas séparer » (Böhle et Milkau, 1998) ; donner corps à un projet, indique que rien n'existe tant qu'on s'en tient à l'énoncé, et qu'il faut bien qu'à un moment, les choses s'incarnent ... C'est aussi le défi des médiations techniques : la connexion avec les événements, par écran ou télécommunication *interposées*, permet une économie de l'expérience qui entretient le risque d'une confiance excessive dans une « connaissance » qui n'est pourtant pas une intelligence des événements...
- *Se sentir concerné* : pour reconnaître, il faut être impliqué ; on ne peut pas se sentir tenu par ce qui ne nous touche pas... D'où la question alors, de l'autonomie : nulle autorité ne peut décider à notre place de ce qui fait sens pour nous, de la manière dont nous nous sentons concernés par ce qui se passe³. L'autonomie est une énergie, le ressort qui nous porte à répondre au risque et du risque, et il est clair alors qu'elle est indissociable elle-même de la notion de direction : le sens de ce qui se passe ne peut pas se décider sans égard à la direction visée, ne serait-ce que la principale qui est de permettre la vie : la signification, c'est *ce que fait connaître un fait* (information) *par ce qu'il nous fait* (sensation), la manière dont le fait *nous affecte et affecte le monde dans lequel nous vivons* (direction).

¹ voir Hubault F., 2004

² il est important de distinguer le *secteur des services*, de la *démarche de service* qui peut concerner toutes les activités – agricoles, manufacturières, de services ; en d'autres termes distinguer la logique industrielle (qui peut s'insinuer jusque dans le secteur des services...) de la logique servicielle (qui peut inspirer les évolutions dans l'organisation de l'industrie elle-même...) (cf. du Tertre C. et Hubault F., 2007).

³ *dans l'omelette au lard, la poule est concernée, mais le cochon est impliqué...* dit le dicton : voilà une différence à creuser !

→ *Comprendre* : le risque pose la question de la pertinence de la compréhension de ce qui se passe, et de la réponse qu'elle inspire. On définira la pertinence comme la mesure de l'efficacité dans son rapport au singulier. Et c'est bien là le problème : si le risque caractérise génériquement une situation ambiguë parce que non stabilisée, mais aussi énigmatique parce que jamais décryptée dans sa totalité, comment ménager –on pourrait dire fiabiliser- la pertinence ?

Cela se joue au croisement de ces deux attitudes contradictoires dont se nourrit le travail :

- *la confiance*, qui consiste à suivre ce qui nous pousse, se laisser emmener par ce(ux) qui nous guide(nt) ; notre expérience mais aussi nos présupposés, nos pré-jugés, nos paradigmes ...
- *la liberté*, qui consiste à suivre ce qui vient, se laisser emporter par ce(ux) qui (nous) arrive(nt) ; l'événement, les rencontres, les occasions ...

→ *Communiquer* : communiquer, c'est mettre en commun ; pour cela, il n'est pas nécessaire d'être d'accord, mais de pouvoir s'accorder (Roustang, 2000 ; Hubault, 2003), et donc rencontrer. Plus les situations sont ambiguës et énigmatiques, plus le travail est une expérience quotidienne du risque, et plus c'est nécessaire. Mais plus, aussi bien, cela souligne l'enjeu de la présence : on ne peut vraiment se comprendre que sous l'hypothèse d'une expérience partagée de ce qui se passe, sous l'hypothèse donc d'une présence là et quand ça se passe... ce réglage de la proximité devient ainsi stratégique pour le management, tant dans l'ordre du "pilotage" des événements, que dans l'ordre de l'évaluation de la contribution du travail réel au résultat⁴...

Le rapport au réel⁵

L'indétermination intrinsèque des choses explique la résistance du réel à l'action humaine et, sur le plan moral, la possibilité du mal. Elle ouvre ainsi le champ à la "praxis", en vue de la production de l'utile, à la "poesis" pour la production du beau et de l'utile, et, enfin, à l'attitude éthique, en vue de la réalisation du bien (Hamraoui, 2004). Si, ainsi, les choses sont non déterminées totalement, les faits aussi : le réel peut revêtir plusieurs formes, et la forme actualisée n'en est qu'une parmi d'autres possibles (Granger, 1995)⁶.

L'analyse "réaliste" dominante se veut "pragmatique" : les faits rien que les faits, veut-elle. Quelle place laisse-t-elle alors à la compréhension de la manière dont, dans le travail, il n'est pas seulement en jeu de réagir à ce qui se passe, mais tout autant à ce qui pourrait se passer, pour l'empêcher ou pour le rendre possible ? Ainsi, qu'est-ce qu'un accident traduit sinon qu'un fait n'est pas une donnée univoque ?

Travailler, en effet, c'est s'inquiéter de toutes les formes du réel qui se cache dans la réalité, pour les exploiter. Et s'inquiéter donc des occasions (positives ou négatives) que porte l'événement qui les fait émerger. Cette pluralité du devenir est bien dans le réel, elle fait bien partie de la situation, c'est d'ailleurs en quoi s'y joue la possibilité même d'un développement. L'analyse du "travail réel" n'aurait aucun sens si elle ne reconnaissait pas le travail selon cet ordre, dans sa visée même,

⁴ redisons-le ici, une *connexion* n'est pas une rencontre : dans le modèle de la connexion, on ne connaît que des absences et des manques, le risque y est illisible. Une culture du risque est inséparable d'une manière d'habiter, d'un être-là qui reste entièrement à penser dans le modèle actuel du réseau où le risque n'est pas tant du à un manque de communication, que qu'à impossibilité de communiquer, en tout cas à l'illusion qu'on communique. Le risque, finalement, de l'isolement du travail, et dans le travail

⁵ cf. Dejours C., 2003

⁶ outre l'*actuel*, Granger distingue en effet trois autres formes du "réel" : le *probable*, le *possible*, le *virtuel*

restituant dans ce que l'opérateur fait, aussi ce qu'il ne peut pas faire, ce qu'il ne fait pas, ce qu'il empêche, ce qui l'empêche, ce qu'il fait advenir, ce qu'il cherche, ce qu'il pourrait faire, ce qu'il faudrait qu'il fasse ..., et dans la situation, toutes les formes du réel qui le font agir ...

Ainsi, on ne peut pas comprendre ce qui se passe sans le mettre en perspective de ce qui aurait bien pu être autrement. Pour comprendre le réel, il faut donc référer l'actuel au virtuel⁷ : *c'est ce qui n'a pas eu lieu qui explique ce qui a lieu* (Granger).

Cela dit, il faut faire une différence entre les faits physiques et les faits humains : dans l'espace physique, les faits virtuels contiennent l'explication des faits actuels car ils réalisent la totalité des possibilités dont l'actuel est issu. Pour les faits humains, il en va autrement :

- d'un côté, la science ne peut jamais se substituer à l'expérience,
- mais de l'autre, ce que dit la science, aucune expérience ne le dit ...

d'où la nécessité de confrontations, délibérations hétérogènes... sur ce que signifie "ce qui se passe". On comprend que le risque, ici, c'est d'abord le "modèle unique".

Une telle approche résonne étroitement avec la définition de l'objectivité telle que développée par Girin (1990)⁸ : la fidélité aux faits, c'est la fidélité à « l'histoire qui nous intéresse » à travers eux (p.176)⁹. C'est que, en effet, dans le champ des sciences humaines et sociales, la virtualité des faits ne peut pas être considérée sans égard aux valeurs qu'ils mettent en jeu, et aux possibilités/impossibilités qu'ils offrent. La valeur d'un fait ne dépend pas seulement de la possibilité de sa généralisation, elle répond aussi de l'intention poursuivie dans sa "découverte" : l'intention de prudence, de précaution, justifie de ne pas considérer comme "faits réels", les seuls faits actuels, mais aussi les autres.

En réalité, on sait bien depuis Kuhn que la différence dans les interprétations d'un objet cache le plus souvent une construction d'objets différents, et que s'il est après tout possible de parvenir à voir avec les yeux de l'autre, ça ne peut jamais se faire en même temps que de maintenir sa propre vision. On est ainsi moins en face d'une concurrence des manières de voir un même problème que d'une concurrence des problèmes eux-mêmes.

Pour nous, c'est là un point décisif pour le management : l'enjeu, en effet, n'est pas d'opposer un point de vue à un autre sur le travail, sur le risque, sur le réel..., mais de faire apparaître la différence de conception de ce qu'on appelle travail, risque, réel, la différence de compréhension de ce qui s'y joue, et d'en tirer toutes les conséquences pratiques dans le pilotage des actions.

Toute organisation est une « manière de voir » (Maggi, 1996) son rapport avec une dimension sensible. Une organisation est toujours une "réponse" –qu'elle voudrait souvent être une "solution"- pour faire face à l'incertitude à laquelle la confronte son activité. Mais elle constitue en même temps une expérience dans laquelle les personnes éprouvent les limites de cette réponse –ce qui leur fait savoir que ce n'est pas une solution- qui les ramènent au cœur d'une incertitude qui constitue ainsi,

⁷ la science, ainsi, travaille sur les faits virtuels ...

⁸ pour de plus amples développements sur ce point, voir Hubault (2001)

⁹ précisons que si les "faits" nous intéressent par rapport à la visée qui les saisit (ce que Bakhtine, appelle « *le paradigme extopique* »), cela ne peut évidemment pas signifier de ne retenir que ceux qui confortent cette visée. Le problème de l'exactitude des sciences humaines tient à la difficulté de « *surmonter ce qui est "autre" sans le transformer en quelque chose à soi* » (Bakhtine, in (Clot et coll., 1990, pp. 176-177))

finalement, le rendez-vous-même du travail. On peut dire qu'en choisissant finalement les risques dont elle décide de se protéger, l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace "non réglé" du travail réel.

Un certain rapport au « quotidien »

Comprendre la circonstance comme ce qui peut faire advenir le potentiel, c'est souligner l'importance de la présence, dans le temps et l'espace où les choses se passent. Ce que nous appelons le « quotidien ».

Le quotidien n'est pas banal, il est simplement le grand oublié de la pensée rationnelle, voire philosophique. Le quotidien est un temps spécifique, entre le temps de la règle qui raisonne dans l'univers de "ce qui doit/devrait être", et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de "ce qui sera/devra être". Mais c'est un temps muet entre deux temporalités bavardes. Un temps, donc, qu'on ne peut connaître qu'en l'habitant, dans une présence effective.

L'ordre effectif des choses se joue pourtant là.

Le statut du quotidien est intimement lié à la place du travail. Ces notions ont partie liée. Aussi la place du quotidien dans la considération du manager dépend-elle du poids reconnu au travail dans la réalisation des résultats sur lesquels il se sent jugé. L'ordre effectif des choses, c'est l'ordre du quotidien, si on accorde que le quotidien est précisément cette dimension du "tout" qui déborde de ce qu'on a prévu, ce "reste" sur lequel se fera, au final, la différence¹⁰. En cela, il représente donc une dimension sensible de la performance, qui justifie, normalement, d'accorder sa place dans l'ordre des attentions du management.

Le quotidien est au cœur de la réflexion sur l'organisation, la gestion et le management. Méthodologiquement, c'est aussi ce qui soutient le choix de la posture clinique, pour le management autant que pour l'intervention ergonomique. En effet, la "singularité" que traque la clinique, ce n'est pas (seulement) la manière dont tout est toujours différent, c'est aussi la manière dont le "chaque" se répète dans l'histoire du "sujet" -qu'il soit un individu, une situation, une structure- au cours des activités qu'il réalise. Elle n'est pas non plus (seulement) un hasard ni un avatar, mais un résultat, l'effet d'une co-incidence entre deux phénomènes qui se répondent à travers un événement qui réalise, ce faisant, une potentialité du réel. "Assister" efficacement ce processus, c'est affaire de position, de place et de moment. Il faut être là, quand et où ça se passe.

Le travail de management consiste donc à relier deux systèmes d'actions différents : la stratégie et la tactique. Entre ces deux manières d'agir, il y a toujours discontinuité. Le travail de management c'est faire qu'elles s'accordent pour se compléter. Mais il y a aussi déséquilibre institutionnel, et c'est pourquoi le "quotidien" représente un défi pour le management : pour tenir ensemble ces registres de l'action, il lui faut investir particulièrement celui qu'il est le plus tenté de lâcher... tant parce que le jeu interne est sous l'influence dominante de l'attracteur "stratégie", que parce que l'implication de la subjectivité sur le terrain est très coûteuse.

¹⁰ « Depuis que la scientificité s'est fondée sur une pluralité de champs limités et distincts, elle a constitué le tout comme son reste ; ce clivage découpe la modernité en insularités scientifiques et dominantes sur un fond de "résistances" pratiques et de symbolisations irréductibles à la pensée » (de Certeau, 1990, p.19)

Un certain rapport à la subjectivité

Occuper professionnellement –c'est à dire avec toutes les dimensions du métier que cela demande de définir- le *quotidien* de l'organisation (univers du "ce qui se passe"), c'est la condition, pour le management, de son rapport à ceux qu'il encadre. Cela suppose donc en même temps une évolution des modèles de performance (sécurité, sûreté, qualité, ...) vers un contenu où la dimension technique est mise en tension avec les domaines socio-organisationnels et humains.

Ce n'est pas tout. Le travail concerne aussi, autant le rapport à la règle dans l'ordre du fonctionnement que le rapport aux valeurs dans l'ordre de la subjectivité. Le travail réel arbitre toujours entre ces deux registres normatifs ce qui fait que l'organisation du travail, et donc le management qui la "pilote", est elle-même toujours aux prises entre deux rationalismes : "ne justifier le collectif ou l'autonomie que pour leur utilité" –mais alors comment accéder à l'implication et à l'engagement, si on y prête considération que pour s'en servir, à seule fin utilitariste, et donc hétéronome, de perfectionner le fonctionnement ?-, ou « ne justifier le collectif ou l'autonomie qu'au seul motif des valeurs subjectives » –mais alors comment comprendre leur efficacité vis-à-vis du risque si on ne leur reconnaît aucune raison dans la nature même des situations ?- .

On voit tout l'enjeu de développer une vision de l'organisation en termes de tension entre ces visées hétérogènes. Car au final, le risque réel dépend de la manière dont les occasions se répondent : les zones que l'organisation identifie comme son risque désignent de facto les places qu'elle donne au travail, mais celles-ci ne représentent pas de facto ce que l'opérateur regarde, lui, comme son risque. D'où ces jeux de contre-effectuation (Zarifian, 2004) par lesquels l'opérateur contre le risque d'activité empêchée d'une manière qui lui permet tout à la fois de *vivre* son histoire et de la *réinvestir* dans "ce qui se passe" pour le comprendre... On retrouve dans ces résonances l'importance de comprendre que la reconnaissance de la puissance de la subjectivité dans l'affrontement des "inédits du travail", ne doit pas occulter que l'économie propre de la subjectivité ne procède pas seulement de son utilité économique mais aussi, d'abord, du pouvoir que le sujet développe à cette occasion d'être affecté par ce qui (lui) arrive et d'en faire quelque chose dans le registre de son développement propre.

Aussi bien, l'enjeu de l'évaluation de l'*activité* c'est que cet "objet" soit défini dans la diversité des plans qui le constitue : l'effort et l'effet, le réel et le réalisé, et dans ce dernier plan ce qui est ouvert/fermé pour une autre activité, la potentialité et l'adressage aux autres, tant dans l'ordre de la manière dont ça fait société, que dans celui, enfin, où ça fait métier.

C'est ce qui fait que l'évaluation devient une compétence très sensible.

L'enjeu managérial de l'évaluation¹¹

Tout ce qui réussit ne vaut pas preuve... C'est pourtant sur cette base que le benchmarking inspire aujourd'hui le principal des pratiques managériales en cours. Conceptuellement, le benchmarking raisonne en effet sur l'hypothèse de transitivité des expériences et des valeurs vécues, sans considération qu'un même nombre peut pourtant contrôler des réalités très différentes, et qu'on ne peut pas, dès lors, dissocier la mesure et celui (ou ceux) pour qui elle vaut... L'effet concret de cette posture est de fonder l'évaluation sur l'équivalence structurelle des événements et, ainsi, de raisonner dans un paradigme de l'équivalence où, comparaison valant raison, elle soutient au final

¹¹ voir Hubault F. et du Tertre C, 2008

une stratégie d'innovation purement incrémentale fondée sur une logique d'imitation et d'alignement.

Ce point est à notre sens une pierre d'achoppement de la professionnalisation du management. La pratique du benchmarking conforte en effet les « formes de pensée » dominantes quant à ce qui fait risque ou ressource, quant aux déterminants de la performance, aux leviers de croissance, au périmètre pertinent de résultats à "évaluer"... Du même coup, il conforte la légitimité d'une "classe d'experts" à décider ce que valent les actes comme les choses, au nom d'un modèle de performance qui leur accorde l'autorité du pouvoir de dire ce que vaut l'expérience. Voyons bien que cette approche instrumentaliste et fonctionnaliste perpétue une tradition philosophique et politique qui enferme l'expérience du travail dans le registre du sentiment, incapable d'une véritable compréhension des phénomènes à laquelle, en revanche, *l'ingénieur* est censé accéder en mobilisant, lui, le registre de la connaissance. Sur le fond, le benchmarking recouvre un projet d'instrumentalisation de l'action qui cherche à réduire le travail à la technique d'opérations objectivables et prescrites. En ce sens, il perpétue le modèle taylorien qui, en ramenant l'activité à un système d'opérations et la productivité du travail à la temporalité des opérations élémentaires normalisées, repose sur l'incorporation des finalités dans les opérations. Cette vision conduit à ramener l'espace du sens dans celui des procédures, et confondre évaluation et dénombrement alors même que la dynamique économique repose de plus en plus fondamentalement sur les attributs immatériels et que cela oblige à ne plus se limiter à mesurer pour évaluer, mais à mobiliser des jugements de valeur.

C'est peut-être là que la responsabilité professionnelle du management est la plus engagée. La "pertinence" de ces jugements de valeur concerne en effet plusieurs plans, qu'il faut articuler.

→ D'un côté, *les effets* produits sont doubles : "immédiats" –i.e. captés par un bénéficiaire direct, dans une temporalité et un espace bornés par le temps et le lieu de l'intervention du producteur-, et "médiats" –i.e. c'est-à-dire qu'ils peuvent se réaliser avec des décalages dans le temps et dans l'espace avec l'action du prestataire. Le phénomène se rencontre dans tous les domaines qui relèvent de l'immatériel, qu'il s'agisse des connaissances, des savoirs professionnels, de l'esthétique, de la sécurité... et c'est ce qui explique qu'il faut déterminer le périmètre des enjeux, en termes temporels et en termes d'acteurs.

→ D'un autre côté, l'évaluation *affecte* les ressources immatérielles elles-mêmes (la confiance, la compétence, la coopération...), qui relèvent principalement de la dimension humaine des organisations. A l'inverse des actifs matériels, ces actifs immatériels ne peuvent pas être dissociés des ressources humaines, même si on ne peut pas les individualiser. La pertinence des organisations, la qualité de l'écoute, la confiance dans la relation, la coopération dans la mobilisation ... représentent un type de ressource que l'usage ne fait pas que consommer, il peut aussi la développer. C'est là une particularité fondamentale des ressources immatérielles par rapport à d'autres ressources naturelles que l'usage ne peut que détruire en les consommant. Mais cette singularité n'est pas automatiquement réalisée, elle suppose qu'une décision et une pratique de gestion se donnent le moyen de les développer. C'est donc l'enjeu, pour l'entreprise, de consentir les investissements immatériels qui permettront de valoriser les ressources en actifs immatériels, et pour la "performance managériale" de comprendre, soutenir et développer la coopération de personnes dont la subjectivité est plus directement reconnue comme « ressource productive ».

Bibliographie

- Böhle F., Milkau B. (1998), *De la manivelle à l'écran ; l'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, Éditions Eyrolles, coll. de la DER/EDF
- Clot Y., Rocheix JY., Schwartz Y. (1990), *Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Éditions Matrice, Coll. point d'appui
- de Certeau M., 1990, *L'invention du quotidien*, Éditions Gallimard
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Sciences en questions, INRA Editions, (Versailles) 84 pages.
- du Tertre C. (2006), "Activités immatérielles et relationnelles : quels construits autour de l'intensité du travail ?", in Askanasy, P., Carton D., de Coninck F, Gollac M. (dir.), *Organisation et intensité du travail*, Éditions Octarès/collection "Entreprise emploi", pp 29-39.
- du Tertre C. (2006), "Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel", in Hubault F. (coord.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Éditions Octarès, pp 59-78.
- du Tertre C. et Hubault F. (2007), *Quel modèle économique et managérial pour La Poste en 2020 ? Rapport de recherche, Mission de la recherche du groupe La Poste*, deux tomes (tome 1, séminaire, 71 pages ; tome 2, annexes, 88 pages).
- Girin J. (1990), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in(s/d) Martinet, *Épistémologies et sciences de gestion*, Éditions Economica, pp.141-182
- Granger G.G. (1995), *Le probable, le possible et le virtuel*, Éditions Odile Jacob
- Hamraoui E. (2004), "Risque, accident et contingence dans l'expérience du travail", in Hubault F. (coord), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Éditions Octarès, pp.33-44
- Hubault F. (2001), "Faire de l'ergonomie une pensée", in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique ?* Éditions Octarès, pp.11-32
- Hubault F. (2003), "Impossible de s'entendre si on renonce à danser ensemble", in Hubault F. (coord.), *Le métier d'ergonome*, séminaire Paris1 27-31 mai 2002, Éditions Octarès, pp.155-169
- Hubault F. (2004), "La ressource du risque", in Hubault F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, actes du séminaire Paris1, 19-23 mai 2003, Éditions Octarès, pp.207-220
- Hubault F. et du Tertre C. (2008), "le travail d'évaluation", in Hubault F. (coord.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation*, actes du séminaire 4-6 juin 2007, Éditions Octarès, sous presse
- Maggi B. (1996), "La régulation du processus d'action de travail", in Cazamian P., Hubault F., Noulain M. (eds), *Traité d'ergonomie*, Éditions Octarès, pp.637-662
- Roustant F. (2000), *La fin de la plainte*, Éditions Odile Jacob
- Mendel G. (1998), *L'acte est une aventure ; du sujet métaphysique au sujet de l'acte pouvoir*, Éditions La Découverte
- Zarifian Ph., 2004, « Travailler, le risque de se perdre », in Hubault F. (coord), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Éditions Octarès, pp.3-16



L'INVISIBILITÉ DU TRAVAIL RÉEL ET L'OPACITÉ DES LIENS SANTÉ-TRAVAIL

Dominique Lhuillier ¹

La montée des préoccupations relatives à la santé au travail est perceptible si l'on en juge par les productions politique, législative, réglementaire, médiatique et scientifique dont cette question est l'objet. Et pourtant, « *les effets du travail sur la santé demeurent largement méconnus* » (Crespin *et al.*, 2008 : 253). L'analyse des conditions de la visibilité sociale de la santé au travail a conduit à recenser, dans différents champs disciplinaires, les « *masques* » (Gollac et Volkoff, 2006) qui brouillent la perception des liens entre santé et travail : liens multifactoriels, résistant à une attribution causale univoque, en interaction avec la vie hors travail, aux effets souvent différés dans le temps, compliqués encore par l'intervention de mécanismes de sélection formelle ou informelle qui ne retiennent au poste de travail que si la santé le permet. Liens euphémisés par les employeurs et les médecins, mais aussi par les salariés eux-mêmes confrontés à la précarité de l'emploi ou engagés dans des stratégies défensives contre la souffrance au travail ou « *convaincus* » par les compensations financières associées à certaines pénibilités. Liens compliqués encore par la délégation de l'État et la segmentation instituée des services de traitement de ces deux objets (ministère du Travail/ministère de la Santé).

Au-delà de ce premier rappel, nous privilégierons ici la problématique suivante : le déni des origines et processus de la pénibilité, et des risques du travail, se déploie sur une invisibilité croissante du travail réel et contribue à exacerber la pénibilité psychique au détriment (ou en plus) de la santé somatique.

L'occultation du travail puise dans plusieurs sources que nous tenterons de recenser et d'articuler dans une deuxième partie : la dissolution du travail dans « les conditions de travail », l'aveuglement par la question de l'emploi, l'écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel et la clandestinité des dérogations aux règles formelles, la réduction du travail réel au travail réalisé et l'occultation des activités empêchées, les obstacles à l'expression langagière du faire et à la symbolisation de l'expérience et des pratiques professionnelles.

À ces obstacles à la connaissance de l'activité s'ajoutent aujourd'hui, comme nous le montrerons dans une troisième partie, de nouvelles conditions amplifiant l'invisibilité du travail : la prévalence d'une conception gestionnaire du travail remise dans les coulisses les pratiques et contribue à un accroissement de la déréalisation des prescriptions. Elle s'alimente d'un imaginaire social qui combine individualisation, culte de l'excellence et déni des limites. Dès lors, les possibilités de penser, dire et débattre des difficultés rencontrées et des épreuves que comporte l'activité se réduisent.

En revanche, de nouvelles activités se développent : activités de simulation de la conformité attendue aux règles et aux objectifs, et activités de dissimulation du travail réel. La production d'un simulacre met en scène une contrefaçon du travail qui contribue massivement à la méconnaissance des processus de dégradation de la santé au travail.

Dans un tel contexte, on peut comprendre la montée de la sensibilité à la problématique santé psychique et travail. La reconnaissance des symptômes de pénibilité psychique du travail tend à absorber le lien santé et travail, au détriment des atteintes à la santé somatique : « *stress* », « *harcèlement* », violence, trauma et suicides sont les vecteurs privilégiés d'expression du mal-être au travail.

Sur cette scène, apparaissent de nouveaux professionnels, experts en santé-travail, en charge de réparation ou prévention, ce sera l'objet de la quatrième partie. L'analyse

de leurs référentiels et de leurs pratiques conduira à distinguer les experts en soins et les experts de la mesure en pénibilité du travail. Elle interrogera aussi leur contribution à cette mise hors de scène du travail et les conditions d'un ré-ancrage du lien santé-travail par l'analyse partagée des activités réelles et des conditions de leur transformation. Nous proposerons en conclusion une approche plus clinique pour réduire cette opacité et rompre cette invisibilité.

L'OPACITÉ DES LIENS SANTÉ-TRAVAIL

L'analyse de la littérature, dans différentes perspectives disciplinaires, permet de recenser les obstacles qui brouillent la perception des liens entre santé et travail. Ces liens apparaissent de plus en plus complexes et multifactoriels, et ce du fait des évolutions du travail.

DU CÔTÉ DE L'ÉPIDÉMIOLOGIE ET DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL

Le schéma déterministe cause-effet a été longtemps dominant dans la pathologie professionnelle somatique résultant des nuisances physico-chimico-biologiques du poste de travail. Puis, l'identification des nuisances en cause s'est progressivement compliquée, notamment quand il s'agit de mesurer l'exposition à de nouveaux produits ou de prendre en compte des associations et potentialisations de risques (travail soumis à cadence + toxique chimique, travail monotone + contrainte posturale, toxique physique + toxique chimique).

De plus, les effets peuvent apparaître de façon différée dans le temps, parfois même au-delà de la période de la vie professionnelle. L'approche synchronique qui privilégie les données d'un poste de travail n'est plus suffisante : les trajectoires professionnelles doivent être reconstruites pour identifier *a posteriori* les facteurs de risque. Les études longitudinales explorent les accumulations de risques dans le temps. Mais ce temps de latence entre l'exposition et les manifestations cliniques, notamment en matière de cancers professionnels, exige le suivi des travailleurs exposés et le maintien dans la durée d'une surveillance médicale, ce qui est bien sûr compliqué par le développement de la précarité et de la mobilité professionnelles. L'étiologie est encore l'objet d'incertitudes, voire de controverses, dès que sont reconnues les interactions avec la vie hors travail. On le voit, l'investigation est complexe et ce pour nombre de troubles dont il s'agit de retracer la genèse (Thébaud-Mony, 2006). L'investigation épidémiologique et la recherche de l'imputabilité du travail en matière de troubles de santé sont sans doute aussi rendues plus difficiles aujourd'hui par les conséquences de l'intensification des exigences productives et la diversification des conditions d'emploi et des temps de travail (Askenazy *et al.*, 2006). L'individualisation des questions de santé est un des effets des évolutions du travail. Les répercussions de l'intensification sont marquées par une forte variabilité entre les individus : elle compromet les modes opératoires construits par chacun en vue de la préservation de sa santé et mobilise plus fortement les ressources physiques, mentales et psychiques, mettant chacun en situation de vulnérabilité (Volkoff, 2008), ce qui a aussi des incidences en termes de mise en évidence du caractère pathogène de certaines situations de travail : le recours à l'explication causale par les vulnérabilités individuelles est favorisé par cette « dispersion » des problèmes de santé au travail. L'éclairage du processus étiologique nécessite la prise en compte de l'épaisseur des singularités individuelles, des stratégies d'auto-préservation, des différentes sphères d'activités et des histoires de vie. Encore convient-il de trouver les moyens de contrer les biais dus à l'effet sélectif et normatif du travail. Les exigences productives, la sélection à l'embauche et la rigueur du contrôle et de l'encadrement éliminent les sujets dont l'état de santé se manifeste par une chute, une réduction des performances professionnelles. Les mécanismes de sélection formelle ou informelle ne conservent à leurs postes de travail que les salariés qui ne manifestent pas de troubles de santé (Molinié, 2005). De façon générale, « le malade » au travail apparaît comme une anomalie (Dodier, 1986) et plus encore dans des contextes qui exigent performance et efficacité accrues. L'altération de la santé comporte toujours un risque d'éviction du monde du travail, temporaire ou durable, comme si santé et travail étaient pensés comme deux sphères exclusives l'une de l'autre ; ce que signale d'ailleurs l'assimilation dans le langage courant des expressions « arrêt de travail » et « arrêt maladie ». Chaque situation de travail fonctionne comme un système d'attentes qui pose des exigences, des contraintes. Et celles-ci opèrent un tri entre problèmes de santé intégrables et les

autres, entre risques acceptables et les autres, entre ce qui peut être collectivisé et ce qui doit rester tu ou masqué, remisé dans la sphère privée. Ces différentes évolutions contribuent à complexifier les investigations épidémiologiques et la recherche en médecine du travail.

DU CÔTÉ DES SCIENCES SOCIALES

Les sciences sociales montrent que l'identification des liens entre santé et travail est l'objet d'enjeux importants dans la dynamique complexe des rapports sociaux. Au cœur de ceux-ci, on rencontre bien sûr la question de la responsabilité qui oriente les décisions et actions tant en matière de réparation que de prévention. Les recherches sur les mécanismes de reconnaissance des accidents du travail (Munoz, 2002) et des maladies à caractère professionnel (Hatzfeld, 2008 ; Thébaud-Mony, 1991) montrent les diverses stratégies utilisées à partir de l'émergence d'un problème de santé, stratégies individuelles, collectives, variables suivant les conditions d'émergence du problème : l'imputation causale est toujours au cœur de ces stratégies. ¹¹

La santé n'est pas réductible à sa conception médicalisée dont le médecin serait le meilleur, sinon l'unique expert. Ainsi, les travaux sur l'inaptitude au travail (Omnes et Bruno, 2004) montrent que celle-ci est bien une construction sociale. Si, pour la médecine, c'est l'incapacité physique et/ou psychique qui fait l'inapte, les sciences sociales éclairent les processus qui conduisent à l'inaptitude, au croisement de deux dimensions qui interagissent en permanence : caractéristiques individuelles et caractéristiques du milieu de travail, de l'organisation au poste de travail en passant par les collectifs de travail, sans compter les effets rétroactifs sur les sujets classés dans cette catégorisation sociale, tenus d'une certaine manière de se conformer aux défaillances supposées. ¹²

L'euphémisation des liens entre travail et santé tient encore aux enjeux économiques, sociaux et psychiques de leur reconnaissance. On peut distinguer ici différents types d'acteurs. La réticence des responsables patronaux est globalement une caractéristique constante dans l'histoire de l'émergence des risques professionnels, de la silicose au cancer de l'amiante, comme dans l'histoire des mécanismes de reconnaissance et de réparation des accidents et des maladies du travail (Buzzi *et al.*, 2006). La responsabilisation juridique de l'employeur comme le calcul du coût de l'assurance accidents du travail et maladies professionnelles (ATMP) et des indemnités en cas d'altération grave de la santé orientent les stratégies de traitement mais aussi de dégageant de la problématique santé-travail. Ainsi, la sous-traitance des activités dangereuses ou le recours à l'intérim peuvent être un moyen d'échapper au paiement de la cotisation ATMP. Il s'agit là de formes de « délocalisation » qui contribuent au « brouillage » des liens santé-travail et complexifient l'accès aux données comme le développement de la prévention (Thébaud-Mony, 2007). ¹³

Mais les salariés eux-mêmes peuvent, pour d'autres raisons bien sûr, contribuer aussi à cette euphémisation des effets délétères du travail sur la santé. Ainsi, certains risques peuvent être méconnus parce que non perceptibles : leur évaluation dépend de mesures d'exposition outillées et réalisées par des « experts ». En effet, le risque est par définition potentiel et abstrait : sa représentation passe par l'identification d'une source ou d'une situation « dangereuse ». Ce processus d'objectivation (Moscovici, 1969) constitue une construction sélective d'un double point de vue : à la fois parce qu'il est tributaire d'informations inégalement accessibles selon l'inscription sociale dans la division du travail et parce qu'il se réalise à travers une focalisation, une accentuation de certains risques en fonction des intérêts et des implications des sujets. Ainsi, les représentations des liens santé-travail dépendent-elles des possibilités qu'ont les personnels de les identifier, mais aussi d'une construction sociale qui dessine les frontières mouvantes du visible et de l'invisible, du connu-reconnu et du méconnu (Duclos, 1984). ¹⁴

Une attention particulière doit être portée aux actifs précaires. En effet, dans nombre de situations de travail, la précarité de l'emploi conduit à privilégier le maintien de l'activité, y compris au détriment de la santé (Hélarlot, 2009). Aussi, la prise en compte des conditions d'emploi doit être combinée avec celle des conditions de travail pour mieux saisir les risques, leurs arbitrages et conjugaison. Le statut de l'emploi ouvre à des ressources ou à des obstacles à la préservation et au développement de la santé au travail. Ici, il faut distinguer les différentes formes de précarité : intérim, CDD, travailleur indépendant... L'intermittent du spectacle en est ¹⁵

une des figures, il est lui aussi confronté à une hyperflexibilité de l'emploi. Et divers travaux contribuent à souligner la force des mécanismes qui concourent à une invisibilité sociale des questions de santé dans l'exercice de ces professions artistiques. Dans ces milieux de travail, « les problèmes de santé », *a fortiori* quand ils sont graves, ne sont pas évoqués, comme la santé au travail n'est pas problématisée de manière collective. Ces difficultés éventuelles relèvent de la sphère intime et d'une gestion en solitaire des arbitrages entre santé et activité. Il s'agit, en tout cas, de ne pas éveiller le soupçon pour éviter le risque de relégation (Lhuillier *et al.*, 2007 ; Sorignet, 2006). Enfin, les connaissances sur l'étiologie des problèmes de santé sont encore profondément marquées par les dispositifs institutionnels et la segmentation instituée des services de traitement de ces deux objets : santé et travail.

À la séparation entre deux ministères, celui du Travail et celui de la Santé, s'ajoutent les déclinaisons des champs de compétences et d'action respectives aux différents niveaux territoriaux et professionnels. L'exemple du défaut de liaison et de la diversité des conceptions des fonctions des médecins du travail et des médecins praticiens en matière de prévention et de prise en charge des problèmes de santé liés au travail contribue à éclairer l'impact de ces segmentations sur la construction de la méconnaissance. Alors même que les médecins praticiens sont les premiers interlocuteurs en matière de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles, ils disposent globalement de peu de formation en santé au travail dans leur cursus. Ils ne réalisent que rarement des anamnèses professionnelles qui pourraient éclairer l'investigation étiologique et ont tendance, non seulement à rabattre celle-ci sur « les conduites à risques » liées au « mode de vie » (par exemple, le tabagisme), mais aussi à penser la santé au travail à travers le prisme réducteur des pathologies privilégiées dans l'espace public (amiante, TMS, stress et harcèlement) (Saliba *et al.*, 2007). Cependant, le cloisonnement des pratiques et le peu de relations coopératives entre médecins praticiens et médecins du travail (Laurent *et al.*, 1999) ne les soustraient pas à la confrontation à un même dilemme vis-à-vis du patient : la mise en inaptitude au risque de placardisation (Lhuillier, 2002b), voire de licenciement, ou l'absence d'intervention synonyme d'une non-reconnaissance des droits du patient et de la persistance de l'exposition aux risques identifiés.

DU CÔTÉ DE LA PSYCHOLOGIE

La psychologie du travail souligne, elle aussi, la segmentation sociale des représentations des risques professionnels : chacun tend à privilégier les dangers de son poste de travail et ceux sur lesquels il pense avoir prise, afin de restaurer une position active-préventive par opposition au sentiment d'une exposition passive aux risques. Les conflits entre perception des risques et exigence de poursuite du travail éclairent à la fois les savoir-faire de prudence (Cru, 1987) et les mécanismes de défenses contre la peur au travail (Cru et Dejours, 1985), mécanismes collectivement construits et entretenus qui peuvent se traduire par des conduites de défi du risque, de mépris à l'égard des prescriptions préventives ou de promotion de valeurs viriles comme la force, la bravoure, le courage...

La psychologie s'intéresse particulièrement à l'émergence de nouvelles formes de psychopathologies du travail et à leurs liens avec les mutations du monde du travail ⁽¹⁾. Elle montre aussi que la prise de conscience plus aigüe des effets du travail sur la santé psychique ne relève pas seulement d'une somme d'expériences singulières. La capacité de réflexivité n'opère pas par un regard directement introspectif, mais passe par la médiation d'un langage sur l'intériorité. Ce langage informe, au double sens du mot : il donne forme à et donne des informations que le sujet acquiert sur son expérience subjective. L'interprétation de celle-ci n'est pas une production strictement personnelle, elle suppose la formulation de significations communes auxquelles chacun peut se référer pour donner sens à ce qu'il ressent. La réalité psychique est ainsi mise en forme dans une construction collective qui lui fournit un cadre social de sens et de reconnaissance. Et, ici, l'offre de sens ou le langage pour signifier et dire le mal-être au travail puisent essentiellement dans deux sources : le « stress » ou la souffrance au travail et le harcèlement (Hirigoyen, 1998), vecteurs privilégiés d'expression de la demande sociale en matière de santé psychique au travail (Lhuillier, 2006a). La santé « subjective », telle qu'elle est appréhendée par le sujet lui-même, est donc au carrefour d'un éprouvé singulier à l'épreuve d'une activité et d'une orientation signifiante collectivement, socialement construite. Elle ne peut être assimilée à la santé « objective », évaluée par le diagnostic médical.

Ce retour, succinct et nécessairement incomplet, aux principales disciplines qui traitent du rapport santé et travail, recense des processus qui portent les traces de l'intrication mouvante et co-construite en permanence entre les « niveaux » impliqués : celui du sujet et de son engagement dans différentes sphères d'activité (Curie et Hajjar, 1987) comme de son histoire de vie, celui du collectif de travail et du genre professionnel (Clot, 2008b) comme des stratégies collectives de défense (Dejours, 2008), celui de l'organisation, des dispositions et discours des différentes catégories d'acteurs en matière de santé et sécurité, celui enfin des institutions en charge des définition, réglementation et traitement des questions de santé-travail (Vogel, 2009). ¹⁹

À cet ensemble de facteurs et processus concourant à la méconnaissance des risques professionnels et à l'opacité des liens entre la santé et le travail, tels qu'analysés par ces travaux dans ces différentes disciplines, il nous faut ajouter l'exploration des conceptions et approches du travail. Ou, pour le dire autrement, au fondement du déni ou des « masques » relatifs aux origines et processus de la pénibilité et des risques au travail, se déploient aussi d'autres obstacles à la connaissance du travail réel. ²⁰

LES OBSTACLES À LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL

L'exploration et l'identification des liens entre travail et santé supposent de passer par une analyse du travail et de ses enjeux. Encore faut-il clarifier ce qu'on entend par travail. ²¹

LE TRAVAIL MASQUÉ PAR L'EMPLOI

À l'investigation du travail se substitue bien souvent la priorité accordée à l'emploi comme si le contenu était soluble dans le contenant. Si l'on peut comprendre l'aveuglement par la question de l'emploi dans des contextes d'accroissement de la précarité sous toutes ses formes, on doit aussi reconnaître les impasses et dérives produites par cet aveuglement. Il conduit non seulement à l'euphémisation des risques professionnels mais aussi à des confusions pour le moins problématiques, en matière de recherche notamment. L'externalisation des risques use des formes d'emploi (sous-traitance, intérim...) pour masquer les risques associés à certaines activités, et la crainte de perdre son emploi conduit à taire ses problèmes de santé, le risque de relégation et de licenciement freine l'action des syndicats comme des médecins... Mais la persistante association entre emploi et santé parasite aussi la production scientifique, et ce dans différentes disciplines. Les travaux sur les actifs malades nous en fournissent un exemple : ils sont tendanciellement focalisés sur les conditions d'entrée et de maintien sur le marché du travail (Célérier, 2008). Loin d'une analyse de l'activité de travail et des marges d'ajustement entre exigences de la tâche et exigences de la préservation de soi, nombre de ces travaux sont enfermés dans un présupposé pour le moins discutable : le retour ou le maintien dans l'emploi des malades (et on peut ajouter des « seniors ») sont souhaitables pour eux comme pour « la société ». Les effets bénéfiques associés à l'emploi sont déclinés aux différents niveaux des revenus, de l'estime de soi et de l'insertion sociale. La question de l'emploi occupe le devant de la scène, occultant les conditions de l'activité professionnelle. Ces dernières se trouvent réduites au rapport à l'emploi, la reprise témoignant d'un retour à la normale. ²²

LE TRAVAIL DISSOUS DANS LES « CONDITIONS DE TRAVAIL »

Le glissement de l'attention portée vers les « conditions de travail » ne permet cependant pas nécessairement de se saisir de l'activité dans ses liens à la santé. La psychologie du travail entend par conditions de travail « l'ensemble des facteurs déterminant la conduite du travailleur » (Leplat et Cuny, 1977 : 57). Mais, bien souvent et y compris dans d'autres sous-disciplines de la psychologie, c'est en fait le point de vue environnemental qui est le plus souvent privilégié. Le travail est entendu alors comme un contexte, un décor. Sont ainsi tout à la fois évacués le rapport subjectif à la situation de travail et l'activité, pour ne retenir que les contraintes contextuelles, dont les prescriptions (Curie, 2005). ²³

L'énigme que constituent l'accroissement de l'absentéisme au travail et les signaux d'alerte des médecins du travail dans des contextes « d'amélioration des conditions ²⁴

de travail » illustre ces « malentendus ». Ainsi, quand une direction d'établissement hospitalier engage un vaste programme « d'humanisation » recouvrant à la fois une amélioration des conditions de vie des patients et une revalorisation du travail des soignants, elle peut paradoxalement amplifier les contraintes psychiques du travail. La mise en œuvre d'un important chantier de rénovation des installations et des équipements, la définition d'un plan de formation pour les personnels afin d'améliorer la qualité des soins, les discours institutionnels de « promotion de la qualité de l'accueil », d'un traitement « respectueux de la singularité des personnes » sont les principales traductions de cette « humanisation » qui attaque les systèmes défensifs des soignants et accroît la pénibilité du travail. Si les « conditions de travail » connaissent une amélioration sensible du fait des rénovations réalisées, les représentations de l'« objet » du travail et leur fonction défensive (réification du patient manipulé comme un objet) sont fragilisées par l'injonction à « l'humanisation ». Cette amélioration ne tient pas compte des caractéristiques des activités des soignants confrontés à la dégradation somato-psychique des patients en long séjour, à l'intensification du travail par l'accroissement de la dépendance des malades âgés et par la réduction des effectifs du personnel (Lhuillier, 1998).

LE TRAVAIL RÉDUIT À LA TÂCHE

L'activité n'est pas son environnement, pas plus qu'elle n'est la tâche. Autrement dit, accéder à la complexité des liens santé-travail suppose de mettre en lumière le travail réel et de ne pas s'arrêter au travail prescrit. Certes, il n'y a pas de travail hors cadre normatif : toute activité suppose la référence à des règles censées garantir le but visé et les moyens d'y parvenir. Il faut cependant distinguer, derrière cette même désignation générique, le règlement, la procédure, la consigne, la note de service, la directive... La complexité du cadre normatif de l'activité tient non seulement aux difficultés à cerner cet « objet » (que visent-elles ? La régularité, la régulation, la productivité, la sécurité ? Sont-elles au service des concepteurs de la règle, de ceux qui sont censés les exécuter ?), mais aussi à la variété des rapports à la règle tant au niveau des organisations que des collectifs ou des individus. Entre la conception de la règle comme impérative (légalisme) et celle de la règle comme simple contrainte à contourner, ignorer, voire défier, toute une gamme de positions à l'égard de celle-ci peut être envisagée. Aussi, si les démarches préventives s'en tiennent au cadre normatif pour penser le lien travail-santé, elles risquent fort de cantonner l'analyse à ce qui est mis en scène, à ce qui se dit, non pas de ce qui se fait mais de ce qui doit être fait. Or, il n'y a pas de travail qui se résume à l'application de la règle : aucune activité ne s'accommode jamais d'un respect absolu des règles. Elles sont nécessairement hiérarchisées (du plus ou moins impératives, du plus ou moins pertinentes au regard de la situation et des visées poursuivies...), interprétées, ajustées, voire ignorées ou bravées. L'écart à la règle est une observation récurrente et on peut même considérer que « la règle, au sens de la régularité observée, c'est la transgression des règles » (Girin et Grosjean, 1996 : 5). Le décalage irréductible entre prescriptions et réalité du travail, reconnu par l'ensemble des sciences du travail, peut être exploré au niveau des trois dimensions impliquées dans l'activité :

- celle du **réel** qui se dérobe aux prévisions et à leurs représentations symboliques.

L'action n'est pas seulement toujours « située » et, à ce titre unique (alors que la tâche comme prescription définit une généralité), elle est aussi confrontation aux limites des ressources disponibles, dont les règles. Le réel résiste à toute fusion avec la réalité procédurale ;

- celle des **relations sociales** entendues ici non seulement comme division du travail autour des règles (ceux qui définissent les règles, ceux qui veillent à leur application, ceux qui sanctionnent les écarts, les infractions, ceux qui sont censés les appliquer...) mais aussi comme espace social d'interprétation, validation, sélection et régulation des règles ;

- celle du **sujet** qui se construit et se fait reconnaître dans l'écart au rôle et à la tâche assignée, dans l'écart à la standardisation, modélisation des pratiques, qu'elle soit prescrite par l'encadrement, la communauté professionnelle ou l'équipe de travail.

Aussi, si la transgression des règles est la règle, il nous faut décrocher des analyses des « préventeurs » et des ingénieurs, des méthodes qui réduisent le lien santé-travail au contrôle de la conformité aux prescriptions et pensent le risque comme transgression (Dejours, 1995). Ou de l'approche de la prévention comme définition et promotion de guides de « bonnes pratiques ». Certes, on peut améliorer les prescriptions dans une perspective de préservation et développement de la santé au travail, mais sans méconnaître que si elles sont une ressource pour l'activité, cette

dernière ne viendra jamais s'y dissoudre. Dans la division du travail, ceux qui sont censés l'organiser peuvent vouloir croire, et faire croire, que l'ordonnement de la réalité et l'intervention humaine sont acquises, que la performance est assurée dans les conditions requises et, notamment, celles qui préservent la santé. Les prescripteurs, confortant leur rôle professionnel, assurent la qualité des règles encadrant l'activité et tendent à laisser dans l'ombre la face cachée du travail, celle qui ne coïncide pas avec le travail prescrit. En écho, les opérateurs masquent le travail réel, synonyme de transgressions. La division du travail est aussi une division des risques : risques de l'imputation de responsabilité dans l'attribution causale des dysfonctionnements, incidents, accidents, maladies... (Trinquet, 2009). Et prescripteurs comme opérateurs tendent à entretenir l'invisibilité du travail.

LE TRAVAIL RÉALISÉ N'EST PAS LE TRAVAIL RÉEL

L'analyse du travail et de ses liens avec l'altération de la santé peut conduire sur la piste de sa face visible, objectivable : celle du travail réalisé. Et pourtant, là encore, le travail réel n'est pas réductible à « ce qui se fait ». *« Le réel de l'activité, c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir. Les échecs, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on ne fait plus, ce qui est à faire ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire, sans compter ce qui est à refaire. L'activité possède donc un volume qui déborde l'activité réalisée »* (Clot, 2001 : 14). ²⁶

L'activité empêchée, « contrariée », « paralysée », « suspendue » doit être admise dans l'analyse si l'on veut éclairer les liens entre santé et travail. C'est bien cette activité empêchée qui permet de comprendre l'intense fatigue associée à l'absence d'activité réalisée comme dans les situations de placardisation (Lhuilier, 2002b) ou d'incarcération (Lhuilier *et al.*, 2009). C'est elle encore qui permet d'éclairer l'étiologie des troubles musculo-squelettiques (TMS). Le calibrage et l'intensification du geste qui accompagne l'organisation taylorienne du travail tentent de réduire l'énergie dépensée et d'optimiser la productivité. Ce faisant, ils contribuent à un accroissement de la charge physique et psychique de travail en contraignant l'opérateur à l'inhibition de toute initiative et mouvement spontané. L'imposition de ce formatage condamne l'opérateur non seulement à la réalisation de gestes répétitifs, mais aussi à une contention qui est une tension continue. Les TMS naissent autant de la répétition de gestes formatés que de l'inhibition exigée par le calibrage des modes opératoires et de leur rythme (Clot et Fernandez, 2005). ²⁷

COMMENT ACCÉDER AU RÉEL DES ACTIVITÉS ?

Reconnaître la distinction entre le travail réel et le travail réalisé ouvre alors sur une autre question majeure pour l'analyse du travail : comment accéder au réel de l'activité sans la contribution des opérateurs et la verbalisation de ce qu'ils font (y compris pour s'empêcher de faire) ? L'observation du travail réalisé apparaît comme insuffisante : une part essentielle reste invisible. Mais la parole sur le travail ne va pas de soi et toutes les sciences du travail font les mêmes constats : les difficultés de l'accès aux pratiques par les productions discursives, la complexité du passage entre deux registres distincts : celui du faire, celui du dire. Ce passage suppose que le sujet s'engage dans un effort d'analyse et d'élaboration de son expérience vécue. Un dégageant, une déprise des modes opératoires pris dans les normes, les us et coutumes des pratiques quotidiennes, dans les sédimentations de l'histoire professionnelle sont nécessaires pour dépasser les implicites, les allant-de-soi et, finalement, sa propre méconnaissance du réel de son travail. ²⁸

Les difficultés à dire le travail peuvent tenir à la vacuité de l'univers discursif correspondant, alors que « *le travail prescrit est en relation avec le langagier* » (Boutet, 1987 : 137), à des savoir-faire incorporés acquis par l'expérience de la pratique, toujours ajustés à la singularité des situations et donc toujours en développement, aux risques pris à dévoiler ce qui se déploie dans la clandestinité parce que dérogeant aux règles... L'activité s'enracine autant dans le corps que dans la pensée et l'hétérogénéité entre l'activité et le langage qui tente d'en rendre compte est l'une des butées à la verbalisation de l'expérience. Sans compter que dire le faire, élaborer à propos de ses pratiques peut conduire à des découvertes déstabilisantes : s'en tenir à l'énumération formelle des tâches peut aussi répondre à des exigences défensives. À ces difficultés rencontrées dans l'expression langagière du faire et la symbolisation des activités professionnelles s'ajoutent encore, pour explorer les ²⁹

différents processus à l'œuvre concourant à l'invisibilité, voire à l'occultation du travail, les incidences de la division morale et psychologique du travail.

Si nous avons déjà évoqué la part de l'organisation du travail comme division des tâches et des hommes ou division technique et sociale dans la construction de l'invisibilité du travail réel, il nous faut encore souligner que la division du travail est aussi une question de respectabilité et d'image de soi. Tout travail implique des jugements en termes de prestige et de valeurs. Et tout discours sur le travail effectué comporte une rhétorique de la valorisation de soi et de la distinction avec les activités et métiers voisins. Cette valorisation et distinction passant par l'occultation, l'évitement, la délégation du « sale boulot ». La notion de « *dirty work* » empruntée à Hughes renvoie aux tâches « *physiquement dégoûtantes ou symbolisant quelque chose de dégradant et d'humiliant* ». Mais aussi plus largement à « *ce qui va à l'encontre de nos conceptions morales les plus héroïques* » (Hughes, 1996 : 81). Si certains métiers comportent plus de « sale boulot » que d'autres (métiers de faible prestige, voire considérés comme indignes), tous les métiers comportent une part de « sale boulot », c'est-à-dire des tâches dévalorisées ou désagréables. Ce sont celles-ci qui seront l'objet non seulement de processus de délégation mais aussi d'occultation. Pourtant, ce sont aussi ces activités, parce qu'invisibles, qui exposent à de nombreux risques. On pense, par exemple, à tous ceux qui ont pour objet de travail le déchet ou le sale. Les professionnels de l'ordure, (collecte, stockage, incinération) ⁽¹⁾, les égoutiers (Jeanjean, 2006) comme les ouvriers du nettoyage œuvrent dans des conditions qui rendent invisibles leurs activités. Celles-ci ne sont reconnues qu'en temps de grève, quand la poussière s'accumule et que les poubelles débordent. Le travail ne se donne à voir que lorsqu'il n'est pas réalisé.

La division morale du travail à l'hôpital offre un autre exemple de la construction psychosociale de l'invisibilité du travail. Elle est ordonnée autour d'une répartition clivant les activités au service de la vie (activités thérapeutiques, celles des médecins et des infirmières) et les activités au service de l'épuration des traces de la mort (aides-soignantes et ASH). Arborio, dans sa recherche sur le travail des aides-soignantes à l'hôpital, ce « personnel invisible », souligne, elle aussi, les décalages entre les données du discours mettant l'accent sur les dimensions relationnelles de leurs activités et les données de l'observation du travail réalisé : « *Bien que les gestes que les aides-soignantes exécutent directement sur les corps caractérisent leur travail, les aides-soignantes mettent l'accent sur la relation verbale permettant à ces gestes d'être réalisés* » (Arborio, 2001 : 108). Dans l'ensemble, les aides-soignantes restent silencieuses sur la réalité des relations physiques avec les malades, sur la réalité de ce « boulot sale » à l'occasion des tâches qui les mettent en contact avec le poids des corps et des déchets corporels.

Le travail sur ce que nous avons appelé le « *négatif psychosocial* » (Lhuillier, 2002a) recouvre les activités déployées sur l'envers du décor, sur la face d'ombre du social, et qui doivent essentiellement contribuer à la préservation des pactes dénégatifs (Kaës, 1996), à la neutralisation de ce qui est l'objet de déni et, à ce titre, rejeté à la marge ou dans l'oubli. Derrière la mise en avant de la positivité des fonctions assurées, de la maîtrise des procès, de l'efficacité productive, de la qualité du service et de la valeur accordée aux usagers-clients... se déploient des coulisses dans lesquelles sont traités les « résidus » de cette figure enchantée du monde et de l'organisation, autrement dit, le réel, constitué par le négatif ainsi relégué. Le négatif oppose une logique du contradictoire et de l'incertitude à la logique de l'ordre et de la répétition. La sécurité trouvée dans une représentation du monde ordonné et prévisible est un puissant mobile à l'entretien de cette quête infinie d'ordonnement et de maîtrise du réel. La prescription normative vise à faire reculer le territoire du réel, mais celui-ci se dérobe toujours à sa capture dans l'ordre symbolique.

Dans la division du travail, ceux qui sont chargés de l'organiser peuvent vouloir croire et faire croire que la maîtrise est acquise, que la performance est assurée dans les conditions requises. Est alors laissée dans l'ombre la face cachée du travail, celle qui ne coïncide pas avec le travail prescrit, avec la version policée, voire enchantée, de la fonction assurée. Alors, le risque est majoré : risque de dévoilement de cette face cachée du travail à l'occasion d'un accident qui viendrait relever la transgression (consubstantielle à l'activité dans son écart à la tâche), risque de l'imputation de responsabilité dans l'attribution causale des dérèglements, dysfonctionnements, incidents, accidents..., risque de la culpabilité associée à la fonction implicitement confiée : celle de la gestion des contradictions que comporte toute activité mais que la tâche dénie.

Les différents obstacles à la connaissance du travail réel rappelés ici sont « classiques » au sens où ils sont l'objet des investigations des sciences du travail, de l'ergonomie notamment, mais aussi de la psychologie et de la sociologie du travail. Chacune de ces disciplines développe des méthodes qui visent à les dépasser pour accéder, autant que faire se peut, à l'analyse du travail réel. Mais cette analyse rencontre aujourd'hui de nouveaux obstacles qui tiennent aux évolutions contemporaines du monde du travail.

AMPLIFICATION CONTEMPORAINE DE L'INVISIBILITÉ DU TRAVAIL

Si l'accès au travail réel n'est jamais donné, y compris pour son auteur lui-même, tant sa part de méconnu est grande, du fait des différents filtres et freins au dévoilement et à l'élaboration de l'activité, nous voulons souligner ici les nouvelles conditions qui construisent une radicalisation de l'invisibilité du travail et qui contribuent à la montée des différentes formes de mal-être au travail.

LA DOMINATION DE LA GESTION ET LA MÉCONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉEL

La prévalence d'une conception gestionnaire du travail remise dans les coulisses les activités quotidiennes et contribue à un accroissement de la déréalisation des prescriptions. Elle puise dans un imaginaire social qui combine individualisation, culte de l'excellence et déni des limites. Le modèle taylorien au service du contrôle des comportements par l'imposition de procédés de travail standardisés s'alimente de l'utopie prescriptive qui met en scène une version de la réalité conforme à ce qu'en décident l'ordre ou la consigne. Il est relayé aujourd'hui par l'idéologie de l'excellence qui sollicite des identifications héroïques au service du dépassement de soi, de l'affrontement aux défis et aux challenges supposés au service des intérêts combinés du développement personnel et de la vitalité économique de l'entreprise sur des marchés turbulents (de Gaulejac, 2005). L'imaginaire est au centre de la formation des idéologies qui tendent à voiler la réalité et à susciter la mobilisation, le passage à l'action. L'inflation imaginaire est d'autant plus puissante que le tissu social relâche ses trames symboliques et que l'occultation du réel est croissante.

Le monde du travail témoigne massivement d'un processus de réduction symbolique et d'une approche gestionnaire du travail de plus en plus déconnectée des réalités, toute entière au service d'une occultation du réel, de ce qui résiste aux savoirs, aux savoir-faire, à la technique et à la maîtrise. La distance aux situations concrètes et à l'activité se creuse par l'effet combiné de nombreux processus qui concourent tous à une méconnaissance du travail.

La méconnaissance n'est pas absence ou défaut de connaissance qu'une information bien conçue suffirait à combler. Elle manifeste plutôt une intention active de n'en rien savoir, un refus de connaissance. Le déni est l'une des figures de la méconnaissance, il est le refus d'une perception qui ne cadre pas avec la « théorie » que le sujet a de la réalité. Il suppose un savoir, une conception du monde préexistants à la rencontre avec un élément qui déroge à ce « déjà là ». Ainsi, non seulement la méconnaissance ne désigne pas l'incomplétude du savoir mais elle « pourrait aussi bien "empêcher" une connaissance "just" de prendre place dans les systèmes de connaissance préexistants, que favoriser l'ancrage d'une connaissance erronée, dans la mesure où celle-ci n'est pas en dissonance cognitive avec le système connaissant, fût-il individuel ou collectif » (Giami et Célérier, 1997 : 13). Il est bien question ici de la fonction défensive des représentations du travail, comme des représentations du lien santé et travail, qui laissent dans l'ombre la part de réalité susceptible de provoquer anxiété, culpabilité, honte et autres affects déplaisants, autrement dit, celle qui pourrait mettre à mal le mirage d'une maîtrise de l'activité.

Le déni du travail comme affrontement au réel prend aujourd'hui de nouvelles voies : de grands chantiers d'analyse de l'activité sont lancés pour recenser les pratiques, les composer en répertoires par fonction afin de produire des « référentiels métier ». Ainsi, « à la dichotomie substantielle entre le réel et le prescrit succède la dichotomie substantielle entre l'écrire et le faire. Les effets d'imposition, de décalage subsistent. La réalité reste double et sera donc doublée : l'ordre du réel concret résiste à toute fusion intégrale avec l'ordre du réel procédural » (Dassa et Maillard, 1996 : 35). Les certifications et contrôles « qualité » comme l'exigence de traçabilité qui les accompagne, avec en toile de fond le spectre de la judiciarisation associée à la responsabilisation et la dérégulation des marchés, contribuent à la fois à l'édification

d'une image idéale des procès et des produits et à une augmentation de la charge de travail.

PRODUCTION D'UN SIMULACRE DU TRAVAIL

La prescription exige l'idéal (Dujarier, 2006) et impose des modes opératoires de plus en plus déconnectés de la réalité des ressources disponibles dans la situation de travail. Ici, il ne s'agit plus seulement de réaliser les tâches productives (de biens ou de service) : viennent s'y ajouter des activités de simulation de la conformité attendues aux règles et aux objectifs et des activités de dissimulation du travail réel. Faire malgré tout, tout en construisant les traces d'une congruence à la tâche, pourtant de plus en plus déréelle, et en masquant les écarts, déviances, transgressions à la fiction promue. La production d'un simulacre met en scène une contrefaçon du travail qui contribue massivement à la méconnaissance du réel du travail et des processus de dégradation de la santé au travail.

La production intensive de rapports d'activité, calculs de taux et d'indices, de ratios et de pondérations, images de courbes, pyramides et autres figures est attendue comme « outils de gestion » au service de la mise en compétition et de l'évaluation des unités de production. Il s'agit moins de rendre compte des réalités que d'afficher la congruence aux objectifs décrétés. Le milieu hospitalier nous offre un exemple de cette inflation prescriptive au service de la « rationalisation » du travail, de la qualité et de la sécurité. Une recherche réalisée sur les infections nosocomiales (Carricaburu *et al.*, 2008) comme l'analyse d'autres travaux scientifiques sur les transformations du monde hospitalier (Cresson et Schweyer, 2000) montrent que l'écart se creuse entre les significations de ces référentiels suivant la hiérarchie et la segmentation professionnelle. D'un côté, les responsables et experts se réfèrent au discours institutionnel normalisé, de l'autre les personnels hospitaliers ont une approche toujours rapportée à leurs situations de travail. En matière de sécurité et de qualité, le travail prescrit est établi en fonction des savoirs médicaux et épidémiologiques sur les risques, alors que les pratiques des professionnels sont orientées par la représentation globale et dynamique qu'ils se font du travail à réaliser. L'hygiène hospitalière tente alors de conforter son efficacité technique (ou son image ?) par la préconisation de multiples mesures et conduites prophylactiques, mais ces énoncés injonctifs tendent à effacer tout à la fois la question de la subjectivité des sujets au travail et celle des contradictions contenues dans ces mêmes injonctions. Les conflits d'activités se radicalisent. Les « précautions universelles », les « recommandations de bonnes pratiques d'hygiène » et, d'une manière plus générale, de la protocolisation croissante des procédures de prise en charge des patients visent la standardisation du travail. Mais, en matière de soins, il faut faire avec la diversité des pathologies et des patients, avec la variabilité des processus de prise en charge imposée par les caractéristiques cliniques évolutives. Face au « dilemme de la gestion des singularités à grande échelle » (Minvielle, 2000 : 119), la réorganisation informelle du travail et les pratiques sont bien le produit de compromis entre des exigences administratives, institutionnelles, professionnelles et interindividuelles, soumises à la singularité du cas. Les contradictions se prolongent entre exigences de moyens et exigences de résultats. L'intensification du travail est due à la fois à la réduction des durées d'hospitalisation, aux critères de mesure et traçabilité des activités qui ne retiennent que les actes techniques au détriment des activités de « care » (Molinier *et al.*, 2009) et aux tâches induites par les normes de qualité et les dispositifs d'évaluation et de contrôle de celles-ci. Ces mêmes normes et dispositifs ont un effet paradoxal. L'enquête de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), réalisée en 1998 sur les conditions de travail, montre que le fait de devoir respecter les normes de qualité augmente de 30 % le risque d'accidents : le souci de « qualité » contraint les personnels à se concentrer sur le respect des règles au détriment de l'attention portée à la singularité des contextes de l'intervention (Bertezene, 2005). Ainsi, la mise en place d'ordinateurs sur les chariots de soins pour permettre d'informer en temps réel le fichier de relevés d'activités s'accompagne d'une augmentation du nombre d'accidents d'exposition au sang (AES).

DÉRÉALISATION DES PRESCRIPTIONS

D'une manière générale, quel que soit le secteur d'activité, le développement des exigences en matière de qualité et de sécurité se traduit par des réglementations et plans d'action nouveaux élaborés non pas à partir d'une analyse de l'activité et de ses

dilemmes, mais à partir d'un rapport de plus en plus abstrait aux situations de travail. Les orientations et dispositions prises relèvent plus d'une traduction « opérationnelle » des problèmes de santé au travail émergeant dans l'espace public que d'un diagnostic concerté des conditions concrètes du travail en situation.

Ainsi, la réglementation prévoit que l'employeur doit évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. À cette fin, il doit transcrire et mettre à jour dans un document unique les résultats de l'inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Dans les faits, ce « document unique » fait bien souvent l'objet d'une élaboration générale plus arrimée aux questions qui ont acquis une visibilité sociale (par exemple, TMS ou catégorie « valise » des risques psychosociaux) qu'au repérage des difficultés éprouvées par les salariés dans les différentes unités de travail. L'aveuglement aux situations concrètes de terrain est entretenu alors qu'un simulacre de prévention est massivement déployé par la multiplication de commissions, groupes *ad hoc*, stages de formation et enquêtes statistiques censées sonder, mesurer la souffrance au travail et définir des plans d'actions.

La prévention est conçue à partir d'un modèle théorique du travail, et d'une conception du « facteur humain » objet d'un double réductionnisme : individualisation et attribution causale ; c'est l'opérateur repéré individuellement et comme source d'erreur, de manquement, de non-fiabilité (Dejours, 1995). Et la sécurité est décontextualisée au sens où elle confond dans une même approche sécurité hors travail et sécurité au travail, accidents spécifiques à l'exercice du métier et non spécifiques.

L'évolution des missions dévolues à l'encadrement de proximité, transformé en « managers de première ligne », les éloigne des modalités concrètes du travail au profit d'activités de « gestion ». Quant aux services fonctionnels de prévention, ils déploient leur « expertise » et conseils non pas à partir du travail mais de son occultation. La sécurité n'est plus intégrée à l'activité mais elle s'y superpose, additionnée à l'exercice du métier.

TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET PÉNIBILITÉ PSYCHIQUE DU TRAVAIL

Le défaut de reconnaissance des efforts déployés par les salariés pour que le travail se fasse, pour faire face au réel, comme le déni de la délégation implicite de la gestion de contradictions entre différentes exigences, concourent au silence sur le travail réel. Ce qui se fait ne peut se dire. Ce qui est dit qui doit être fait ne peut se faire. Dès lors, les possibilités de penser, échanger et débattre des difficultés rencontrées et des épreuves que comporte l'activité se réduisent. D'autant que les espaces-temps d'élaboration de l'activité s'érodent sous la pression de l'intensification et de l'individualisation du travail.

La dilution de la référence au métier au profit de principes de mobilité, polyvalence et adaptabilité conduit à une fragilisation des repères qui orientent l'activité. Le glissement de la qualification aux compétences, entendues comme attributs personnels, capacités opératoires et relationnelles, gomme les dimensions collectives et organisationnelles de l'expérience professionnelle. Il dilue la référence aux savoir-faire construits dans l'acte de travail, et au métier, ensemble de valeurs et principes d'actions partagés (Roger, 2007). L'isolement est encore favorisé par les incessantes réformes de structure, par la diversification des horaires de travail et la précarité des collectifs.

Dans un tel contexte, la sensibilité à la problématique santé psychique et travail est manifeste. La reconnaissance des symptômes de pénibilité psychique du travail et sa condensation dans la catégorie émergente des « risques et troubles psychosociaux » tend à absorber le lien santé et travail : « stress », « harcèlement », violences et trauma, suicides... deviennent les vecteurs privilégiés d'expression du mal-être au travail.

EXPERTISES ET PRATIQUES EN SANTÉ PSYCHIQUE ET TRAVAIL

Sur cette scène apparaissent de nouveaux professionnels, experts en santé-travail, en charge de réparation et/ou de prévention. L'analyse de leurs trajectoires comme de leurs pratiques conduit à interroger leur contribution potentielle à cette invisibilité accrue du travail. La convocation de ces experts tient sans doute à la multiplication

des symptômes de souffrance au travail, mais aussi aux nouvelles dispositions légales qui prévoient une extension de la responsabilité de l'employeur dans la prévention de la santé physique et mentale des salariés.

Ainsi, les modifications du Code du travail, la réglementation européenne, le protocole d'accord de mars 2007 sur la prévention, la tarification et la réparation des risques professionnels, la conférence nationale tripartite d'octobre 2007, le rapport de Nasse et Legeron (2008) sur « *la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* », et la jurisprudence qui a étendu l'obligation de résultat en matière de sécurité pour l'employeur à plusieurs domaines pèsent sans doute sur la demande croissante d'expertise.

Les représentants du personnel, notamment en Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dont les missions ont été élargies à la protection de la santé mentale des travailleurs, mais aussi bien d'autres acteurs sont amenés à se mobiliser sur cette question : médecins, psychologues, syndicats, assistants sociaux du travail, professionnels de la gestion des ressources humaines... Dans un tel contexte, on voit se déployer essentiellement deux formes de demandes et d'expertise.

LES EXPERTS EN SOINS

Les experts en soins tout d'abord, convoqués autour de la prise en charge des « malades du travail ». Que la « maladie » soit inscrite dans le cadre du droit et son classement différentiel en termes d'incapacité, d'invalidité, d'inaptitude ou de handicap, ou qu'elle échappe à ces définitions instituées par la loi, elle fait l'objet de pratiques diagnostiques et curatives mais aussi « réadaptatives ». Il s'agit bien souvent d'orienter l'accompagnement vers une perspective de maintien ou de retour à l'emploi. Un double présupposé réducteur guide ces pratiques comme nous l'avons précédemment souligné : l'assimilation du travail à l'emploi au prix d'une méconnaissance des conditions concrètes et des enjeux de l'activité, la focalisation sur le sujet, ses fragilités et ses dysfonctionnements « qu'il conviendrait de corriger ou de réduire ».

L'extension du recours aux « psy » (psychologues, psychiatres, psychanalystes) pour panser les « plaies » du travail ne s'accompagne pas nécessairement d'une investigation de la problématique « subjectivité et travail ». Ce dernier peut être relégué au rang de décor contextuel et saisi seulement comme un espace social dans lequel se joueraient des scénarios infantiles réveillés ou sollicités par l'actualité des investissements et des relations professionnelles. Quand l'accent est mis sur « *l'interrelation entre le moi personnel et le moi professionnel et sur la résonance affective du vécu professionnel* » (Achard *et al.*, 1996 : 47) ou sur l'analyse des processus transférentiels de la figure du père à celle du chef de service, ou sur la violence d'expériences traumatiques (accidents du travail, agressions...) éclairées par la résonance avec des traumas infantiles... la méconnaissance des contextes de travail est entretenue et l'isolement de chaque sujet renforcé. Ces pratiques font obstacle à la restauration d'une capacité de pensée et d'action référées aux situations concrètes de travail.

La formation psychanalytique, psychiatrique ou psychologique clinique, dont disposent nombre de ces « experts » du soin massivement convoqués autour de « la souffrance au travail », ne prépare pas à l'investigation du travail comme médiation entre l'économie psychique et le champ social, à l'analyse de l'activité, ses contraintes et ses ressources comme à celle des processus de développement ou empêchement de l'action individuelle et collective et de leurs incidences sur la santé somatique et psychique.

Nombre de cliniciens sont ainsi en charge de poser des « perfusions psychologiques » visant à aider à supporter l'insupportable : l'instrumentalisation et la sous-traitance de « l'écoute » ou de « la parole » dans des espaces en marge du travail permettraient l'abréaction des affects et l'amélioration des capacités d'adaptation au « principe de réalité ». Ces évolutions conduisent à risquer un diagnostic : « *le monde du travail qui vient ne serait pas si loin d'un hybride social : une sorte de néofordisme monté sur un coussin compassionnel* » (Clot, 2008a : 177). Pourtant, nombre de ces mêmes cliniciens se demandent comment sortir du confinement et dévoiement de leurs activités, comment « désincarcérer » leurs pratiques de l'inflation des demandes de consultation individuelle pour développer l'intervention sur l'organisation du travail

et le fonctionnement des services. Comment aussi se dégager du sentiment d'avoir à éponger une souffrance sans fond, sorte de tonneau des Danaïdes, et de l'invisibilité de ce travail cantonné au colloque singulier ? (Scheller *et al.*, 2006).

D'autres pratiques s'inscrivent, non plus dans l'absorption continue du mal-être et de la plainte, mais dans des formes d'intervention ponctuelle en situations critiques. Il s'agit là du champ de la psycho-traumatologie appliquée à la prise en charge de victimes ou témoins choqués d'un accident ou incident grave sur les lieux de travail. L'intervention psychologique est effectuée, soit immédiatement, dans les heures qui suivent l'évènement, soit en période dite « post-immédiate ». Elle est conçue comme soins psychiques de la souffrance de la (des) victime(s) ou comme préventive de l'installation d'une névrose traumatique. L'origine de ces pratiques est psychiatrique : ce sont des psychiatres militaires qui l'ont initiée en temps de guerre. Elle s'est ensuite étendue à d'autres types de « chocs émotionnels aigus » tels que les catastrophes naturelles, les attentats, les grands accidents... La création des cellules d'urgence médico-psychologiques dans chacun des départements français en 1997 institutionnalise un réseau dont s'inspirent à la fois les sociétés privées d'aide psychologique lancées sur ce marché et des organisations comme la gendarmerie, les pompiers, la police, l'administration pénitentiaire, la RATP, la SNCF, l'Éducation nationale, les sociétés de transport de fonds... 56

L'intervention dite « *defusing* » vise à désamorcer les effets du trauma psychique pour prévenir son développement vers des pathologies psycho-traumatiques. Le « *debriefing* » concerne lui l'intervention en période post-immédiate : il consiste à favoriser individuellement ou collectivement la verbalisation de l'expérience vécue, tant au plan cognitif qu'émotionnel. Ces interventions, dont les protocoles sont variables, visent globalement à « *apporter sédation de l'effervescence émotionnelle et restitution de la disponibilité à reprendre le service* » (Crocq, 2004 : 159). 57

Si on ne peut méconnaître que l'exercice professionnel peut exposer à des expériences potentiellement traumatiques, on cherche désespérément dans ces approches des « victimes » et témoins (d'accidents, de prises d'otage, d'agressions, de suicides ou tentatives de suicide...) la place faite au travail et à son contexte. Centrés sur le sujet, ces protocoles suspendent l'analyse et l'intervention sur l'organisation du travail, faisant de l'irruption de la violence en milieu de travail un phénomène aussi inéluctable qu'un tremblement de terre ou un tsunami. Pourtant, comme le dit Dejours, « *l'aggravation de la violence des usagers, et d'une manière plus générale le développement de la violence hétéro- et auto-agressive dans le travail, et classiquement les accidents du travail, relèvent bien de décisions en matière d'organisation du travail et de rapports sociaux de travail. Le ressort principal de la prévention ordinaire de la violence au travail tient sans doute plus à la préservation et au développement des échanges sur les ressources et les contraintes de l'activité individuelle et collective, les situations-problèmes rencontrées et l'exploration du champ des possibles en matière de traitement. La victimologie, étayée sur une psychopathologie qui méconnaît le travail, ne permet pas de remonter à l'analyse du travail, de ses conditions et de son organisation. Elle est une thérapeutique symptomatique et non étiologique* » (Dejours, 2007 : 94). 58

LES EXPERTS EN MESURE DU STRESS AU TRAVAIL

Un autre type de demande et d'expertise en pleine expansion concerne la mesure en pénibilité du travail. Comme si le flou de la catégorie des « risques psychosociaux », qui n'a aucune définition stabilisée et reconnue, pouvait être compensé par une objectivation quantitative. La quantophrénie atteint toutes les sphères sociales. Le politique au niveau national donne le ton avec le rapport Nasse et Legeron (2008) qui préconise la construction d'un indicateur global d'observation des risques psychosociaux permettant la réalisation d'une enquête annuelle obligatoire dont l'exécution serait confiée aux ministères de la Santé et du Travail. Le rapport en question ne contient aucune référence aux travaux antérieurs sur la psychopathologie du travail et, polarisé sur le stress ^[3], il recense les limites des instruments de mesure existants en soulignant la nécessité d'une harmonisation avec les démarches d'évaluation européennes, elles-mêmes arrimées à des modèles nord américains. 59

Au niveau des entreprises, la mise en place d'observatoires du stress n'a pas attendu la parution de ce rapport. L'expérience de Renault est instructive en la matière : construit par l'IFAS (Institut français d'action sur le stress, créé et dirigé par le psychiatre E. Albert) en 1988, à la demande de la direction de l'entreprise, 60

L'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (OMSAD) prétend mesurer le stress *via* un test anonyme proposé aux salariés lors de leur visite médicale. Les données recueillies sont à la fois trop globales, sans décomposition par secteur, et font l'impasse des situations de travail et de leurs évolutions. Ainsi, on n'observe aucune variation significative des indicateurs sur les cinq dernières années, y compris au Technocentre qui a connu cinq suicides en deux ans.

Les organisations syndicales peuvent aussi se tourner vers les démarches et outils de mesure du « stress » pour tenter de faire reconnaître le coût humain de certains modes de gestion. Comme si la démonstration de la réalité d'une dégradation de la santé des personnels passait par la mise en chiffres de sa généralisation. Un observatoire syndical du stress a ainsi été créé à France Télécom dans un contexte de restructurations massives. Le tableau dressé est noir, comme on pouvait s'y attendre. Et cet observatoire, s'il a tenté d'assurer une fonction d'alerte, n'a pu prévenir les nombreux suicides qui ont récemment contribué à faire sortir de l'ombre l'intense souffrance associée à ce qu'il convient de nommer des maltraitements (placardisations, pressions aux départs « volontaires », mutations géographiques et professionnelles forcées).

Il ne s'agit pas ici, bien sûr, de contester la pertinence d'indicateurs susceptibles d'améliorer les connaissances disponibles en matière de santé au travail, mais de poser quelques questions : quel usage est fait des indicateurs déjà disponibles (rapports des services de santé au travail, des CHSCT, nombre d'accidents, d'arrêts maladie...) ? Comment sont construits ces outils de mesure du stress perçu et que mesurent-ils ? Quelle place font-ils à l'analyse de l'activité au-delà des grilles généralistes essentiellement construites sur les mêmes modèles ^[4] ? Comment penser le passage de la connaissance à l'action au-delà des « incrustations positivistes » (Clot, 2008) contenues dans le postulat que l'accumulation de données sur la dégradation des conditions de travail et son intensification déboucheraient sur les transformations attendues des situations de travail ? Et, enfin, ne peut-on penser que les « tableaux » ainsi dressés peuvent avoir un effet contre-productif s'ils ne sont pas accompagnés dans le même temps par la construction des ressources nécessaires à la prévention, entendue comme transformation du travail et non des hommes au travail ?

PRESCRIPTIONS DE « BONNES PRATIQUES »

La vague de fond qui consiste à transformer les problèmes sociaux en problèmes personnels se décline dans le champ de la santé au travail en prescriptions de « bonnes pratiques » en matière d'usage de soi, sorte de nouvelle ingénierie de la souffrance sur fond d'ancien hygiénisme rampant. Les nombreux outils offerts par les professionnels et cabinets conseil spécialisés dans la « gestion du stress » sont le produit d'une approche cognitive comportementale : le stress serait provoqué ou aggravé par le type de réponses individuelles aux difficultés (réelles ou imaginaires) rencontrées au travail. La transformation des perceptions et des représentations de ces contraintes devrait permettre de réduire leur résonance émotionnelle. Les tests proposés et commercialisés permettraient encore à chacun de mieux contrôler et « gérer » son niveau de stress, comme chacun peut surveiller sa ligne ou sa tension artérielle. Ces « kits de gestion » du stress s'accompagnent de recommandations et d'offres de service pour une « meilleure qualité de vie au travail » : relaxation, exercice physique, guides de bonnes pratiques en matière de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de gestion de son temps. Les stages « gestion des situations de stress » proposent d'accroître les seuils de résistance au stress ou de réduire la vulnérabilité des individus, le plus souvent d'ailleurs en allant même jusqu'à dissoudre la question du travail dans celle des « stress de la vie quotidienne ».

La prégnance de la référence au stress, « fléau moderne » mais surtout « *notion-enveloppe* » (Aubert et Pagès, 1989), ou aux risques psychosociaux — censés recouvrir tout à la fois le stress, la souffrance, les addictions, la violence, le harcèlement (Sahler *et al.*, 2007) — dans le monde du travail révèle l'écart croissant entre l'augmentation des exigences et les moyens pour y répondre : ce ne sont pas les épreuves du travail qui sont « stressantes », mais l'impossibilité de les surmonter. La souffrance émerge alors d'un développement empêché, d'une amputation du pouvoir d'agir. Le « stress » comme activité empêchée (Clot, 2008) peut s'analyser comme effet d'un « rétrécissement » du sujet et de ses possibles dans le travail réalisé, mais aussi comme effet délétère des situations dans lesquelles le sujet ne peut se

reconnaître dans le travail qu'on lui fait faire, dans les stratégies de simulation de la qualité prescrite et de dissimulation du réel du travail. Le renvoi du travail dans les coulisses a un coût psychique très lourd et est au fondement de la montée des plaintes en matière de manque de reconnaissance. Problématique dont il faut souligner la double face : la difficulté croissante à voir son travail reconnu, mais aussi à se reconnaître dans le travail réalisé, tant dans les manières de faire que dans les visées poursuivies et les résultats obtenus.

CONCLUSION

La levée de la méconnaissance qui pèse sur la problématique de la santé au travail doit passer par une interrogation sur le statut du savoir et ses voies d'accès. Question épistémologique donc et, au cœur de celle-ci, l'articulation ou la dissociation entre connaissance et action. Quelles connaissances construire dans ce champ : relèvent-elles d'un savoir positif, représentation objectivée d'un « objet réel », tel que la « pénibilité », la « santé », les « risques » au travail ? Ou d'un savoir indissociable des conditions de son émergence, de sa mobilisation par des sujets situés et engagés et des effets qu'il produit sur le réel ? Le modèle de la connaissance des sciences naturelles exporté aux sciences humaines conduit à des démarches hypothético-déductives, postulant leur neutralité axiologique, valorisant l'abstraction et la quantification, excluant les « profanes » du processus de connaissance par le clivage institué entre expertise et acteurs, entre chercheurs et objets de la recherche. ⁶⁵

La complexité et l'opacité des liens entre travail et santé imposent une remise en cause de cette division du travail instituée entre experts et travailleurs. Il s'agit bien de réarticuler deux ensembles que la science académique classique, mais aussi les « décideurs » opposent : la pensée et l'action, la théorie et la pratique, le général et le particulier, l'intemporel et le contingent. La démarche préconisée ici est celle de la clinique. Celle-ci s'oppose à la démarche positiviste, elle est analyse du particulier pour en dégager du général, elle est qualitative plutôt que quantitative, elle privilégie la compréhension des processus plus que les explications causales et elle inscrit la question du régime de production du savoir dans un rapport dialectique entre connaissance et action. (Clot et Lhuilier, 2006 ; Lhuilier, 2006b). ⁶⁶

La production de connaissance est le résultat d'une activité réflexive dans l'action et, réciproquement, cette dernière est source de validation de connaissances. Il y a nécessairement un travail d'analyse des « données », mais celui-ci n'est pas seulement le fait d'experts. Il est aussi, et fondamentalement, le fait de sujets qui élaborent leur expérience sensible du travail en situation. La méconnaissance qui pèse sur les activités de travail, y compris pour l'opérateur lui-même et *a fortiori* s'il n'a plus les possibilités d'échanger sur le travail avec ses pairs, impose de recourir à des méthodes qui favorisent l'auto-observation et la réflexivité, qui stimulent des échanges sur le travail, sur les alternatives au réalisé pour ouvrir le champ des possibles, sur la diversité des manières de faire des uns et des autres et les critères de validation des pratiques professionnelles. ⁶⁷

Cette conception de la clinique s'inscrit dans la tradition de la recherche-action : il s'agit alors de comprendre pour transformer et de transformer pour comprendre, à partir d'un projet commun, « un projet qui répond à la fois aux préoccupations pratiques d'acteurs se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable » (Rappoport, 1973 : 37). Ici, le processus de production de connaissances et la contribution qu'en retirent les sujets sont deux effets mutuellement dépendants de la recherche-action. Les limites des restitutions d'enquêtes, diagnostics, analyses sont manifestes : elles peuvent ne saisir que l'écume des problèmes et n'ont que peu d'effets de changement. *A contrario*, et loin de la position de l'autorité experte supposée savoir, la construction de connaissances peut résulter d'un processus de coopération : les sujets au travail, reconnus comme sujets « connaissant », et non comme objets d'enquête, participent à l'élaboration dans des dispositifs *ad hoc* et, ce faisant, gagnent en pouvoir d'agir, pouvoir d'agir synonyme de santé, si l'on veut bien convenir que celle-ci n'est pas réductible à l'absence de maladies. ⁶⁸

Conflit d'intérêts : aucun. ⁶⁹

- Psychosomatique*, 5, 119-137.
- Arborio A.M., 2001, *Un personnel invisible. Les aides soignantes à l'hôpital*, Paris, Anthropos.
- Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M., 2006, *Organisation, intensité et qualité du travail*, Toulouse, Octares.
- Aubert N., Pagès M., 1989, *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck.
- Bertezenne S., 2005, Les risques pour la santé et la sécurité des personnels hospitaliers : esquisse de panorama, *Performances*, 25, 4-15.
- Boutet J., 1987, La question de l'interprétation en linguistique, In : Dejours C., ed., *Plaisir et souffrance dans le travail*, 1, Paris, AOCIP.
- Buzzi S., Devineck J.C., Rosental P.A., 2006, *La santé au travail 1980-2006*, Paris, La Découverte.
- Carricaburu D., Lhuillier D., Merle V., 2008, Quand soigner rend malade : des soignants face au risque infectieux à l'hôpital, *Santé Publique*, 3, 557-568.
- Célérier S., 2008, Cancer et activités professionnelles des malades : les enseignements de 30 ans de littérature internationale sur le thème, *Sociologie et Santé*, 28, 185-199.
- Clot Y., 2001, Clinique du travail, clinique du réel, *Journal des Psychologues*, 135, 43-51.
- EN LIGNE Clot Y., 2008a, Le statut de la critique en psychologie du travail : une clinique de l'activité, *Psychologie Française*, 53, 173-193.
- Clot Y., 2008b, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- Clot Y., Fernandez G., 2005, Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS, *Activités*, 2, 2, 69-78.
- Clot Y., Lhuillier D., 2006, Perspectives en clinique du travail, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1.
- Crespin R., Henry E., Jouzel J.N., 2008, Peut-on sortir de la méconnaissance des effets du travail sur la santé ? Quelques pistes de réflexion pour les sciences humaines, In : *Santé au travail. Quels nouveaux chantiers pour les sciences humaines et sociales ?*, Cahiers Risques Collectifs et Situations de Crise, MSH-Alpes, 9, 253-263.
- Cresson G., Schweyer F.X., 2000, *Professions et institutions de santé face à l'organisation du travail*, Rennes, ENSP.
- Crocq L., 2004, L'intervention psychologique auprès des victimes, In : Castro D., ed., *Les interventions psychologiques dans les organisations*, Paris, Dunod, 141-175.
- Cru D., 1987, Les règles du métier, In : Dejours C., ed., *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, AOCIP, 1, 29-42.
- Cru D., Dejours C., 1985, La peur et la connaissance des risques dans les métiers du bâtiment, In : Dejours C., Veil C., Wisner A., eds, *Psychopathologie du travail*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 27-35.
- Curie J., 2005, *Cinquante ans de psychologie du travail*, Communication Institut des Sciences du Travail, Université Libre de Bruxelles.
- Curie J., Hajjar V., 1987, Vie de travail, vie hors travail : la vie en temps partagé, In : Lévy Leboyer C., Spérandio J.C., eds, *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 37-56.
- EN LIGNE Dassa S., Maillard D., 1996, Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 115, 27-37.
- Dejours C., 1995, *Le facteur humain*, Paris, PUF.
- Dejours C., 2007, *Conjurer la violence*, Paris, Payot.
- Dejours C., 2008, (1ère éd. 1980) *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard.
- Dejours C., Begue F., 2009, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, Le Seuil.
- EN LIGNE Dodier N., 1986, Corps fragiles. La construction sociale des événements corporels dans les activités quotidiennes de travail, *Revue Française de Sociologie*, 27, 603-628.
- Duclos D., 1984, *La santé et le travail*, Paris, La Découverte.
- Dujarier M.A., 2006, *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- de Gaulejac V., 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- Giami A., Célérier M.C., 1997, Connaissance de la méconnaissance, *Champ Psychosomatique*, 9, 14-19.
- Girin J., Grosjean M., 1996, *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan.
- Gollac M., Volkoff S., 2006, Déni, visibilité, mesure, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 163, juin.
- Hatzfeld N., 2008, Les affections périarticulaires: reconnaissance institutionnelle et visibilité sociale, In : *Santé au travail : quels nouveaux chantiers pour les sciences humaines et sociales*, Cahiers Risques collectifs et situations de crise, 9, 127-137.

- ✶ EN LIGNE Hélardot V., 2009, Les salariés face à la dialectique santé-travail précarisé, *Mouvements*, 58, 21-28.
- Hirigoyen M.F., 1998, *Le harcèlement moral*, Paris, Syros.
- Hughes E.C., 1996, *Le regard sociologique, Essais choisis*, Paris, EHESS.
- Jeanjean A., 2006, *Basses œuvres. Une ethnologie du travail dans les égouts*, Paris, Editions du Comité des Travaux Historiques et Scientifiques.
- Kaës R., 1996, *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod.
- Laurent P., Bernadac G., Carraut H., Raoux C., Ruiz J.F., Vallier F., 1999, Photographie des pratiques relationnelles entre les médecins généralistes et les médecins du travail, *Archives des Maladies Professionnelles*, 60, 2, 124-131.
- Leplat J., Cuny X., 1977, *Introduction à la psychologie du travail*, Paris, PUF.
- Lhuillier D., 1998, Crise ou occultation du travail ?, *Revue Internationale de Psychosociologie*, IV, 9, 45-58.
- Lhuillier D., 2002a, Négatif psychosocial et subjectivation. Contribution à la clinique du travail, *HDR*, Université Paris X.
- Lhuillier D., 2002b, *Placardisés : des exclus dans l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- EN LIGNE Lhuillier D., 2006a, Clinique du travail : enjeux et pratiques, *Pratiques Psychologiques*, 12, 205-219.
- Lhuillier D., 2006b, *Cliniques du travail*, Toulouse, Erès.
- Lhuillier D., 2008, Reconnaissance au travail ou reconnaissance du travail ?, In : *Prévention du stress et des risques psychosociaux*, Lyon, ANACT, 64-68.
- Lhuillier D., Cochin Y., 1999, *Des déchets et des hommes*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Lhuillier D., Aubert F., Wajnberg T., 2007, Travail et santé, le cas d'intermittents du spectacle, *Médecine des Arts*, 62, 24-34.
- ✶ EN LIGNE Lhuillier D., Litim M., 2009, Le rapport santé et travail en psychologie du travail, *Mouvements*, 58, 85-96.
- Lhuillier D., Belenchombre P., Canino R., Frize N., 2009, *Le travail incarcéré*, Paris, Syllepse.
- Minvielle G., 2000, Gérer et comprendre l'organisation des soins hospitaliers, In : Cresson G., Schweyer F.X., eds, *Professions et institutions de santé face à l'organisation du travail*, Rennes, ENSP, 115-131.
- Molinie A.F., 2005, Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite, *Pistes*, 7, 1.
- Molinier P., Langier S., Paperman P., 2009, *Qu'est ce que le care ?*, Paris, Payot.
- Moscovici S., 1969, Préface à C. Herzlich, *Santé et maladie, analyse d'une représentation sociale*, Paris, Mouton.
- Munoz J., 2002, *L'accident du travail. De la prise en charge au processus de reconnaissance*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Nasse P., Legeton P., 2008, *La détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux*, Rapport remis au ministre du Travail.
- Omnes C., Bruno A.S., 2004, *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Belin.
- Rappoport R.N., 1973. The three dilemmas in action-research, *Human Relations* 1968, 23, Trad. Fr. in *Connexions*, 7.
- Roger J.L., 2007, *Refaire son métier*, Toulouse, Eres.
- Sahler B., Berthet M., Douillet P., Mary-Cheray I., 2007, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT.
- EN LIGNE Saliba M.L., Larmarcovai G., Souville M., Viau A., Arnaud S., Verger P., 2007, Les médecins face à la santé au travail : une étude qualitative dans le sud-est de la France, *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 55, 5, 376-381.
- Santiago M., 2004, Troubles psychologiques et psychopathologiques liés au travail : facteurs de protection de la santé dans le travail, In : Castro D., ed., *Les interventions psychologiques dans les organisations*, Paris, Dunod, 9-22.
- ✶ EN LIGNE Scheller L., Arbib R., Druet L., Reure E., 2006, Psychologue du travail à l'hôpital : un métier impossible ou en construction ?, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1, 13-30.
- ✶ EN LIGNE Sorignet P.E., 2006, Danser au-delà de la douleur, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 163, 39-45.
- Thébaud-Mony A., 1991, *La reconnaissance des maladies professionnelles*, Paris, La Documentation Française.
- ✶ EN LIGNE Thébaud-Mony A., 2006, Histoires professionnelles et cancer, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 163, 18-31.

Thébaud-Mony A., 2007, *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, Paris, La Découverte.

Trinquet P., 2009, *Prévenir les dégâts du travail : l'ergoprévention*, Paris, PUF.

* EN LIGNE Vogel L., 2009, Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail, *Mouvements*, 58, 104-116.

Volkoff S., 2008, L'intensification du travail « disperse » les problèmes de santé, In : de Terssac, et al., eds, *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octares, 29-40.

[*] Dominique Lhuillier, psychologue du travail, CNAM, CRTD - EA 4132, 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France ; dominique.lhuillier@cnam.fr

[1] Voir les travaux de Santiago (2004), Dejours (2008 [1980]), Dejours et Begue (2009), Lhuillier (2008) et Lhuillier et Litim (2009).

[2] Voir Lhuillier et Cochin (1999).

[3] P. Legeron dirige le cabinet *Stimulus* bien connu sur le marché lucratif de la « gestion du stress ».

[4] « Demande - autonomie - soutien au travail » (Karasek) et « déséquilibre effort/reconnaissance » (Siegrist).

Français L'analyse des conditions de la visibilité sociale de la santé au travail a conduit à recenser, dans différents champs disciplinaires, les « masques » qui brouillent la perception des liens entre santé et travail. Au-delà de leur rappel, nous étudierons ici comment l'invisibilité croissante du travail réel alimente le déni des origines et des processus de la pénibilité et des risques du travail. Aux classiques difficultés d'accès à la connaissance de l'activité s'ajoutent aujourd'hui de nouvelles conditions de construction de cette occultation du travail. Dans ce contexte apparaissent à la fois une montée des préoccupations relatives à la santé psychique au travail et de nouveaux professionnels, experts en santé-travail, en charge de prévention ou réparation. L'analyse proposée interrogera leur contribution à la méconnaissance du travail et les conditions d'un ré-ancrage du lien santé-travail dans l'analyse partagée des activités réelles et de leur transformation.

Mots-clés santé travail méconnaissance expertise risques clinique du travail

English **The invisibility of the real work and the opacity of the links between health and work**

The analysis of the conditions of social visibility occupational health led to the recension, within various academic fields, of the "masks" which spread confusion over the perception of the links between health and work. Beyond their recall, this article explores here the ways by which the growing illegibility of work feeds the denial of the origins and processes of painfulness and work risks. New conditions of construction of an illegibility of work can be added today to the well known difficulties of access to the activity's understanding. It is in such a context that one can identify both an increase in the concerns for psychic health at work and new professionals, experts in the area of occupational health, dealing with prevention and reparation. The analysis we propose questions their contribution to the illegibility of work and the conditions of a re-anchoring of the link health /work in the shared analysis of the real activities and their transformation.

Español **La invisibilidad del trabajo real y la opacidad de los vínculos entre salud y trabajo**

El análisis de las condiciones de la visibilidad social la salud en el trabajo condujo a contabilizar, en diferentes campos disciplinarios, los « filtros » que impiden la percepción a simple vista de los vínculos existentes entre la salud y trabajo. Mas alla de detallarlos, estudiaremos aquí como esta invisibilidad creciente del trabajo real alimenta la negacion de los origenes y los procesos crecientes de degradacion y de los riesgos en el trabajo. A las clasicas dificultades de acceso al conocimiento de la actividad, se añaden hoy nuevas condiciones de construccion de una invisibilidad del trabajo. Es en este contexto que aparecen un aumento a la vez de las preocupaciones en torno a la salud psiquica en el trabajo y nuevos profesionales, expertos en salud laboral, encargados de la prevencion o de la atencion frente a los daños en (reparacion). El analisis propone interrogarnos sobre las contribuciones de un oculto del trabajo y las condiciones posibles de una refundacion del vinculo entre salud y trabajo, a partir del analisis comparativo entre las actividades reales y su actual transformacion.

Les espaces de débat sur l'activité réelle¹

Raoni ROCHA^{1,2}, Vanina MOLLO², François DANIELLOU¹

¹ Ecole Doctorale de Sciences Sociales, Laboratoire d'Ergonomie, Université de Bordeaux 2.

² CERTOP, IPST-Cnam, Maison de la recherche et de la valorisation

Email pour correspondance : raoni.france@gmail.com

Introduction

Un grand nombre d'entreprises actuelles se trouvent à un haut niveau de sécurité technique, mais éprouvent des difficultés liées à l'éloignement des managers de la réalité du terrain et à un faible retour d'expérience des travailleurs. Les tensions créées par la complexification du travail ont contribué à abimer les collectifs dans certaines entreprises et conduisent à une situation paradoxale : jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on n'a eu aussi peu de temps pour parler du travail (Detchessahar, 2011).

Si les travailleurs n'ont pas le temps de parler du travail, leur connaissance sur les situations de terrain, ainsi que leur capacité adaptative, constituent une valeur sûre qu'il est essentiel de conserver et de soutenir en vue d'une amélioration continue (Falzon & Mollo, 2009). Pour cela, les systèmes de REX visant à rendre visible le travail réel deviennent des facteurs d'amélioration essentiels (De la Garza & Fadier, 2005). Pour autant, leur mise en œuvre dépend de plusieurs facteurs : l'organisation de la collecte et de la gestion d'informations de telles situations, l'action managériale sur ce qui est débattu et la posture adoptée par la direction par rapport aux adaptations aux règles mises en place par les travailleurs sont les premières conditions à développer dans une telle approche (Gaillard, 2005). L'enjeu est alors de développer des espaces dans lesquels les arbitrages réalisés par les travailleurs peuvent être débattus collectivement entre les salariés, mais également entre les salariés et les managers, afin d'agir sur l'organisation (Schön, 1983 ; Journé, 2005 ; Daniellou, Simard et Boissières, 2010 ; Mollo & Nascimento, 2013). Pour Detchessahar (2011), la discussion autour du métier doit avoir lieu au sein d'espaces dans lesquels les contradictions perçues par les salariés, et notamment par les opérationnels qui se trouvent au carrefour des différentes procédures et injonctions produites par l'organisation, puissent être exprimées, discutées et dépassées.

Dans cette optique, la présente recherche illustre une méthode de REX fondée sur la mise en débat des expériences réelles des travailleurs et sur la construction collective d'actions visant à améliorer la réalisation quotidienne du travail. Le REX est ici envisagé comme un outil managérial permettant le développement des individus et de l'organisation.

Les espaces de débat sur le travail réel : pour faire du REX un outil de développement des individus et des collectifs

Le REX est une démarche qui cherche à détecter et analyser les anomalies, les écarts et tout événement, qu'il soit négatif ou positif, ainsi que leurs causes et conséquences, pour en tirer des enseignements et définir des actions d'amélioration (Gilbert, 2001). Si pendant longtemps la finalité du REX a été de construire des bases de données, aujourd'hui des efforts doivent être

¹ Pour citer ce document : Rocha, R.; Mollo, V. ; Daniellou, F. . Les espaces de débat sur l'activité réelle. In: Violaine Bringaud; Benoit Journé; Safietou Mbaye; Geneviève Saliou; Stéphanie Tillement. (Org.). Le Retour d'Expérience dans les organisations à risques. Ied.Paris: Presses des Mines, 2016, v. 1, p. 87-99.

entrepris pour qu'il soit utilisé comme support à la réflexion individuelle et collective sur ce qui a été vécu (De la Garza & Fadier, 2005).

Gaillard (2005) souligne quelques critères qui peuvent expliquer les réussites ou échecs lors de la mise en place d'un dispositif REX : le fait de savoir se remettre en cause ; la communication relative aux actions produites ; le détachement du concept de sanction ; et la confidentialité des données que sont produites. Dans tous les cas, le traitement collectif des situations remontées semble être une piste importante dans la mise en place d'un dispositif de REX.

La construction d'espaces de débat sur le travail (EDT) peut constituer une forme de REX conjuguant à la fois le traitement de situations à risque, l'apprentissage mutuel, le développement de la santé et des collectifs de travail. Dans cette optique, Journé (2006) préconise la recherche en amont des situations accidentelles par l'analyse du fonctionnement quotidien d'organisations qui gèrent des situations à risques.

Daniellou, Boissières et Simard (2010) affirment que l'articulation des enjeux de sécurité n'est possible que par le travail collectif des personnes concernées, de façon à identifier les situations qui sont particulièrement difficiles à gérer, à élaborer des propositions de transformation, et à les mettre en débat dans l'organisation. C'est ainsi que Detchessahar (1997) développe la théorie des espaces de discussion, en préconisant la discussion autour du travail, dans le plan d'action, de façon régulière et protégée, animée par un cadre du métier n'appartenant pas à la ligne hiérarchique. Il s'agit d'une mise en discussion bien définie et pas de groupes de parole avec des objectifs flous. Elle doit se développer en des lieux structurés par des outils, des architectures ou encore des systèmes d'information qui visent à soutenir, faciliter ou informer la discussion de manière à la rendre la plus productive possible. Il s'agit donc de formaliser des espaces dédiés à des discussions qui, le plus souvent, ont lieu dans les vestiaires, couloirs ou machines au café, mais qui ne sont pas forcément débattus avec la hiérarchie (Detchessahar et Journé, 2007).

L'intérêt d'un REX conçu comme un espace de discussion ou de débat² réside notamment dans le fait qu'il doit permettre de mettre en évidence et de traiter des situations liées à la connaissance sur le travail réel (De la Garza & Fadier, 2005) à travers la confrontation des points de vue des acteurs. Il s'agit ainsi de moments d'échanges sur l'activité de travail et sur l'articulation entre la sécurité réglée, l'ensemble de règles liées à la sécurité, et la sécurité gérée, qui émerge du terrain face aux situations non prévues (Morel, Amalberti et Chauvin, 2008).

Les espaces de débat sur le réel du travail peuvent être un outil de gestion de REX qui dépasse le seul objectif du REX lié à la sécurité des agents car ils permettent la mise en œuvre d'une réflexion collective sur l'action. Ainsi, à travers cette réflexion d'autres questions peuvent aussi être travaillées, comme la santé des agents, le développement des compétences et le lien social. Dans tous les cas, il est nécessaire d'effectuer une analyse coût-bénéfice de la mise en place d'un dispositif REX par les acteurs de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise puisque le REX accentue la charge de travail dans la mesure où il nécessite de tracer les événements, les collecter, les formaliser, les analyser, etc. S'il n'y a pas d'effets de cette production de connaissance, ni de reconnaissance du travail induit en retour, la démarche peut s'essouffler et les informations collectées risquent de ne plus être de qualité (Gaillard, 2005).

Mise en place du dispositif REX

L'étude présentée s'inscrit dans une démarche globale de développement d'un dispositif de gestion de la sécurité centré sur les Facteurs Humains et Organisationnels dans une entreprise

² Nous utiliserons l'expression « espace de débat » au lieu de « espace de discussion » puisque nous considérons que le débat transmet mieux l'idée de confrontation de points de vue et de recherche collective des solutions, objectifs principaux du débat autour du travail.

qui assure la construction, l'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution d'électricité sur une partie du territoire français.

Une première phase de diagnostic ergonomique a mis en évidence l'inefficacité de la gestion du REX, la rupture du collectif de travail et l'absence de dialogue entre les techniciens et les managers de proximité. D'une part, les managers de proximité ont vécu un changement du cœur de leur métier ces dernières années, en passant d'un travail d'accompagnement et d'échange auprès des techniciens à l'exécution de tâches administratives liées au développement des systèmes d'information (remplissage d'indicateurs, renseignement des plannings de personnels et d'activité, réponse à des enquêtes, mise à jour des procédures, etc.). D'autre part, le système de gestion de la sécurité conduit par l'entreprise révèle les conséquences d'une politique antérieure basée sur la sanction et sur les comportements des agents sur le terrain. Dans ce système, si un opérateur ne respecte pas une règle de sécurité sur le terrain, son professionnalisme peut être mis en cause et une sanction peut survenir. Bien que cette politique ait été officiellement abandonnée dans les dernières années, elle reste ancrée dans l'esprit des agents.

Ces constats ont conduit à une phase expérimentale qui a consisté à mettre en place un espace de débat des situations de terrain, ayant deux buts principaux : la mise en partage et la réflexion collective sur le travail réel (pour comprendre l'intérêt de ces espaces) et la co-construction d'un dispositif de REX auprès des travailleurs. Cette expérimentation a été conduite dans un site opérationnel composé de 5 techniciens et d'un manager de proximité, tous ayant accepté de participer à ce travail. Elle a duré 3 mois, à raison de 6 réunions (1 réunion environ toutes les 2 semaines).

Une fois le dispositif co-construit, une phase de suivi a été mise en place durant 6 mois afin de comprendre les bénéfices à le maintenir en fonctionnement et de réaliser des ajustements si besoin. Le chercheur était présent dans les réunions du groupe une fois par mois pour analyser comment les agents s'étaient appropriés la démarche construite.

Le dispositif construit avec les agents (techniciens et manager de proximité) et les résultats du suivi réalisé seront exposés dans la suite de l'article, ainsi que les principaux enseignements tirés de cette expérience.

Le dispositif créé

Le dispositif de gestion du REX co-construit avec les agents s'est axé sur deux grands principes. D'une part, il ne devait pas être une démarche à part, qui s'ajoute aux démarches managériales déjà existantes, mais devait s'intégrer dans les dispositifs managériaux existants. D'autre part, le REX devait se fonder sur des éléments concrets du travail (au travers de photos par exemple).

Le dispositif ainsi créé comprend 4 étapes, représentées dans la figure 1 :

- Les techniciens prennent des photos des situations qu'ils considèrent comme à risque ;
- Les photos sont transmises aux managers de proximité lors du débriefing (moment d'échange, à la fin de la journée, où le technicien est censé transmettre au manager de proximité le déroulement des interventions réalisées dans la journée) ;
- L'animateur fait un tri des situations considérées les plus pertinentes pour les mettre en débat au sein du collectif. Ce tri est basé sur la fréquence et la gravité des situations remontées ;
- Dans la réunion hebdomadaire de groupe, le manager de proximité anime un débat collectif à partir des photos et fait un retour sur les décisions prises lors de la réunion précédente.

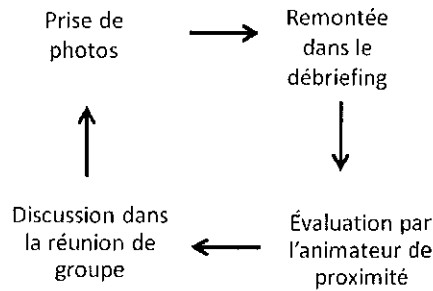


Figure 1 : Le dispositif co-construit

Le dispositif conçu a pris en compte les besoins des travailleurs et l'organisation locale du site. D'une part, les agents participant au groupe ont décidé de discuter sur la base de photos (et non pas de récits ou vidéos). D'autre part, le dispositif s'est ancré dans les ressources déjà existantes, à savoir le *débriefing* pour remonter les photos prises, et une partie de la *réunion hebdomadaire de groupe* pour mettre en discussion les photos remontées la semaine précédente. Cette « co-construction » nous apparaît essentielle car elle permet aux agents de bien s'approprier le dispositif et le processus de débat des anomalies de terrain.

Le suivi

Pour montrer ce que ce dispositif a pu apporter, nous proposons d'analyser un petit extrait d'une des séances de discussion collective autour d'une photo affichée.

« Je venais pour une situation de fraude. Je voyais qu'il y avait des travaux au fond de la maison, donc je vois ça (photo) ». Technicien 1.

« Il me semble que c'est un tableau qui est supposé être fixé au mur. Déjà d'enlever le tableau c'est quand même une opération avec un risque, c'est que le câble se déconnecte et s'il y a un contact c'est court-circuit ». Technicien 2.

« Là on suppose que c'est une maison en rénovation, il y a des travaux, donc ils l'ont desserré, et là on se trouve avec le tableau qui est sur une chaise, n'importe qui peut faire avancer la chaise et le tableau, il tient par les fils, donc il y aurait pu avoir un accident ». Animateur.

« Et qu'est-ce que t'as fait, G. ? » Technicien 3.

« Là, je pouvais rien faire ». Technicien 1.

« Bah si, ça c'est très dangereux pour moi. Vis-à-vis du tiers, les gamins qui vont venir visiter la maison... ». Technicien 3.

« Je sais pas si c'est si dangereux que ça. Tu vas demander aux gens d'exploitation réseaux, ils vont te dire 'ah, vous avez peur ?' Parce qu'ils voient des choses beaucoup plus compliquées que ça ». Technicien 1

« Je pense pas que ce soit un caractère d'urgence. A un moment donné on a tellement vu de situations comme ça, que... ». Technicien 4.

« Oui, mais est-ce que c'est une situation normale, quoi ? ». Technicien 3.

« Moi, ma réaction quand j'ai vu ça c'était, 'bah, ce n'est pas une affaire à laisser comme ça'. Il faut le traiter ». Animateur.

« Pour moi ce genre de situation c'est une mise en sécurité immédiate ou dans la journée. Imagine, t'as des gamins qui sont venus le weekend. Ils disent, 'tiens, une chaise. Hop, il y a un petit tableau. Regard ce qu'il y a derrière' ». Technicien 3.

« C'est ça. Au moins, on doit donner l'information aux responsables réseaux. Et après, mettre en sécurité, c'est-à-dire, déconnecter le câble du réseau, de manière qu'il n'y ait plus de tension sur le câble ». Animateur.

« Bah, de ce point de vue là, tu as raison ». Technicien 1.

« Donc, je marque l'intervention d'une équipe d'exploitation réseaux pour mettre en sécurité le branchement et prévenir le client ». Animateur.

Cet extrait nous montre, comme pour les autres situations étudiées dans la phase de suivi, que les réactions des participants sont diverses et variées. Le risque apprécié et la gestion de la situation ont été au cœur du débat. Sur la même situation, le risque a été apprécié de façon très différente entre les techniciens, le technicien 3 disant « c'est très dangereux pour moi », et le

technicien 1 disant « *je sais pas si c'est si dangereux que ça* ». A la fin du débat, les points de vue se sont rapprochés, le technicien 1 concluant « *de ce point de vue là, tu as raison* ». Des mesures d'action ont pu être décidées par le groupe et mises en place de façon locale, par exemple, « *donner l'information aux responsables réseaux* », « *mettre en sécurité, c'est-à-dire, déconnecter le câble du réseau* » et « *prévenir le client* ». L'espace de débat a pu finalement apporter des réflexions sur le risque et des actions concrètes à même de transformer le travail de ces agents.

Les bénéfices des espaces de débat dans la gestion du REX

Les EDT améliorent le traitement des situations par la mise en œuvre d'une réflexion collective sur les risques et le réel du travail

Le traitement collectif d'une situation dangereuse repose d'une part sur la confrontation des points de vue des opérateurs par rapport au risque, et d'autre part sur des décisions opérationnelles relatives au traitement de cette situation.

Confronter l'appréciation du risque n'implique pas nécessairement d'aboutir à un consensus, mais permet un partage de logiques qui peuvent être divergentes. Le fait de connaître d'autres points de vue peut conduire les opérateurs à réfléchir de façon plus approfondie ou à considérer de nouveaux éléments pour traiter certaines situations. Mollo & Nascimento (2013) affirment que la connaissance du travail de ses collègues apparaît comme une donnée fondamentale pour les prises de décision à risque et, in fine, pour la sécurisation des pratiques.

L'analyse des discussions montrent qu'un premier temps consiste à élaborer des hypothèses sur ce qui a pu conduire à telle situation, et sur ses conséquences éventuelles. Puis les agents échangent sur le risque de la situation. L'appréciation du risque diffère selon les acteurs, ce qui conduit chacun à argumenter son point de vue. Enfin, les agents déterminent les actions à mener pour faire face à ce risque.

Le groupe travaille donc de manière collective sur le risque propre à la situation et sur la façon de la gérer. Dans le cas présenté, la discussion leur a permis de connaître les points de vue des différents collègues et d'aboutir à un consensus (« *Bah, de ce point de vue là, tu as raison* »).

La connaissance de points de vue différents par rapport au risque et à la gestion des situations sont des bénéfices concrets apportés par ce dispositif, ce qui est reconnu par les agents de ce site comme des points de progrès :

« On confronte les points de vue et on voit qu'un risque que je considère comme pas très important peut être très important pour mon collègue. Et là, on en discute et on peut rapprocher nos points de vue. Ou pas. Mais le plus important c'est de connaître les points de vue différents ». Technicien.

« J'ai beaucoup d'intérêt pour cette démarche parce qu'au moment de la situation il y a la discussion et on gère beaucoup mieux la situation. On va beaucoup plus loin dans la gestion des situations ». Manager de proximité.

Les EDT sont des espaces d'apprentissage mutuel et de développement d'une expérience collective

Le débat autour du travail permet à la fois d'apprendre au groupe et d'apprendre par le groupe, comme en témoignent les agents : « *les choses qu'on discute ici je ne les ai pas vues dans ma formation* » ; « *maintenant je comprends* » ; « *je ne savais pas* ». Le fait de partager les représentations sur la même situation amène à une discussion sur son risque et sa gestion. Des représentations avant distantes (par exemple « *ça c'est très dangereux pour moi* » et « *je ne pense pas que ce soit un caractère d'urgence* ») peuvent se rapprocher à partir de l'échange d'arguments entre les uns et les autres (« *de ce point de vue là tu as raison* »). En outre, la recherche de solutions amène à une réflexion collective sur les meilleures possibilités de gestion de la situation à risques. Le fait de connaître d'autres points de vue peut conduire les opérateurs à réfléchir de façon plus approfondie ou à considérer de nouveaux éléments pour traiter certaines situations.

Les espaces de débat constituent donc un outil d'apprentissage mutuel entre agents, de transfert de compétences entre les plus expérimentés et les plus jeunes, et de développement du collectif de métier.

« On réagit tous différemment sur les choses qu'on voit. On échange et du coup ça peut faire progresser des personnes qui voient les choses différemment. On a dans toutes les réunions de discussion une situation qui n'était pas dangereuse pour mon collègue alors que finalement pour moi c'était dangereux. Là, je vais peut-être changer mon opinion ou lui il va peut-être changer son opinion après la réunion et on va faire gaffe la prochaine fois ». Technicien.

Cet espace développe une expérience collective qui permet à chacun d'être "armé" pour répondre à un nombre de situations grandissant. Il participe au développement des compétences des opérateurs, et ce faisant à leur capacité d'atteindre les objectifs de performance.

Les EDT développent le collectif de travail et constituent une ressource pour la santé des agents

Le manager de proximité a toujours joué un rôle très important, non seulement comme garant des espaces de débat, en les intégrant systématiquement dans l'ordre du jour des réunions du groupe, mais aussi en tant qu'animateur de ces débats. En étant garant des espaces de débat, le manager de proximité participe à toutes les réunions et a un rôle de médiateur des discussions. Il donne des consignes, prend part aux échanges et garantit la confrontation des points de vue. Il porte une attention particulière à ce que chacun participe aux discussions et interpelle si besoin les techniciens par des questions du type « *tu peux nous raconter un peu plus sur cette situation ?* » ou « *comment vous réagiriez par rapport à cette situation ?* ». Ce faisant il accède à la réalité du travail des techniciens, aux différentes appréciations du risque, aux adaptations mises en place par les techniciens et aux modalités de traitement des situations discutées. Autrement dit, l'espace de débat a pu rapprocher le manager de proximité de la réalité du travail des techniciens, et ainsi, développer le collectif de travail.

En outre, l'analyse des échanges met en évidence non seulement un développement du collectif entre le manager et les techniciens, mais aussi au sein du groupe de techniciens. Le partage d'une situation quotidienne vécue est rassurant à la fois pour celui qui la remonte, qui peut observer qu'il n'est pas le seul à la vivre, mais aussi pour les collègues qui auront de grandes chances de rencontrer une situation similaire et ainsi d'y faire face.

En même temps, l'EDT contribue au développement de la santé, à plusieurs égards. D'abord, il permet d'éviter des accidents dans la mesure où il conduit à anticiper certains risques. L'apprentissage mutuel généré par l'EDT permet de développer le potentiel d'action des acteurs, de les préparer à des situations futures probables et, ce faisant, de diminuer les effets de ces situations sur leur santé et sécurité. Avant la mise en place de l'EDT, les agents n'étaient pas armés pour répondre à certaines situations nouvelles. Aujourd'hui, ils peuvent être confrontés à des situations qu'ils n'ont pas forcément vécues mais qu'ils ont débattues dans l'EDT. Ils se trouvent ainsi mieux préparés pour y répondre, ce qui diminue le stress possible ou le risque de mettre en péril leur sécurité.

« Il y a des situations dont les risques sont moins graves, plus quotidiens, mais je pense qu'il faut quand même en discuter. Le problème c'est qu'on n'arrive plus à communiquer entre nous par rapport aux choses qu'on voit dans la vie quotidienne. 'Tiens, j'ai vu ça, j'ai fait comme ça'. On en parle dans les vestiaires, dans les couloirs, mais pas avec l'animateur. Un truc tout con, j'ai bossé sur un collègue hier, je gare ma voiture dans la montée, et il y avait des arbustes. J'ouvre ma portière et je descends. Sauf qu'il y avait tout un tas de feuilles et je pensais que c'était le sol. Je suis descendu du coup de 50 cm dans les feuilles. Parce qu'en fait un tas de feuilles s'était accumulé et tu peux te tordre le pied. Ça serait intéressant de partager, en disant 'voilà, ça aurait pu t'arriver'. On a une action collective à faire. En individuel c'est bien, d'accord, mais t'as des collègues qui en ont peut-être besoin aussi ». Technicien.

Le fait de s'exprimer et d'être soutenu par les collègues apparaît comme un facteur protecteur de la santé des travailleurs (Journé, 2006), qui s'ajoute aux actions et décisions prises pour améliorer ou protéger la santé des agents. Ainsi, l'EDT a contribué positivement à la construction de leur santé.

Conclusion

La construction des espaces d'activité réflexive ou de débat sur l'activité réelle est un sujet travaillé depuis plusieurs années dans la communauté scientifique (Schön, 1983 ; Detchessahar, 1997 ; Clot, 2004 ; Daniellou, Simard et Boissières, 2010; Mollo & Nascimento, 2013). Ces travaux mettent en évidence l'importance de mettre en valeur l'expérience quotidienne. Cependant, il n'y en a pas beaucoup qui font état d'une expérience pratique sur le sujet. Le présent travail est un des premiers à montrer les effets des espaces de débat sur les agents et sur l'organisation dans le cadre d'une expérimentation concrète.

Toutefois, le débat sur le travail n'est pas évident : cela s'apprend (Detchessahar, 2011). Pour que les espaces de débat soient développés et pérennes, plusieurs conditions s'avèrent nécessaires à la fois pour le pilotage de la démarche et pour la mise en place des EDT. Concernant le pilotage, il faut que le Comité de Direction soit engagé dans la démarche de façon à fournir des moyens techniques, organisationnels et humains pour que l'EDT puisse être mis en place. En plus, il faut qu'il soit préparé à recevoir le contenu discuté localement lorsque les managers locaux ne soient pas capables de gérer les situations dans leur périmètre. Concernant les conditions relatives à la mise en place des EDT, une phase préliminaire s'avère nécessaire pour construire un diagnostic en ergonomie qui puisse fournir des éléments pour le développement des EDT. À l'intérieur de ces espaces, plusieurs conditions ont été définies par Mollo et Nascimento (2013) : une discussion basée surtout sur l'activité de travail, une dynamique de confrontation comme base d'échanges et un double objectif d'analyse et d'action de façon à ce que les gens puissent expérimenter les propositions d'amélioration. Ceci dit, il est également nécessaire que les débats soient intégrés dans les réunions managériales existantes pour éviter des réunions supplémentaires.

Ce travail nous a permis de comprendre que les espaces de débat permettent d'élargir le REX au quotidien du travail puisqu'il n'est pas pensé comme un dispositif à part des autres, mais comme un moyen d'alimenter la discussion autour du travail. Il a permis d'améliorer non seulement la sécurité mais aussi la santé des travailleurs, de rapprocher les managers de proximité du terrain, de développer les compétences entre agents et le collectif. De ce point de vu là, le REX conçu comme un EDT n'est pas un outil de sécurité en soi mais plutôt un outil qui traite le travail (et ainsi la sécurité). Dans notre recherche-action, le REX est conçu avant tout comme étant un outil de développement des personnes et de l'organisation.

Bibliographie

- Clot, Y. (2004). Le travail entre fonctionnement et développement. *Bulletin de Psychologie*, 57 (1), 469, 5-12.
- Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, I. (2010). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*. Numéro 2010-02 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible à l'URL <http://www.FonCSI.org/ft/cahiers/>
- De la Garza, C., & Fadier, E. (2005). Towards proactive safety in design: a comparison of safety integration approaches in two design processes. *International Journal of Cognition Technology and Work*, 7 (1), 51-62.
- Detchessahar, M. (1997). *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Rennes I, 18 septembre.
- Detchessahar M. (2011). Quand le management n'est pas le problème mais la solution..., *Revue française de gestion*, 5 n° 214, p. 89-105.

- Detchessahar M., Journé B., (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 174, p. 77-92.
- Falzon, P. & Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant. *Laboreal*, 5(1), 61-69.
- Gaillard, I. (2005). *État des connaissances sur le retour d'expérience industriel et ses facteurs socioculturels de réussite ou d'échec*. Collection Cahiers de la Sécurité Industrielle, n°1, http://www.icsi-eu.org/francais/dev_cs/cahiers/CSI-REX-travaux-bibliographiques.pdf
- Gilbert, C. (2001). *Retours d'expérience : le poids des contraintes*. Annales des Mines, 22. Disponible à l'URL : <http://annales.com/re/2001/re04-2001/gilbert09-24.pdf>.
- Journé, B. (2006). Observer la sûreté et en rendre compte : éléments de méthode. In F. Jeffroy, J. Theureau, & Y. Haradji (Eds.). *Relation entre activité individuelle et activité collective* (pp. 95-118). Toulouse: Octarès.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : Méthodes dynamiques d'observations in situ. *Finances Contrôle Stratégie*, v.8, n4, p.63-91.
- Mollo, V. & Nascimento, A. (2013). *Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations*. In Falzon, P., *Ergonomie Constructive*. Édition.
- Morel, G., Amalberti, R. et Chauvin, C. (2008). Articulating the differences between safety and resilience: the decision-making process of professional sea-fishing skippers. *Human Factors*, 2008, 1, 1-16.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books. (Reprinted in 1995).

OUVRIR DES ESPACES DE DISCUSSION POUR MANAGER LE TRAVAIL

Patrick Conjard ^[1]

Ségolène Journoud ^[2]

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.

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^{èmes} 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 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 ^[5]. 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* ».

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 ^[4], CGT ^[5] 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 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 ¹⁰.
- **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 de compétences managériales en animation collective, en analyse et en organisation du travail.

Leviers d'action

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 . 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 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.

17

	Conversation stratégique	Conversation opérationnelle
Objectifs	Piloter, organiser, réguler au niveau macro	Piloter, organiser, réguler au niveau micro
Acteurs concernés	- Direction et encadrement supérieur. - Participation ou non de l'encadrement de proximité selon les modalités retenues pour assurer le lien entre les deux espaces.	- n+1 et son équipe. - Participation occasionnelle d'un 1/3 expert d'un sujet à traiter. - Participation occasionnelle de la direction ou du n+2.
Objet de la discussion	- Centré sur l'élaboration et la déclinaison des objectifs. - L'instruction des problèmes identifiés localement et des solutions à apporter. - Le pilotage du changement.	- Centré sur le travail concret de l'équipe, les situations problèmes. - La faisabilité des objectifs assignés par la direction. - Les besoins de régulations, ressources à mobiliser et l'organisation du travail.
Rôle du n+1	- Faire remonter les informations émanant du niveau opérationnel et jouer un rôle de traduction.	- Animer un débat critique et contradictoire et jouer un rôle de traduction.
Facteurs favorables	- Posture du dirigeant. - Mode de management participatif et soutien des fonctions supports (RH). - Autonomie de décision de l'entreprise.	- Temps et moyens dédiés. - Manager de métier, au plus près du terrain et disposant des marges de manœuvre nécessaires. - Soutien et formation du manager.
Points de vigilance	- Approche exclusivement gestionnaire (reporting, 1 problème = 1 solution). - Tout renvoyer à la régulation locale.	- Enjeu de crédibilité du dispositif et du manager qui l'anime. - Modes animation : juste équilibre entre un outillage excessif et l'accueil de l'imprévu.

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.

18

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

19

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**¹⁹ : « 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 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 apprenante¹⁹. 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 agit, notamment, de 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 :

23]

- **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 [10].
- **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 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 [11].

Ces premiers enseignements consolident nos réflexions en cours sur le modèle du

24]

management du travail. Son opérationnalisation passe ainsi par l'ouverture, au sein des organisations, d'espaces d'échange sous forme de *conversation* : 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 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.

ANACT (2010), « Manager le travail », *Travail et Changement*, n° 333, 16 p.

- EN LIGNE 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^{ème} 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.
- EN LIGNE DESMARAIS C. (2006), « Encadrer, une promenade de santé ? », *Revue Management & Avenir*, Vol. 8, n° 2, p. 159-177.
- EN LIGNE 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^{ème} 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 TERSAC G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in de Tersac 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.
- EN LIGNE 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 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.

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

PEZE S., JOURNOUD S. (2011), « Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale ? », *XXII^{ème} congrès de l'AGRHR*, 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.

EN LIGNE 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.

[1] PATRICK CONJARD, Chargé de mission, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), p.conjard@anact.fr

[2] SÉGOLÈNE JOURNOUD, Chargée de mission, ANACT, s.journoud@anact.fr

[3] 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.

[4] Voir les résultats du 1^{er} 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.

[5] 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 ».

[6] 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.

[7] 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... ».

[8] 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.

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

[10] 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.

[11] 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.

[12] D'après son origine latine, converser veut dire vivre avec. C'est au XVII^e 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.

Français 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.

English 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.



*Texte original**.

Agir sur le travail réel à travers la formation des managers

Davy CASTEL

Maître de conférences, Université Picardie Jules Verne, CRP-CPO (EA 7273), Chemin du Thil, 80000 Amiens, davy.castel@u-picardie.fr

Emilie LOUP-ESCANDE

Maître de conférences, Université Picardie Jules Verne, CRP-CPO (EA 7273), Chemin du Thil, 80000 Amiens, emilie.loup-escande@u-picardie.fr

Laurent GUILLARD

Psychanalyste, directeur d'association, Union Française des Centres de Vacances, laurent.guillard@ntymail.com

Dominique REIGNER

Gérant du cabinet-conseil Kairos, dom.reignier@gmail.com

Résumé. La formation des managers à et par l'analyse et la mise en discussion du travail est un enjeu important pour les organisations, afin de répondre aux défis actuels et d'être actrices des évolutions de demain. Elle constitue en effet un levier majeur pour placer le travail réel au cœur du management et de l'organisation. Cette communication propose l'analyse d'une expérience princeps en la matière, le D.U. « Manager Autrement » ouvert par l'Université de Picardie en 2016. Prenant la formation comme objet de recherche, elle décrit les modalités pédagogiques mises en œuvre et dresse un premier bilan des effets engendrés en se fondant sur une analyse des situations de formation et d'accompagnement. Elle permet de comprendre en quoi la formation des encadrants peut contribuer à revaloriser le travail réel à condition notamment 1/ de se centrer sur le travail et ses dilemmes, 2/ d'agir sur les représentations sans se réduire à l'apport d'outils et 3/ d'accompagner le transfert de compétences.

Mots-clés : organisation du travail ; encadrement ; formation ; management

Act on real work through manager training

Abstract. Training managers to and by analysis and discussion of work is a major issue for organizations, to take up the challenges of today and tomorrow. Indeed, it represents a major lever for placing real work at the heart of management and organization. We analyzed an innovative contribution in this area, the university diploma in alternative management proposed by Univ. of Picardie (France). Focusing on manager training as a research topic, we described pedagogical methods and proposed an early picture of ensued effects based on the analysis of training and support situations. It provides researchers with further insight into how manager training can contribute to real work revalorization, by considering: 1/focusing on real work issues; 2/generating a change in representations, and not only bringing tools and techniques; and 3/ promoting the transfer of knowledge and skills on the job.

Keywords: work design; supervision; training; management

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Castel, D., Loup-Escande, E., Guillard, L. & Reigner, D. (2017). Agir sur le travail réel à travers la formation des managers. 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

La formation des encadrants et dirigeants constitue une des clés pour réduire les risques psycho-sociaux et améliorer conjointement bien-être et performance (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010). En particulier, former les managers à l'analyse et à la mise en discussion du travail réel constitue une voie à privilégier (Conjard & Journoud, 2013 ; Detchessahar, Minguet & Pinel, 2009). En réponse à ce besoin, l'Université de Picardie Jules Verne a ouvert en 2016 un Diplôme d'Université (D.U.) intitulé « Manager Autrement : espaces de discussion, performance et qualité de vie au travail » qui propose aux dirigeants et encadrants de poursuivre trois objectifs : 1/ développer une meilleure compréhension du travail réel ; 2/ le mettre en discussion ; 3/ expérimenter sur le terrain des pratiques d'encadrement fondées sur ces deux premiers objectifs. Cet article propose un retour d'expérience sur la mise en œuvre de ce diplôme. Prenant la formation comme objet de recherche et d'analyse, il indique et discute les objectifs et modalités pédagogiques mises en œuvre et dresse un premier bilan des effets de la formation. Il se destine à toute personne intéressée à comprendre en quoi la formation des encadrants peut contribuer à revaloriser le travail réel.

COMPRENDRE LE TRAVAIL REEL

Un premier objectif de formation consiste à inciter les managers à faire évoluer leurs représentations du travail et de ses dimensions. Les représentations sont entendues ici au sens de « représentations pour l'action » définies comme des « réseaux de propriétés, de concepts, de savoirs, de savoir-faire, de croyances, de sensations éprouvées, construites, sélectionnées au cours de l'histoire du sujet, de son expérience et des besoins de l'action » (Weill-Fassina, Rabardel et Dubois, 1993, p. 17). En effet, la visée est qu'ils élaborent des représentations permanentes (stabilisées et stockées en mémoire à long terme), par l'action (à

partir de leur propre expérience de travail) et pour l'action (à des fins de transformation de leur activité).

Comprendre la complexité de l'activité

Cette évolution des représentations porte sur l'appréhension des différences entre tâches prescrites (buts à atteindre...), attendues (attentes réelles du manager...), redéfinies (interprétations des tâches prescrites et / ou attendues par les opérateurs...) et réelles (tâches réalisées...), ainsi que la compréhension de la complexité de l'activité mise en œuvre pour les réaliser. Comprendre la complexité de l'activité implique aussi d'identifier ses causes et conséquences sur l'organisation et sur l'opérateur. Pour aborder ces dimensions avec les managers, le Schéma à Cinq Carrés de Christol et de Terssac (adapté de Leplat et Cuny, 1977) semble particulièrement adapté. D'une part, il situe l'activité au sein d'une situation de travail permettant de montrer les causes et conséquences de l'activité sur l'Organisation et sur l'Homme. D'autre part, ces composantes sont reliées entre elles à travers leurs liens causaux mais aussi *via* les boucles de régulations indiquant les modifications à court terme de l'activité selon ses effets sur l'Organisation (résultats...) et sur l'Homme (charge...) ainsi que les modifications à long terme des déterminants organisationnels (tâche prescrite...) et individuels (besoins en formation...).

Mettre en mouvement ses représentations managériales

Le travail pédagogique réalisé sur la compréhension des éléments précités a amené les managers à plusieurs constats, à trois niveaux : le manager en tant que subordonné de sa propre hiérarchie, le manager en tant que responsable hiérarchique et le manager en lui-même. Pour illustrer le premier niveau, la formation conduit les managers à prendre conscience et à verbaliser l'impact d'un prescrit trop flou de la part de leur hiérarchie sur la complexification de leur travail. En tant que manager ayant la

responsabilité d'une équipe, la formation les amène à réfléchir selon une perspective ascendante, consistant à partir du travail effectif pour construire un prescrit adapté aux situations réelles. Par exemple, certains ont demandé à leurs collaborateurs de lister les tâches réelles réalisées afin de les intégrer dans les fiches missions. Le dernier niveau concerne l'activité de manager elle-même, et sa difficile délimitation. Dans le cadre de la formation, les managers doivent choisir l'une de leurs tâches prescrites, identifier les tâches attendue, redéfinie et réelle qui en découlent, puis décrire finement cette tâche réelle. Cet exercice, centré sur leur propre vécu, génère une forte prise de conscience de la complexité de l'activité managériale.

METTRE EN DISCUSSION LE TRAVAIL REEL

Pour se décliner efficacement et de manière opérationnelle, la compréhension du travail générée par l'appropriation de concepts relevant du champ de l'ergonomie doit s'inscrire dans une dynamique d'échange et de coopération.

Expérimenter par soi-même

Mettre en discussion le travail relève pour les managers d'un changement de paradigme. Cette perspective se heurte en effet à des résistances inhérentes au vécu de chacun et à certaines représentations à l'égard du travail : « *on n'a pas de possibilité d'agir* » ; « *c'est difficile de croire que l'on puisse changer les choses* » ; « *ce qui manque (...) c'est (...) le temps* » ; « *je suis (...) seul* » ; « *à l'heure des reportings, comment faire ?* » ; etc. Dans ce cadre, le développement d'espaces de discussion sur le travail de management constitue une ressource primordiale pour engager une transformation des représentations et des modes de management. Les managers sont davantage en situation de déployer de nouvelles méthodes de management s'ils sont sûrs de leur bien-fondé. Aussi, nous les amenons dans un premier temps à faire l'expérience d'une mise en discussion de leur travail

réel. Il s'agit de leur permettre de découvrir par eux-mêmes et ensemble les questions qui découlent d'une telle pratique ainsi que les effets possibles sur le manager, le collectif, et le travail. Cette mobilisation collective participe aussi au fait d'offrir un espace de collaboration permettant de rompre l'isolement des managers, qu'ils présentent comme inhérent à leur vécu et identifient comme un obstacle à leur possibilité d'agir.

Pour expérimenter, les managers doivent disposer de méthodes dynamiques favorisant les échanges et constituant un atout pour dépasser les résistances rencontrées. L'instruction au sosie, le double tour ou encore le « *cherchons ensemble* » (Hourst & Thiagarajan, 2009) constituent autant de possibilités de favoriser l'expression et la participation. Ces méthodes permettent aux managers d'entrer spontanément en discussion sur certains sujets abordés et de confronter leurs points de vue. Ils découvrent alors à partir de leurs situations de travail, en quoi l'espace de discussion révèle la possibilité de coopérer, de dialoguer, d'échanger et d'entrer en controverse sur la question de la conception du métier et de ses modalités de réalisation (Gollac & Baudier, 2011). Cette mise en discussion est d'autant plus opérante que les relations entre les acteurs concernés sont placées sous le signe de la confiance, de la loyauté, de la coopération et de la solidarité (Gernet & Dejourn, 2009). Une telle approche induit non seulement le développement d'une forme de collectif de travail, mais aussi celui des managers eux-mêmes. Car pour réussir à l'initier et à la déployer, il convient pour chacun d'entre-eux de comprendre « *en quoi sa propre activité de travail d'organisation favorise les conditions d'un collectif de travail* » (Caroly, 2016). Après avoir pu observer les effets de la mise en discussion centrée sur leur travail, en lieu neutre et auprès de pairs ayant une position distanciée de la leur, les managers peuvent élaborer les possibilités d'un transfert de cette pratique au sein de leur organisation.

Identifier les marges de manœuvre pour mettre en discussion le travail dans l'organisation

Les apports et réflexions engagés dans le D.U. ont conduit les managers à approfondir une thématique importante en ergonomie : celle des marges de manœuvre. L'enjeu pour eux étant notamment d'identifier celles pouvant conduire à une évolution des modes de management, et ce dans un environnement souvent contraint au niveau de l'organisation et de la charge. Pour relever ce défi, il est essentiel que cette évolution souhaitée s'inscrive dans le cadre d'espaces de discussions entre pairs et avec les collaborateurs.

Parmi les freins mentionnés par les managers à la mise en discussion du travail, le manque de temps est le plus récurrent. Agir sur le collectif de travail implique une démarche participative spécifique qui suppose d'y consacrer du temps, ce qui entre en contradiction avec l'intensification du travail (Lachman & al., 2010). Or, réduire, voire supprimer, ces temps d'échange empêche de traiter collectivement les difficultés rencontrées, et laisse ainsi chaque salarié seul face à celles-ci (Loriol, 2009). Par ailleurs, dans un contexte où les managers expriment la perception d'une charge de travail importante, la mise en place d'espaces de discussion est souvent vécue comme complexe à réaliser dès lors qu'elle est associée à une charge supplémentaire (un « faire plus »). Or la recherche des marges de manœuvre nécessaires s'inscrit d'abord dans une perspective de « faire autrement ». Cette posture peut amener à repérer les espaces existants qui peuvent être investis autrement, avant d'en créer de nouveaux. L'essentiel étant de mobiliser progressivement des opportunités différentes permettant d'accompagner une « confrontation entre plusieurs façons de faire » et d'exercer son métier, en créant un espace rendant possible la « délibération sur les règles » (Caroly, 2010). Ainsi, le collectif de travail devient

également un lieu privilégié d'analyse des situations à risque et de propositions d'actions pour y remédier. La mise en place d'un tel espace impose par ailleurs d'être précis concernant l'objectif assigné à cette possibilité d'expression et d'échange (Que met-on en discussion ? Quels sont les enjeux identifiés ou la problématique retenue ?...). En d'autres termes, il s'agit pour le manager de préciser le périmètre concerné, en concertation avec les acteurs associés, de façon à ce que tous soient au clair sur ce qu'il est possible d'en attendre.

Mettre en discussion le travail avec ses pairs et ses collaborateurs

Le changement de paradigme concernant les représentations sur le travail exige, de la part du manager, une capacité à baliser des étapes qui vont aider à atteindre l'objectif recherché de façon progressive, respectueuse des rythmes de chacun, et intégrant les contraintes liées à l'organisation. Procéder ainsi facilite l'appropriation de la démarche et des étapes par chaque collaborateur. Cela nécessite une capacité à renouveler les espaces initiés afin de les adapter aux évolutions constatées. Mais rapidement, chacun peut ainsi constater de quelle manière la mise en discussion sur le travail réel « donne du pouvoir d'agir dans l'activité individuelle, (...) favorise la construction de la santé, (...) entretient la vitalité du collectif » (Caroly, 2016). La dynamique de changement ainsi engagée s'inscrit dans un processus continu. Il serait erroné de considérer que l'on puisse parvenir à une situation stable « une fois pour toute » en raison du caractère intrinsèquement instable du travail (aléas...). L'équilibre obtenu est toujours temporaire. En définitive, il s'agit de permettre le développement (continu) de chacun des travailleurs, mais aussi celui du genre professionnel. « Ce dernier, à travers les règles de métier, permet de définir la façon de s'y prendre, la façon d'être avec les objets et avec les autres, les gestes possibles mais aussi les gestes incompatibles. Il ne cesse de se renouveler

par le jeu des échanges entre les personnes » (Caroly, 2007).

EXPERIMENTER SUR LE TERRAIN

Le transfert de compétences en situation réelle fait l'objet d'un accompagnement spécifique intégré à la formation, dans le cadre d'un suivi individuel sur chaque site de travail. L'engagement dans la formation allant de pair avec une démarche d'expérimentation conduite par le manager dans son terrain d'exercice habituel, un appui individualisé, au-delà du groupe en formation, prend tout son sens.

L'établissement d'une relation d'appui et d'accompagnement suppose la manifestation d'une demande, qui n'est pas toujours immédiate ni homogène. Nous identifions ainsi différentes réactions des managers à l'offre d'accompagnement individualisé proposée. Certains y ont directement recours et souhaitent l'installer sous la forme d'un suivi régulier et planifié à l'avance. D'autres y ont recours de façon ponctuelle. D'autres enfin ne se saisissent pas facilement de l'accompagnement proposé, par manque de temps et par peur de ne pas être en capacité d'indiquer un niveau d'avancement suffisant (alors même que c'est dans les périodes de doute et d'hésitation que l'accompagnement se révèle le plus utile). Le contenu de la relation d'aide aussi peut varier. Au moins quatre dimensions peuvent être distinguées. Premièrement, des échanges autour de l'organisation des travaux d'expérimentation (e.g., avec quels managers-pairs instaurer un espace de discussion sur les critères de qualité du travail de management ?). Deuxièmement, des retours d'expériences autour de la mise en œuvre des outils acquis en formation (e.g., la surprise de constater que la méthode du double tour conduit à identifier de nombreux points d'amélioration de la qualité du travail des agents). Troisièmement, des analyses partagées autour des problématiques managériales (e.g., les acquis et difficultés liés à la responsabilisation des

collaborateurs et les voies et moyens de l'accroître). Quatrièmement, les échanges autour des écarts entre la situation « standard » du D.U. et leurs spécificités (e.g., dans un positionnement d'accompagnateur de managers, et non de manager soi-même, quel terrain choisir sans empiéter sur les domaines de responsabilité d'autrui ?).

Quoi qu'il en soit, la relation d'aide, lorsqu'elle se met en place, reste légère, en comparaison par exemple d'une intervention en entreprise ; les participants semblent suffisamment armés par les jours de formation pour s'autonomiser largement. Pour autant, elle peut conforter le manager dans sa démarche, le rassurer quant au caractère atypique de sa situation, tout en apportant une aide à la décision ou un complément méthodologique. La valeur ajoutée de l'accompagnement devrait continuer à varier au fil de la formation et s'intensifier en cas de changements managériaux importants ou lors de la phase de rédaction du mémoire destiné à rendre compte des transformations engagées.

DISCUSSION

Il ressort de l'analyse des objectifs et modalités pédagogiques du D.U. « Manager Autrement », et des effets qu'ils produisent, quelques lignes directrices, caractéristiques de la formation des encadrants et dirigeants à et par l'analyse et la mise en discussion du travail réel. Il s'agit d'abord d'apprendre en faisant, selon les principes de classe inversée et de pédagogie active, de façon à faciliter le transfert en situation réelle et la pérennité des changements engagés. Ensuite, et dans le même temps, il s'agit de travailler sur les représentations de l'activité managériale, et non uniquement sur les outils méthodologiques ou techniques. Enfin, et peut-être surtout, le contenu de formation doit être centré sur le travail et les dilemmes qu'il soulève, plutôt que sur les caractéristiques personnelles du manager ou de ses collaborateurs pour éviter une « psychologisation » qui

détournerait des questions du travail. Si ces lignes directrices permettent de définir l'approche pédagogique et didactique employée, dans le même temps, et à l'image des modalités de Manager Autrement mises en œuvre par les managers, les contenus et modalités de formation, loin d'être figés, doivent s'inscrire dans un processus continu de co-construction entre formateurs et entre apprenants et formateurs.

A ce stade l'analyse qui peut être faite des processus en jeu est limitée en raison du manque de recul (le D.U. n'est ouvert que depuis quelques mois) et de représentativité des cas étudiés. Par exemple, les managers actuellement inscrits dans le D.U. sont pour la plupart encadrants de proximité, dans des structures relevant du secteur public ou de l'économie sociale et solidaire. D'autres profils (secteur privé, directions centrales..) génèreraient d'autres questionnements. Cette analyse a donc vocation à évoluer et à se préciser conjointement avec les situations sur lesquelles elle s'appuie.

CONCLUSION

La formation des managers à et par l'analyse et la mise en discussion du travail constitue un enjeu stratégique de premier ordre pour permettre aux organisations de réduire les risques psycho-sociaux et de libérer leur potentiel d'innovation. L'analyse « à chaud » d'un exemple de ce type de formation, le D.U. Manager Autrement ouvert par l'UPJV en 2016, permet de commencer à identifier les objectifs et modalités pédagogiques susceptibles de générer et d'accompagner de façon opérationnelle une évolution réelle des représentations et pratiques managériales vers plus de co-construction et une meilleure prise en compte des dimensions de l'activité. Ce travail doit être poursuivi et amplifié à l'avenir, de façon à favoriser le développement et l'attractivité de ce type de formation, en prenant appui sur les expériences princeps en la matière.

BIBLIOGRAPHIE

- Caroly, S. (2007). Les mutations du travail face aux défis technologiques : quelles incidences sur la santé ? *PISTES*, 9(2). <http://pistes.revues.org/2993>
- 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, France.
- Caroly S. (2016). Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier-Chaumon, E. Brangier, & M. Dubois (Dir.), *Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clés* (pp. 101-104). Paris, France : Dunod, Coll. Psycho Sup.
- Conjard P. & Journoud S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Revue Management et Avenir*, 63, 80-96.
- 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*. Rapport de recherche sur l'étude « Santé, Organisation, Ressources humaines, Gestion (SORG) » pour l'Agence Nationale de la Recherche, 789 p.
- Gernet, I., & Dejourn, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, 27-36.
- Gollac, M. & Baudier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Paris, France : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- Hurst, B., & Thiagarajan, S. (2009). *Modèles de jeux de formation. Les jeux cadres de Thiagi (3^e ed.)*. Paris : Eyrolles, coll. Livres outils.
- 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 demande du Premier Ministre français.
- Leplat, J., & Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris: PUF.
- Loriol, M. (2009). Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress. Le cas des infirmières hospitalières et des policiers de sécurité urbaine. *Communication & Organisation*, 36, 20-31.
- Rabardel, P., Carlin, N., Chesnais, M. Lang, N., Le Joliff, G., & Pascal, M. (2002). *Ergonomie, concepts et méthodes*. Toulouse : Octarès.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès.



*Texte original**.

Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public

Cécile PINEY^{1,2,3}, Adelaide NASCIMENTO¹, Corinne GAUDART², Serge VOLKOFF²

¹ CRTD – Cnam équipe d'ergonomie, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

² CREAPT, 29 Promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand, France

³ IRES, 16Bd du Mont d'Est, 93192 Noisy-le-Grand Cedex, France

cecile.piney@gmail.com, adelaide.nascimento@cnam.fr, corinne.gaudart@cnam.fr, serge.volkoff@cee-recherche.fr

Résumé. Le pilotage par la performance (PPP) se diffuse dans la fonction publique, les réformes se succèdent et le travail des cadres comme celui des agents ne cessent d'évoluer. Les appropriations de ce système de pilotage sont diverses en terme de définition de performance, de travail bien fait et de service rendu à l'utilisateur. Etudier l'encadrement de proximité, ses ressources et ses difficultés, permet de comprendre et d'agir sur son travail et celui des équipes encadrées. En fonction de l'expérience des cadres, la prise de distance par rapport au PPP et au travail des agents est différente, au niveau de la résolution de problèmes, mais aussi au niveau de la connaissance du travail des agents.

Cette analyse qualitative s'appuie sur l'analyse de l'activité de cadres de proximité de parcours professionnels variés et de structures encadrées différentes, au sein d'une administration française.

Mots-clés : management, stratégie de performance

Between indicators and real work: Experience of middle management in the public service.

Abstract. Performance-based Management spreads in the public service; the reforms follow one another and the work of managers as that of agents do not stop evolving. The appropriations of this system of piloting are diverse in term of definition of performance, well done work and service provided to the user. To study middle managers, his resources and difficulties, allows to understand and to act on his work and that of the supervised teams. According to the experience of managers, the taking of distance compared with performance-based management and the work of the agents is different, at the level of the resolution of problems, but also at the level of the knowledge of the work of the agents.

This qualitative analysis leans on the analysis of the activity of middle managers, who has got varied careers and different supervised structures, in a French administration.

Key words: management, performance strategies.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. & Volkoff, S. (2013). Entre indicateurs et travail réel: l'expérience de l'encadrement dans un service public.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

L'encadrement de proximité, premier niveau de management local, n'est encore que rarement un objet de recherche en ergonomie. Il existe peu de modèles et de méthodes adaptées à l'analyse de l'activité de ces cadres. Quelques études ont été réalisées (Carballeda & Garrigou, 2001; Bonnet & Bonnet, 2007; Bolduc & Baril-Gingras, 2010) mais très peu s'intéressent aux processus quotidiens, car la nature intellectuelle et immatérielle du travail du cadre le rendent difficile à décrire et à comprendre (Leplat & Montmollin, 2001).

Dans la fonction publique, les réformes se succèdent et le travail des cadres comme celui des agents ne cesse d'évoluer. Le manque de définition commune de la performance, du travail bien fait, du service rendu à l'utilisateur, engendre des appropriations diverses du pilotage par la performance et de ses outils de mesure (Piney & al, 2012). Ces cadres de proximité, aux parcours professionnels différents, doivent pourtant coordonner objectifs et moyens pour les réaliser, en pilotant le travail et ses conditions.

Questionner la place de l'encadrement de proximité dans la conduite de changements déclinés par l'organisation, en s'intéressant à leur travail, aux difficultés rencontrées et ressources au regard de leur propre parcours, permet de comprendre et d'agir sur le travail des équipes encadrées. Reconnaître les spécificités du travail des cadres est nécessaire pour une transformation organisationnelle positive pour la santé de tous (Six, 2000).

CONTEXTE

Une administration en évolution

Dans le secteur privé comme le secteur public, le pilotage par la performance, se diffuse et c'est dans cet objectif que la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) a été votée en 2001, suivie de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007. Ces réformes de l'administration d'Etat ont pour but de garantir plus de transparence, de performance et de démocratie dans la gestion de l'Etat, tout en le recentrant sur ses missions prioritaires telles que l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, mais aussi en modernisant ses fonctions et en diminuant les dépenses publiques.

Le service public étudié ici est issu de la fusion de deux administrations assurant des fonctions régaliennes. Cette fusion, achevée en 2012, regroupe ainsi des cultures et des métiers différents.

Le management du quotidien : un nœud cristallisateur des tensions

Face aux évolutions de ses métiers et aux fortes contraintes de moyens, le management du quotidien dans cette administration prend une place conséquente, questionnée en termes de mission, de rôle et de responsabilité.

La reconnaissance est l'un des sujets récurrents, à la fois au niveau du cadre de proximité et des agents qu'il encadre. Au-delà de la notation, il s'agit fréquemment d'un manque de valorisation du travail réalisé, d'écoute et de disponibilité de la hiérarchie immédiate. Les cadres de proximité souhaitent aussi être plus associés aux prises de décision, car le sentiment d'empilement hiérarchique a tendance à accentuer la distance avec leurs directions locales.

Par ailleurs, au quotidien se développe une gestion de l'urgence, où chaque nouvelle tâche confiée vient supplanter l'urgence précédente. La priorisation des tâches devient indispensable car l'ensemble des missions considérées « cœur de métier » ne peut plus être réalisé. Les cadres de proximité doivent prendre position, alors que des conflits éthiques apparaissent entre la réalisation des exigences des directions (ex. tâches de reporting) et celle des missions métier (ex. satisfaire un service public), pouvant aller jusqu'à remettre en cause le sens du travail.

De plus, face à la profusion d'informations arrivant quotidiennement dans les services, les cadres de proximité sont continuellement inondés par des notes souvent longues et complexes : l'information utile est difficile à trouver sans soutien technique.

CADRE THÉORIQUE

Le panorama ci-dessous est issu de connaissances pluridisciplinaires (ergonomie, sociologie, sciences de gestion) sur le management, l'activité des cadres, et plus spécifiquement, sur le travail des cadres de proximité.

Le métier de cadre

Ces dernières décennies, face à la mondialisation, à la concurrence et aux progrès techniques, les organisations ont dû s'adapter et Barabel & Meier (2010) montrent que le métier de cadre a évolué : augmentation des activités à réaliser, diminution des fonctions supports aidant la réalisation de l'activité, contrôles permanents des résultats, changements fréquents de stratégies et gestion dans l'urgence, diminution du nombre de postes d'encadrement, modification du rapport d'autorité avec un recentrage sur le leadership et les compétences du cadre. Bouffartigue (2001) y ajoute l'augmentation des besoins de coordinations des activités, l'accompagnement de l'intercompréhension pour un pilotage plus efficient face à la profusion informationnelle et au développement technologique.

De nombreux essais ont tenté de définir les rôles des cadres. Pour Mintzberg (1973), un cadre encadrant au quotidien intervient à trois niveaux : informationnel par sa connaissance du terrain, interpersonnel par ses capacités à rassembler son équipe, et décisionnel. D'autres auteurs évoquent plutôt le double rôle du cadre, par sa responsabilité d'une entité en faisant face aux situations complexes selon deux logiques opposées qui se complètent : d'une part comme générateur de performance individuelle, d'autre part comme créateur de situation de sens pour les

membres de l'équipe (Fiol & Lebas, 1998 cité par Guilbert & Lancry, 2007). Pour analyser le travail des cadres, Bonnet & Bonnet (2007) s'appuient sur un modèle triptyque autour de savoir, savoir-faire et savoir-être, qui se développent par l'expérience.

Cadrer et faire cadrer

Le contenu du travail des cadres peut être abordé sans faire appel à la notion de rôle.

Pour De Terssac & Cambon (1998), le travail d'encadrement peut se découper en deux parties : cadrer le travail (définir le travail prescrit et ses conditions de réalisation) et faire cadrer (vérifier que le travail se réalise effectivement dans le cadre défini et par conséquent l'évaluer). Un clivage entre pôle politique et pôle technique existe aussi, le premier dominé par des activités relationnelles, l'autre par des activités techniques. Cela a pour tendance de couper la fonction d'encadrement d'une part en travail intellectuel, et d'autre part en travail manuel (Bouffartigue, 2001), de faire une distinction entre gestion statutaire et gestion des métiers (Kletz & Lenay, 2008). Les cadres plus proches du pôle technique sont également plus proches du personnel non cadre et favorisent l'action collective. Ces mêmes auteurs classifient le travail des cadres selon plusieurs types d'activités : interprétation des informations ascendantes et descendantes, gestion des injonctions contradictoires, mise en sens et filtrage des informations.

Organiser le travail, c'est dimensionner les ressources cognitives, matérielles, sociales allouées à un poste en particulier (Hubault, 2005). La gestion du travail est un travail en elle-même, et inversement le travail est une activité de la gestion. Autrement dit, le cadre assure « *la traduction d'une intention économique et des prescriptions destinées aux travailleurs d'exécution* » (Bouffartigue, 2001, p.5).

Les cadres agissent donc sur plusieurs fronts en même temps avec des activités techniques, relationnelles, administratives et directives : leur travail peut être caractérisé de « polyactivité » (Bouffartigue, 2001). Par ailleurs, l'étude de Quy Nguyen (2001) a démontré qu'un cadre de proximité est à la fois entrepreneur, communicateur et thérapeute. Sa connaissance du terrain et de la technicité du métier, ainsi que sa présence facilitent la mise en place de ses propres modifications de l'organisation locale, l'utilisation des canaux de communication pertinents, la prise en compte des difficultés de ses équipes.

L'activité du cadre est très souvent caractérisée à la fois par une quantité élevée de travail et un rythme soutenu, et par une brièveté, une variété et une fragmentation des tâches, le relationnel et les communications tenant une place centrale (Guilbert & Lancry, 2007).

Etre cadre dans le secteur public

Manager un service du secteur public comprend quelques composantes propres puisque l'organisation,

à travers le service public, a pour but de satisfaire les usagers. Comme traditionnellement la recherche de profit n'est pas un objectif, les cadres s'intéressent plus aux aspects techniques de leur métier, qu'aux aspects économiques (Barabel & Meier, 2010).

Le secteur public est caractérisé par des asymétries d'informations, notamment au niveau des compétences des agents. Les cadres n'ont pas la possibilité de sélectionner le personnel et doivent « faire avec » les ressources disponibles (Bureau & al, 2010). Selon ces mêmes auteurs, le secteur public utilise encore très peu les systèmes de primes individualisées et d'intéressement aux bénéficiaires que l'on trouve dans le privé, car le travail en équipe est privilégié. Par contre, la probabilité de promotion et l'évolution de la carrière sont fortement influencées par la performance d'un fonctionnaire.

OBJECTIFS ET MÉTHODES

Dans le but d'approcher l'activité du cadre de proximité dans sa globalité, la méthodologie a été construite par 20 entretiens, couplés à des observations de l'activité, afin de mettre en évidence des éléments clés de la gestion quotidienne du service par ce cadre encadrant. Cela a comme objectif à la fois de :

- Comprendre comment un cadre de proximité planifie sa journée, et de voir en cours d'activité les régulations liées à la variabilité de la situation de travail.
- Montrer les différences potentielles de l'activité de cadre de proximité liées à la diversité des parcours et à celle des caractéristiques du service, ces différences pouvant avoir des impacts variés sur les conditions de vie au travail.

Ces observations ont été basées sur la participation volontaire de 8 cadres de proximité dans un même département, avec comme critère de construire un panel varié : âge, genre, expérience sur le poste, nombre d'agents encadrés, type de service et parcours professionnel du cadre. Ces observations ont été accompagnées d'un entretien pour assimiler le fonctionnement du service, ainsi que de techniques de verbalisation pour accéder notamment aux raisonnements cognitifs de prise de décision ou de résolution de problèmes, que le simple fait d'observer ne permet pas. Chaque volontaire a été suivi pendant deux journées complètes et non consécutives, totalisant ainsi près de 160 heures d'observations.

RESULTATS

Même s'il n'existe qu'une dénomination de « *cadre encadrant* » dans cette administration, sur le terrain chaque cadre fait face à une situation de travail particulière, de par le portefeuille du service (usagers, budget, tissu fiscal...) et la taille des équipes encadrées. Un service à 2 agents n'est pas géré de la même manière qu'un service à 35 agents. Le cadre n'y a pas la même activité : dans le premier cas il lui est indispensable d'être un cadre technicien « *touché-*

à-tout » proche du métier des agents de manière à assurer la réalisation des missions et des objectifs du service. Le second cas attend plutôt un cadre manager, qui peut s'appuyer sur les compétences techniques de ses adjoints. Entre les deux cas, le curseur est placé sur une échelle variant entre technicité et management, en fonction des situations rencontrées.

Pour mener au mieux l'activité de son service dans le contexte contraint par la RGPP et la LOLF, le cadre de proximité doit donc connaître à la fois le terrain dans le sens des spécificités de son service, et la technicité métier.

L'utilisation d'outils de mesure, et plus particulièrement la présence d'indicateurs liée au mode de pilotage par la performance, n'est pas remise en cause, car elle est nécessaire pour piloter un service, dans le but de « *savoir comment les choses se passent* ». Au-delà des indicateurs, il y a les objectifs avec échéances précises, ainsi que le respect de la réglementation. Les indicateurs font donc partie d'un système de pilotage par la performance où l'animation de l'équipe, le soutien technique et le suivi de l'activité du service sont essentiels.

La gestion de l'aléa : une résolution continue de problèmes

Des aléas variés et fréquents

Sur l'ensemble des observations, une multitude de situations, plus ou moins problématiques au regard de la connaissance et de la compréhension que le cadre a, et nécessitant une prise en charge plus ou moins longue, s'est présentée aux cadres de proximité, tous services et cadres confondus.

Certains problèmes apparaissent de manière récurrente, d'autres sont plus ponctuels. Sans dresser une liste exhaustive, les situations rencontrées par ces cadres peuvent être classifiées : organisation matérielle du service, technicité du métier, gestion du public (physique et à distance), organisation du travail, informatique. Distinguer des occurrences d'apparition est impossible car la variabilité des situations est très importante, même au sein d'un seul service.

Bien que la majorité des aléas puisse être résolue dans la journée de travail du cadre, certaines prises en charge peuvent dépasser l'unité temporelle de la journée, notamment lorsque l'information et/ou la compétence n'est pas présente dans le service ou lorsqu'un tiers est sollicité, et nécessiteront un suivi voire un contrôle a posteriori. Les stratégies de mémorisation sont alors propres à chaque cadre observé : utilisation de post-it ou de fiche « pense-bête », gestion des événements dans différentes formes de calendrier/agenda (papier ou électronique), communication de la situation en attente auprès des agents.

Le cadre de proximité doit assumer la résolution de l'ensemble de ces aléas pour garantir le bon fonctionnement de son service et que celui-ci « *tourne au quotidien* », comme l'ont souligné l'ensemble des

cadres. Au-delà du « débrouille-toi », la palette de connaissances et de compétences techniques, technologiques, organisationnelles, managériales, relationnelles... doit donc couvrir un champ très large, certaines ne faisant partie d'aucune formation (ex. bricolage dans les locaux, dépannage informatique).

Une gestion parallèle semée d'interruptions

Les nombreuses sollicitations viennent très souvent interrompre le travail du cadre. Il peut mener plusieurs tâches de front, en parallèle comme téléphoner et viser le courrier ou encore répondre à un mail et discuter avec un agent en quête de solutions techniques ; ou alors plutôt lâcher une tâche et y revenir par la suite. C'est ainsi que certaines tâches traversent la journée du cadre en pointillé.

Par ailleurs, la brièveté des tâches est renforcée par l'utilisation du mail, et l'ensemble des TIC plus généralement. Actuellement, les applications informatiques dictent l'activité quotidienne et incitent un traitement « au fil de l'eau ». Selon les dires des cadres, « *mes mails, je les prends au fur-et-à-mesure qu'ils arrivent, si le traitement est rapide, je le fais tout de suite, s'il faut un peu de réflexion, je le mets de côté pour les moments calmes* », « *je gère mes mails en temps réel, pour éviter de revenir dessus après coup. Comme ça, je n'oublie rien* ».

Le relationnel et la communication au quotidien sont alors indispensables pour gérer au mieux l'ensemble des acteurs (équipes, public, direction) en quête d'informations. Les cadres rencontrés insistent sur les moments de convivialité entre les équipes mais aussi avec les partenaires extérieurs.

Une régulation des aléas en continu

Ces aléas interviennent de manière continue et aléatoire dans la journée de travail du cadre. Celui-ci doit alors les prendre en compte pour ajuster au mieux le travail de ses équipes, pour réguler le fonctionnement de son service « *en temps réel* ».

Ces sollicitations se manifestent de différentes manières en fonction de l'interlocuteur, du moyen de communication, du moment temporel.

Par exemple, certaines plages horaires sont plus « calmes ». Cela se traduit par une amplitude horaire de la journée de travail du cadre qui est très large afin de trouver des plages calmes pour « *travailler tranquillement* » (tôt le matin, le midi, ou le soir), c'est-à-dire faire le travail de cadre, tel que traiter les dossiers de gros contentieux, faire une analyse financière, sans être hyper sollicité, car ces tâches demandent une concentration qu'il est impossible de trouver lorsque le public est accueilli, ou lorsque les agents sont présents. Les temps méridiens en sont réduits au minimum physiologique, en mangeant souvent « *sur un coin de bureau* », et très souvent sans sortir du lieu de travail.

Les cadres préfèrent souvent traiter les sollicitations au quotidien, ou encore « *au fil de l'eau* » et éviter l'accumulation de situations non traitées, les

situations en attente pouvant générer d'autres aléas et éventuellement se dégrader : « *je ne souhaite pas fermer ma porte, je préfère que mes collaborateurs viennent me voir dès qu'ils ont un problème. De cette manière, je sais que je n'aurai pas une mauvaise surprise en ouvrant* ».

Souvent la porte de leur bureau reste ouverte pour garder un œil, une oreille sur le service et ainsi mesurer en permanence l'avancement de la réalisation des missions, les problèmes rencontrés. Le cadre décide alors d'intervenir ou non en soutien à ses équipes. Pour eux, ils font ce choix en fonction de leur connaissance du dossier de l'utilisateur (comportement, historique), des compétences des agents, de leur évaluation de l'évolution probable de la situation. L'expérience et les connaissances terrain sont indispensables pour ajuster leurs réactions.

Aller à la rencontre des agents plusieurs fois par jour, comme le matin en passant dire bonjour dans le service ou encore pour distribuer le courrier et les tâches à traiter à chaque agent, leur permet également de « *ressentir* » l'état du service, « *de prendre la température* ». Certains agents utilisent ces temps pour faire part de remarques sur leur activité, telles que l'avancement dans les missions, les problèmes rencontrés et les solutions trouvées, les questionnements restés ouverts.

Résolution de problèmes et expérience

L'impact du parcours professionnel

Bien que tous les cadres tentent de réguler l'activité du service en continu, les résolutions de situations problématiques peuvent prendre plus ou moins de temps, en fonction de la complexité de la situation et de facteurs échappant au contrôle du cadre (ex. type et temps de réaction du public), mais également en fonction du chef de service et de son parcours professionnel. Ce constat s'est révélé quelque soit le service observé.

Trois situations peuvent être distinguées :

1. **Le cadre ne connaît pas le problème qui semble complètement nouveau** : il faut construire une solution de toute pièce.
2. **Le cadre ne connaît pas le problème mais peut le rattacher à une connaissance** : il cherche alors un référentiel pour se rapporter à une situation de référence, proche du problème évoqué.
3. **Le cadre connaît le problème rencontré** : il est possible de le résoudre en suivant la méthodologie, le processus.

Les cadres récemment sortis d'école se situent très majoritairement dans le cas 1. Ils ont alors le réflexe de se référer à leurs cours, aux tutoriels pour suivre les procédures, aux documents sauvés ça et là au fil de leur activité, avant de demander des conseils aux agents puis de contacter la direction locale pour obtenir les informations nécessaires.

Les cadres expérimentés, c'est-à-dire qui ont déjà passés quelques années à la tête d'un service, quelque soit le type, quant à eux, se situent plus souvent dans

les cas 2 et 3. D'ailleurs, ils ont adopté d'autres stratégies en se construisant un réseau d'expertise plus ou moins formel au cours des années. Cela leur permet de traiter beaucoup plus rapidement les problèmes dits « courants » : soit dont la fréquence est régulière, soit dont la complexité est habituelle. Ils ont en effet recensé ces problèmes déjà vécus, ou potentiellement à vivre, dans une base de données personnelles, non mutualisée. Grâce à la connaissance de leur activité, à partir des documentations, notes reçus par mail, flash info... ils ont pu glaner les informations utiles immédiates ou dans l'avenir, puis les pré-trier en fonction des problèmes qu'ils pensaient pouvoir rencontrer dans leur activité. Ils savent également très souvent où trouver l'information ou l'interlocuteur qui leur apportera. Cet essai d'anticipation montre très clairement une expertise métier.

Cependant, la comparaison novice/expérimenté en fonction de l'ancienneté dans cette administration n'est pas suffisante pour comprendre l'ensemble des stratégies développées. Il faut aussi prendre en considération les changements de parcours, par exemple, un passage d'une filière à l'autre, un changement de cœur de métier. Tous ces éléments sont autant de clés de lecture qui peuvent mettre à mal et remettre en cause les compétences de certains cadres de proximité, très compétents dans leur domaine précédent, mais redevenus novices à l'arrivée dans un nouveau poste, par manque de connaissance métier.

Dans tous les cas observés, les cadres se sont insérés dans des réseaux, souvent non formalisés, pour tenter de capter les informations utiles. Par exemple, l'entraide est forte entre les jeunes chefs de service qui se téléphonent pour se communiquer les problèmes actuels et échanger les solutions et autres « *trucs* » trouvés pour les contourner. Il existe aussi un soutien entre les cadres d'un même type de service au sein d'un même département, mais aussi avec ceux des départements limitrophes qu'ils ont pu connaître au cours de leur carrière.

La difficulté d'anticiper pour tous

Malgré ces stratégies développées avec l'expérience, l'anticipation quotidienne de l'activité reste très difficile car, comme nous l'avons montré, les aléas sont très variés et fréquents. Il existe d'ailleurs de grosses différences entre l'agenda prévu pour une journée de travail et le travail effectivement réalisé par le cadre, et ce, sans distinction de parcours professionnel. Toutes les tâches prévues ne sont souvent pas toutes réalisées, alors que d'autres imprévues auront été traitées.

Pour les cadres rencontrés, certaines tâches journalières sont incontournables (ex. regarder les demandes de congés ou d'absence déposés dans l'application informatique, consulter l'extranet du département pour voir les dernières nouveautés, relever plusieurs fois par jour la boîte mail du service

et celle du cadre), alors que d'autres varient en fonction de l'activité du service.

A la fin de la journée, certains cadres avouent ne pas savoir ce qu'il ont fait dans leur journée, tant leur travail a été parcellisé, découpé, interrompu. Ils sont souvent incapables de se remémorer en détails cette journée : seuls les deux ou trois principaux problèmes traités, qu'ils soient prévus ou non, sont expliqués.

Pourtant il est possible d'anticiper un minimum l'exercice d'une année par rapport à celle précédente : les grands pics d'activité, les principales échéances étant identiques. De plus, la mesure mensuelle de l'activité, à travers les indicateurs de performance et tableau de bord, peuvent permettre un retour et une anticipation au plus juste de l'exercice en cours.

DISCUSSION

Au regard de la littérature, le travail de cadre de proximité dans cette administration se caractérise par une polyactivité, c'est-à-dire une activité morcelée en « micro tâches » souvent très brèves qui se succèdent les une les autres, se mêlent et s'interrompent continuellement pour assurer un travail « au fil de l'eau ». Ces tâches multiples et plus ou moins complexes nécessitent des compétences très variées pour traiter et répondre à la variabilité des situations de travail rencontrées par le cadre de proximité.

La gestion quotidienne d'un service se fait en dehors des indicateurs, avec des difficultés non prises en compte par les outils de mesure issus du pilotage par la performance comme l'inadéquation entre charges et moyens, les profusions de notes très intéressantes mais illisibles par manque de temps, l'acquisition permanente de nouvelles compétences, et le dysfonctionnement des applications informatiques. Le quotidien de l'activité d'encadrement de proximité se concentre sur la résolution de problèmes par la gestion de l'aléa, voire bien souvent une gestion parallèle de plusieurs imprévus. Les stratégies déployées pour y faire face peuvent être différentes en fonction du parcours professionnel, mais toutes ont un coût cognitif élevé pour ce cadre encadrant. A cela s'ajoutent différents dilemmes entre logique managériale et logique technique, le cœur de métier pouvant entrer en contradiction avec les demandes de reporting de sa direction. La majorité de l'activité du cadre de proximité est donc constituée de résolutions de problèmes afin de garantir le bon fonctionnement de son service, qui passe avant même sa mission de réaliser les indicateurs fixés. La manière de gérer un service est caractéristique de l'expérience du cadre de proximité.

A un second niveau, l'expérience se construit en fonction du parcours professionnel, de la connaissance acquise de l'activité des équipes encadrées. Dans le cadre contraint du pilotage par la performance (PPP), l'encadrement de proximité doit se positionner dans un triptyque travail prescrit, travail mesuré, et travail réel, en termes de performance définie par la direction à travers les

objectifs stratégiques effacés au profit des indicateurs, performance mesurée obtenue par un travail pour l'indicateur, et performance réelle non mesurée des services (Piney, 2011). Ce PPP instaure donc une distance entre cadre de proximité et travail des équipes, notamment aux moyens des outils de mesure ; et cette distance peut évoluer en fonction de l'expérience de chaque cadre.

Il sera alors intéressant de questionner la distance au travail réel d'un cadre de proximité, notamment en comparant différents parcours professionnels, et regarder plus particulièrement les mécanismes permettant de réduire cette distance.

BIBLIOGRAPHIE

- Barabel, M. & Meier, O. (2010). *Manager, les meilleures pratiques du management*. Ed. Dunod.
- Bolduc, F. & Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas. *Pistes*, Vol.12, n°3, 23p.
- Bonnet R. & Bonnet J. (2007). L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens. *Communication & Organisation*, n°31, p.248-263.
- Bouffartigue P. (2001). « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres. Colloque « Autour des travaux de G. Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer ». Novembre 2001.
- Bureau D., Mougeot M. & Studer N. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue Française des Affaires Sociales*, n°1-2, p.89-104.
- Carballeda, G. & Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contrainte. Dans Bouffartigue, P. *Cadres : la grande rupture*. Ed. La Découverte « Recherches », p.89-104.
- De Terssac G. & Cambon L. (1998). *Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action*. Séminaire DESUP-DESS 1998, Ergonomie de l'encadrement, Université de Paris 1.
- Leplat, J & de Montmollin, M. (2001). *Les compétences en ergonomie*. Ed. Octarès.
- Guilbert L. & Lancry A., 2007. L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 2007/4, vol.70, p.313-342.
- Hubault, F. (2005). Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? Dans *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*. DARES ANACT.
- Kletz F. & Lenay O. (2008). Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2008/4 n°128, p.689-701.
- Mintzberg H. (1973). *Le manager au quotidien – 10 rôles du cadre*. Ed. Eyrolles.
- Piney, C. (2011). *Manager la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ?* Mémoire de Master Recherches, Cnam, Paris.
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. & Volkoff, S. (2012). Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: quelle place pour les conditions de vie au travail? In Dessaigne, M.F. & Morlet, T. *Innovation et travail : sens et valeurs du changement*.

SELF 2012, Congrès International d'Ergonomie. Lyon,
France : septembre 5-7.
Quy Nguyen H. (2001). In praie of middle managers.
Harvard Business, p.72-81.

Six F. (2000). *Le travail des cadres : le point de vue de
l'ergonomie*.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Mettre le travail réel au cœur du développement et des entreprises

Comment convaincre les managers ?

- Partie III -

■ **Cinq vidéos de l'Uodc sur les questions du travail réel dans les entreprises..... pp. 98-103**

- 1 - Accompagner l'innovation dans les entreprises. Ce que peut produire l'intervention sur le travail
Viviane Folcher, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°208, mars 2017
- 2 - Penser les ressources humaines à l'horizon 2030. Les savoir-y-faire, le travail réel
Dominique Massoni, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°207, février 2017
- 3 - Installer le point de vue du travail dans les entreprises. Ce que cela transforme dans les industries à risques
François Daniellou, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°198, juillet 2016
- 4 - Pourquoi les hommes travaillent. Les voies de la reconnaissance et de l'existence au travail
Guy Jobert, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°177, avril 2015
- 5 - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?
Françoise Gri, Jean-François Naton et Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°134, mars 2012

Accompagner l'innovation dans les entreprises Ce que peut produire l'intervention sur le travail

Viviane Folcher

Maître de conférences HDR Psychologie et Ergonomie, Université Paris 8



Intervenir dans une entreprise, qu'est-ce que cela produit comme effet ?

Les premières interventions furent celles d'ingénieurs, que l'on appelait les « organisateurs ». FW Taylor est le plus connu : son influence a été planétaire, elle reste omniprésente. Mais si aujourd'hui la question majeure de la plupart des entreprises est celle de l'innovation, alors quelle intervention serait pertinente ?

Lorsque **Viviane Folcher**, qui est aussi chercheuse et universitaire en ergonomie, intervient dans une entreprise pour une question d'innovation, **c'est sur le travail qu'elle intervient**. Quelque chose d'aussi simple qu'inhabituel : les ergonomes (et les salariés !) le savent bien : aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, **on parle de tout, sauf du travail réel**.

Si la question est celle de l'**innovation** - par exemple dans une entreprise de 3500 personnes dans le domaine du chauffage - Viviane Folcher déploie...

Les Séquences :

- 1. Accompagner l'innovation dans une entreprise c'est accompagner un processus (02:00)
- 2. Pour un intervenant : un bon diagnostic, des préconisations, des félicitations ? C'est le signe que ça ne marche pas... (02:42)
- 3. Quand l'accompagnement de l'innovation marche (1, 2) : un regard outillé sur le travail, un diagnostic des usages construit et partagé (03:43)
- 4. Quand... (3,4) : des solutions de conception et des convictions partagées sur les usages futurs (03:13)
- 5. Quand... (5) : l'élargissement de la sphère des acteurs qui décident (02:30)
- 6. Quand... (6) : un apprentissage des acteurs, mais aussi des intervenants (02:36)
- 7. Cinq principes de l'intervention sur le travail : (1) installer la possibilité d'un accompagnement, (2) respecter trois axiomes (03:40)
- 8. Cinq principes de l'intervention sur le travail : mobiliser tous les métiers, tous concepteurs pour l'usage, impliquer ne pas expliquer (3,4,5) (04:09)
- 9. Quand on met les usages au centre : une trappe d'accès au travail, une légitimité de tous les acteurs (04:06)
- 10. Accompagner : porter dans un même mouvement la mise en œuvre d'une démarche et les moyens de sa pérennisation (02:41)
- 11. Quels « livrables » en cours d'intervention dans l'entreprise ? Une vraie question de fond ! (04:23)
- 12. Montrables ou pas montrables ? La question délicate des outils de l'intervention (02:15)
- 13. Impliquer les acteurs, ne pas expliquer : ce que veut dire dépasser le diptyque diagnostic/préconisations (01:56)
- 14. Comment outiller les acteurs de l'entreprise pour la « récolte des usages » ? (04:01)
- 15. Entre la Volonté (maîtrise d'ouvrage) et la Faisabilité (maîtrise d'œuvre) : le troisième pôle de la maîtrise d'usage (04:37)
- 16. Numérique, robotisation... : peut-on accompagner les acteurs de l'entreprise dans une innovation de rupture ? (02:11)
- 17. Pression sur les résultats, stress, court-termisme : comment faire quand l'intervention n'a pas « accès au travail » ? (02:31)
- 18. L'accompagnement par les usages : une trappe d'accès rusée au travail ? (01:40)
- 19. Quel rythme de l'accompagnement ? Du « cousu main » ! (01:39)
- 20. Comité de suivi, groupe projet pilote : comment leur faire saisir la notion de travail ? (03:31)
- 21. Une universitaire qui intervient en entreprise : en quoi c'est important... pour l'université (03:16)
- 22. Chercheuse ou consultante : est-ce que ça change quelque chose au travail d'intervention en entreprise ? (03:00)
- 23. Sur la recherche-action, l'intervention sociologique, l'innovation participative... : la position d'une ergonome qui intervient (05:10)

Les Mots-clefs :

Innovation, analyse travail, métier conseil, ergonomie, conduite projet industriel, CAS

Vidéo séquencée n° 208 - mars 2017

Penser les ressources humaines à l'horizon 2030 Les savoir-y-faire, le travail réel, les métiers

Dominique Massoni

Directrice du développement des RH et de la communication interne d'Arkema



2030, les métiers au cœur de l'organisation ? Rien n'est certain : Taylor est plus vivant que jamais dans les entreprises. Mais on peut imaginer que certaines vont s'orienter vers une organisation intelligente, novatrice, fondée sur les métiers. Parce qu'elles chercheront à allier très haute qualité du travail, santé des personnes et performance. Cela peut bien arriver d'ici 2030. Mais alors, quel sera le travail des ressources humaines ?

La plupart des Directions de Ressources Humaines ont « oublié le métier ». Parce qu'elles sont en cohérence avec l'organisation de la majorité des entreprises et des bureaucraties depuis F.W. Taylor et Henri Fayol. Au-delà des sempiternels discours sur l'autonomie nouvelle des salariés, comme le montre précisément François Dupuy (l'auteur du fameux *Lost in Management* (T.1 & 2), intervenu récemment à l'Uodc), les entreprises aujourd'hui ne sont absolument pas sorties du taylorisme.

Ce ne sont plus *Les Temps modernes* de Charlie Chaplin : les tâches ont évolué, le vocabulaire s'est largement modernisé...

Les Séquences :

- 1. Le sens d'une rencontre : en quoi la problématique des métiers repasse par un questionnement du travail ? (05:35)
- 2. La place des métiers dans l'entreprise : le point de vue d'une praticienne des ressources humaines (03:24)
- 3. Un défi : mettre le métier et le travail réel au cœur de l'organisation (02:13)
- 4. Au cœur de l'hypercompresseur : le travail d'écoute des opérateurs (Usine chimique Arkema de Balan) (05:26)
- 5. Pour une GRH qui prenne en compte les « savoir-y-faire » des métiers (03:46)
- 6. La boîte à outils des DRH : quatre courants hérités de l'histoire (06:51)
- 7. Les clés d'une GRH centrée sur le métier (07:09)
- 8. Comment le modèle d'une GRH centrée sur le métier résiste aux évolutions du travail anticipées pour 2030 (03:47)
- 9. Deux scénarios vraisemblables d'évolution de la GRH pour 2030 (03:15)
- 10. Horizontalisation, ubérisation, collaboration homme-machine : pourquoi il faut dépasser l'analyse par processus (04:40)
- 11. En quoi et comment la gestion des ressources humaines va évoluer ? (06:14)
- 12. 2030 : une GRH centrée sur les métiers et les savoir-y-faire du travail (01:18)
- 13. Comment évaluer et rémunérer le travail en allant vers des cultures métiers ? (04:37)
- 14. La valeur ajoutée, le savoir y faire d'un technicien de maintenance (02:58)
- 15. Le grain de sel de la DRH dans les questions de métier (02:59)
- 16. Le manager et le DRH en 2030 : un déplacement vers le travail (02:49)
- 17. Le « manager jardinier » de demain : sera-t-il toujours un homme de métier ? (02:37)

Les Mots-clefs :

Ressources humaines, gestion ressources humaines, fonction ressources humaines, métier

Vidéo séquencée n° 207
© Pratiques & Stratégies / Uodc - février 2017

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, 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.

Installer le point de vue du travail dans les entreprises Ce que cela transforme dans les industries à risques

François Daniellou

Ergonome, directeur de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle



Les ergonomes s'intéressent à cette part d'invention qui jaillit dans toute activité de travail. Celle qui permet d'assurer la production malgré tout, c'est-à-dire... contre les consignes de l'organisation. Cette part d'invention, de créativité doit-elle rester confinée dans l'ombre ou pourrait-elle être utilisée pour organiser autrement la production ? C'est une des questions essentielles que pose un ergonome de l'envergure de **François Daniellou**.

Il est intervenu dans d'innombrables entreprises industrielles, Renault parmi d'autres bien sûr. Mais il a aussi **une expérience particulière des industries à risques, des accidents graves**. Et quand il déploie la question de manière concrète, pas dans le seul ciel des idées, il fait apparaître trois enjeux essentiels :

Le premier est celui des **collectifs de métier**, de redévelopper les échanges entre pairs, et les débats sur le travail...

Les Séquences :

- 1. Quatre ans pour sortir de ça : pouvoir simplement signaler une situation à risque (03:30)
- 2. Qu'est-ce que le silence organisationnel ? Quand la direction ne veut pas être dérangée par les mauvaises nouvelles (06:13)
- 3. Silence organisationnel : l'illusion du central, l'illusion de procédures qui couvriraient tous les cas (02:27)
- 4. Le 27 décembre 1999 : trois incidents graves en même temps à la centrale nucléaire du Blayais (03:22)
- 5. Absence de collectifs de travail, plus d'écoute des salariés : il faut remettre en place des lieux de débats sur le travail (04:52)
- 6. Managers : il leur faut aussi des espaces pour parler de leur travail (03:58)
- 7. Le principe de subsidiarité : la prise de décision au niveau pertinent (02:13)
- 8. Le miroir grossissant des industries à risque : ce qui se passe partout quand on n'écoute pas le terrain (05:34)
- 9. Pourquoi les collectifs sont-ils aujourd'hui abîmés dans les organisations ? (03:23)
- 10. Une efficacité des collectifs virtuels ? Oui, mais pouvoir ne pas être d'accord en temps réel (01:22)
- 11. Quand ça va mal : plutôt que de seulement « parler le travail », comment agir ? (05:13)
- 12. Ne pas signaler, car si on signale c'est qu'on est mauvais : les accidents des navettes spatiales Challenger et Colombia (01:19)
- 13. Les organisations syndicales s'intéressent-elles à ce qui se passe dans le travail ? (03:58)
- 14. Ce que provoque une action syndicale centrée sur le travail (04:42)
- 15. Acquérir le « point de vue du travail » : une expérience à vivre qui devrait être généralisée (02:07)
- 16. Le point de vue du travail : pas gagné pour le salarié ou l'ingénieur, pire pour le « manager professionnel » (04:31)
- 17. Pour le chercheur intervenant sur le travail: éviter le point de vue surplombant, trouver la bonne distance (02:13)
- 18. Le Lean management à la française : une gigantesque usine à mensonges (04:58)
- 19. Comment faire bouger la culture de la sécurité au travail : par le bas ou par le haut ? (01:50)
- 20. Prudence sur « l'entreprise libérée » : il faut un véritable management de proximité (03:47)
- 21. De la culture sécurité à la transformation du management : ce que peut produire l'intervention de l'ergonome (07:01)

Les Mots-clefs :

Collectif travail, management, organisation travail, ergonomie

Vidéo séquencée n° 198
© Pratiques & Stratégies - juillet 2016

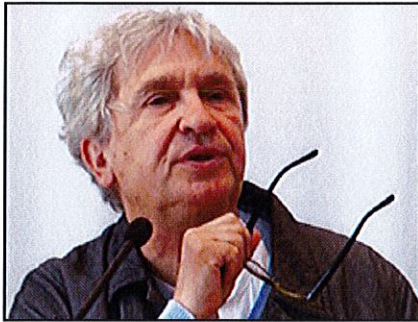
Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Pourquoi les hommes travaillent

Les voies de la reconnaissance et de l'existence au travail

Guy Jobert

Professeur émérite au CNAM, professeur honoraire à l'Université de Genève



Pourquoi la reconnaissance est si importante ? Pourquoi tout le monde est en quête de reconnaissance ? Et pourquoi y a-t-il si peu de reconnaissance au travail ?

Guy Jobert aborde cette question en ethnologue. Il travaille pendant 3 ans au plus près de la « tribu » des agents de conduite des centrales nucléaires françaises. Ce sont eux qui ont la main sur les manettes dans les salles de commande. Un monde saturé de consignes, où travailler devrait simplement consister à appliquer ce qui est prescrit.

Et il est confronté à cette énigme que personne ne comprend au sein d'EDF, du haut en bas de la hiérarchie : les agents de conduite...

Les Séquences :

- 1. Les « Bororos » du monde du travail : les agents de conduite des centrales nucléaires (01:14)
- 2. Intelligence, ingéniosité, transgression des consignes, prise de risque : ce que travailler veut dire (03:58)
- 3. Sans investissement subjectif des travailleurs, plus rien ne fonctionne : avions, trains, soins... (04:14)
- 4. La reconnaissance : « à quoi ça sert que je saute s'il n'y a personne qui me regarde ! » (03:39)
- 5. « Ici, on ne nous reconnaît pas ! » : les ravages causés par l'absence de reconnaissance (02:31)
- 6. La question pour celui qui travaille : savoir s'il se reconnaît dans ce qu'il fait (03:30)
- 7. Le travail doit être connu pour être reconnu (03:11)
- 8. La plainte énigmatique des agents de conduite des centrales nucléaires (02:53)
- 9. La clé de l'énigme ? Un déficit de reconnaissance de la contribution de ceux qui travaillent (03:13)
- 10. Est-ce que ces gens-là « travaillent » ? « Ils glandent le jour... alors je vous dis pas la nuit ! » (06:23)
- 11. La contribution invisible des agents : la peur, l'anxiété, l'angoisse (07:42)
- 12. La seconde énigme : alors pourquoi ils bossent, pourquoi ils bossent bien ? (04:16)
- 13. La contribution des agents de conduite : don et contre-don (04:26)
- 14. Pourquoi ils râlent et pourquoi ils travaillent ? La centrale nucléaire (ou l'hôpital...) intériorisée (rebond 1) (05:26)
- 15. Le contre-don, la faute, la dette, le feu nucléaire... (rebond 2) (07:57)
- 16. EDF : une sociologie particulière des agents de conduite des centrales nucléaires (rebond 3) (06:39)
- 17. « On ne parle pas de corde dans la maison d'un pendu » : la difficulté de la hiérarchie à se saisir du travail réel (rebond 4) (05:54)
- 18. Le don, contre-don, en permanence entre nous dans les milieux de travail (03:59)

Les Mots-clefs :

Reconnaissance sociale, Reconnaissance professionnelle, clinique travail, approche psychosociale, anthropologie

© Pratiques & Stratégies - avril 2015

Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?

Françoise Gri, Jean-François Naton, Yves Clot

Présidente de ManpowerGroup France - Conseiller confédéral CGT - Président du conseil scientifique de l'ITMD



Un grand nombre d'observateurs constatent aujourd'hui une baisse du professionnalisme, un « **travail ni fait ni à faire** ». La qualité du travail se dégrade... Les savoir-faire, l'expérience sont de moins en moins reconnus. Les salariés en souffrent... La performance de l'entreprise en est affectée.

Un sentiment qui rejoint aussi celui des usagers, particuliers et entreprises, par exemple des services, renforcé par des scandales anciens ou plus récents (Mediator, prothèses mammaires) qui montrent au-delà des malversations des dysfonctionnements graves dans les chaînes de production...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Le désengagement au travail : un risque pour l'économie française (Jean-Françoise Naton, Françoise Gri, Yves Clot) (03:04)
- 1. Présentation de la conférence-débat, par Jean Besançon, Université Ouverte des Compétences (03:48)
- 2. Les enjeux du débat, par Alain Coffineau, Institut du Travail et du Management Durable (03:46)
- 3. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Françoise Gri, ManpowerGroup France et Europe du Sud (14:31)
- 4. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Jean-François Naton, Confédération Générale du Travail (13:40)
- 5. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention d'Yves Clot, CNAM, ITMD (23:04)
- 6. Sortir du « drame français » : regarder les pratiques vertueuses (Françoise Gri) (07:56)
- 7. La notion de travail « bien fait » : une notion très datée ? (Françoise Gri) (01:59)
- 8. Reconstruire la parole de chacun : concrètement comment ça s'organise ? (Jean-François Naton) (04:55)
- 9. Un syndicalisme qui protège les acquis, un mal de chien à envisager le futur (Françoise Gri) (02:35)
- 10. Des collectifs multiples dans le travail ? Générations « Y », communautés « d'amis », d'experts... (Françoise Gri) (02:51)
- 11. Le travail bien fait : la « marque de fabrique » d'une génération ? (Yves Clot) (03:05)
- 12. Préférer le « sens » à la notion de travail bien fait ? (Françoise Gri, Yves Clot) (02:38)
- 13. Où discuter des conditions du travail bien fait ? Une obligation de sursaut (Jean-François Naton) (04:45)
- 14. Deux cercles vicieux : les règles partout... et l'absence de confiance (Françoise Gri) (01:46)
- 15. La sécurité sociale professionnelle, au centre des débats sur le travail (Jean-François Naton) (01:53)
- 16. Comment peut-on (bien) travailler si on n'a pas confiance ? (Yves Clot) (02:45)
- 17. Aller concrètement vers le travail bien fait (Jean-François Naton) (03:28)

Les Mots-clefs :

Psychologie travail, relation travail, syndicalisme, négociation collective, responsabilité sociale entreprise

Vidéo séquencée n°134
© Pratiques & Stratégies - mars 2012