

Le travail dans tous ses états

Cycle de conférence 2014-15

Notion protéiforme, le travail est l'objet de questionnements incessants : considéré comme central ou accessoire, il interroge aussi bien la société que l'individu. Lieu possible d'épanouissement ou au contraire d'aliénation, de création aussi bien que de violence, la notion traverse le rapport à la réalité et à la construction de l'identité sociale. Autant d'aspects que le cycle interrogera.

[Penser le travail pour repenser ses régulations : un détour nécessaire](#)
[Erving Goffman et la gestion de la proximité corporelle dans les relations de travail](#)
[Managers de proximité : l'impossible fonction](#)
[Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords écrits et non-écrits](#)
[Travail et violence](#)
[Les mutations de l'action sociale et du travail social](#)
[Travail et utopie une révolution hacker ?](#)
[Le travail peut-il devenir supportable ?](#)

Penser le travail pour repenser ses régulations : un détour nécessaire

Nos sociétés modernes n'ont cessé de se questionner sur la place et le sens du travail. Cette très ancienne question est récemment réapparue dans le débat public : ce débat concerne la place du travail dans nos vies, le manque de travail pour les uns, la surcharge de travail pour les autres, les formes que revêt celui-ci, plus récemment la nature des transformations de la relation d'emploi et du rapport salarial.

Une mise à distance par l'histoire des idées peut permettre de décentrer notre regard du vécu immédiat pour resituer le débat sur le travail dans l'univers riche et complexe des possibles. Car la réflexion sur l'emploi (et le chômage) dominante aujourd'hui et depuis un siècle, a conduit à ne plus penser le travail, ou plus exactement à n'en plus percevoir le caractère conventionnel et contradictoire de la valorisation.

En rappelant, après d'autres, que le travail, tel que nous le pensons aujourd'hui, n'est qu'une invention finalement récente, en repérant les couches successives et contradictoires de sa valorisation, en soulignant combien cette valorisation s'est accompagnée d'un dépérissement du politique et du délibératif dans leur capacité à fonder le lien social, combien elle a logiquement accompagné le basculement des hiérarchies anciennes entre l'économique, le politique et l'éthique, il s'agira de souligner combien il faut d'abord penser le travail avant de penser les contours possibles des nouvelles formes du rapport salarial, et au delà des voies possibles vers un nouveau plein emploi.

Conférencier : Christophe Laviolle

Christophe Laviolle, docteur en sciences économiques, est maître de conférences à l'Université d'Orléans et directeur de recherches au Laboratoire d'Économie d'Orléans (Unité mixte de recherches CNRS – ITP « Modélisation, Systèmes, Langages » de l'Université d'Orléans).

Ses recherches portent sur la philosophie économique et l'histoire de la pensée économique. Il enseigne l'Histoire de la pensée économique, la macroéconomie, l'Économie du travail et de l'emploi. Il a dirigé le centre inter-régional associé au CEREQ (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications) de 2001 à 2012 et a fondé la Fédération Inter-Régionale de Recherches en Sciences du Travail.

Erving Goffman et la gestion de la proximité corporelle dans les relations de travail

Chacun y a été confronté, comme client, patient, apprenant ou comme praticien, professionnel, intervenant : comment neutraliser nos cinq sens lorsque les corps sont obligés de se rapprocher, sinon de se toucher, dans une relation de travail ?

Très nombreux sont les métiers qui imposent le contact, ou qui malgré eux, amènent les capteurs sensoriels à définir une situation intime là où il n'y a qu'une interaction entre étrangers : du coiffeur qui frotte la tête au moniteur d'auto-école qui prend la main en passant par le kiné qui remonte le long du dos... Des signaux tactiles, visuels, olfactifs, auditifs doivent être neutralisés pour éviter toute ambiguïté.

Quelles sont les stratégies employées dans les métiers de proximité pour gérer les interactions ?

Question supplémentaire : ces interactions sont-elles conduites de la même manière dans toutes les cultures ? Sans doute pas.

Et comment sont-elles dès lors maîtrisées dans les situations interculturelles que la globalisation de la planète produit de plus en plus souvent ?

Corsons encore le problème: la « culture » n'est pas seulement anthropologique, elle est aussi générationnelle et « genrée ». En clair: comment une jeune aide-soignante prend-elle un vieux monsieur à bras le corps ?

Pour répondre à ces questions, il sera fait appel à deux spécialistes américains de la communication interpersonnelle et interculturelle : Erving Goffman et Edward T. Hall. Goffman est connu pour ses travaux sur la « mise en scène de la vie quotidienne »; Hall a proposé une discipline nouvelle, la « proxémique », pour étudier les bulles de taille variable dans lesquelles nous évoluons. Ils leur seront empruntés un certain nombre de notions pour décrypter quelques situations de gestion professionnelle des rapports de proximité.

Conférencier : Yves Winkin

Yves Winkin est professeur d'anthropologie de la communication à l'École normale supérieure de Lyon.

Il est actuellement mis à la disposition du Cnam comme chargé de mission Stratégie auprès de l'administrateur général.

Il a contribué à introduire dans le monde francophone quelques courants des sciences sociales américaines: la nouvelle communication (Birdwhistell), la seconde école de Chicago (Goffman), l'école de Palo Alto (Bateson).

Ses livres principaux sont La Nouvelle Communication (1981), Erving Goffman : les Moments et leurs hommes (1988), Anthropologie de la communication (2001), publiés par les Editions du Seuil.

Managers de proximité : l'impossible fonction

Tous les managers de proximité ne sont pas cadres. Des agents de maîtrise, des contremaîtres ou des techniciens peuvent être managers de proximité.

Le manager de proximité se situe au carrefour de plusieurs responsabilités : l'organisation, la gestion humaine et en partie administrative de l'activité d'une équipe de salariés ; l'accomplissement des objectifs donnés par la hiérarchie, avec des processus et des indicateurs de suivi à compléter (reporting) ; pour certains, le développement de l'activité commerciale de l'équipe, des responsabilités face aux clients externes et internes.

Le manager de proximité est également tourné vers tout ce qui représente l'environnement externe à l'équipe, et en particulier les clients ou prestataires mais aussi les autres services de l'entreprise (parfois considérés comme des clients internes).

Aussi, face à cette grande hétérogénéité des pratiques d'encadrement, il conviendrait plutôt de parler des managements de proximité plutôt que du management de proximité (...)

Les managers de proximité mettent surtout en avant les difficultés liées à leur mission. Ils reconnaissent l'importance des qualités relationnelles à développer pour gérer leurs collaborateurs mais soulignent qu'il est parfois difficile d'avoir à gérer une équipe avec des personnalités variées ou de devoir gérer des conflits de personnes. Ils reconnaissent que leur mission consiste à faire accepter la stratégie de l'entreprise à leurs collaborateurs mais soulignent qu'ils ne sont pas toujours clairement au courant de la stratégie et qu'ils se doivent aussi de ne pas tout dire à leur équipe sur une stratégie qui risquerait d'impacter l'activité ou le moral de leurs collaborateurs (en cas de réorganisation par exemple). Ils relèvent que leur rôle doit être de faire atteindre les objectifs mais soulignent que ceux-ci sont parfois non réalistes, inatteignables et qu'ils sont écrasés par la lourdeur des reporting.

Ils reconnaissent enfin qu'ils constituent un rouage essentiel de la gestion des ressources humaines de l'entreprise mais

soulignent que leur propre ligne hiérarchique ou les fonctions RH ne les reconnaissent pas suffisamment et ils ne les considèrent pas comme un véritable soutien dans leur activité.

(Extrait du dossier Management de proximité : regards croisés, APEC N°2013-12, avril 2013)

Conférenciers : Yves TROUSSEAU et Michel BOUILLEAU

par Yves TROUSSEAU de l'APEC et Michel BOUILLEAU, DRH au BRGM.

Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords écrits et non-écrits

Autour du livre : Denise M. Rousseau, Pascale De Rozario, Rémi Jardat, Yvon Pesqueux, Contrat Psychologique et Organisations, Comprendre les accords écrits et non écrits, Pearson, Coll. « Apprendre toujours », 2014.

Ce livre est un ouvrage majeur de la pensée contractualiste américaine appliquée à la gestion de l'action collective organisée « en éthique », c'est-à-dire dans les contextes qui permettent l'exercice du libre arbitre.

Car coopérer, s'engager, s'investir au-delà de son intérêt propre et immédiat ne peut se faire sans consentement. Il en est ainsi dans les organisations productives comme dans les rapports humains ordinaires : faire contrat, c'est faire société selon certains principes.

Qu'un contrat soit écrit et très détaillé ou repose sur une promesse faite de mots et d'une poignée de main typique des ententes informelles, comment s'engage-t-on à faire et pourquoi le faire comme promis ?

Pourquoi certains n'actent-ils pas leurs engagements quand une majorité s'y emploie ?

Comment expliquer qu'un même événement – une fusion- acquisition, l'adoption d'une technologie digitale, l'introduction d'unités d'affaires, la co-conception de services avec les clients ou plus prosaïquement le départ de son supérieur hiérarchique – soit compris par certains comme une violation irrémédiable des engagements contractuels antérieurs, alors que d'autres y verront l'opportunité d'une carrière plus passionnante et ouverte ?

Autre question lancinante : comment s'assurer du sentiment personnel d'équité et pratiquer une justice collective capable de départager les contrats équitables des « contrats de soumission » ?

Comment éviter que des individus (souvent en réseau) ne détournent à leur seul profit les ressources et la propriété d'autrui par égoïsme et appât insatiable de leur propre gain ?

Voici quelques-unes des préoccupations récurrentes de cette pensée contractualiste fondée sur le principe d'un droit naturel à conduire sa vie selon sa propre volonté, à condition de ne pas soumettre celle des autres.

Conférenciers : Yvon PESQUEUX et Pascale De ROZARIO

Yvon PESQUEUX est Professeur titulaire de la chaire « développement des systèmes d'organisation » au Cnam Paris. Pascale De ROZARIO est Sociologue, UMR 3320 LISE (laboratoire interdisciplinaire de sociologie Economique) au Cnam Paris.

Travail et violence

Violence et travail :

« Le milieu de travail est un environnement où généralement confrontation et dialogue sont choses normales.

Quotidiennement, les travailleurs et le personnel d'encadrement sont confrontés à des problèmes personnels et professionnels, aux angoisses et aux frustrations de leurs collègues, aux difficultés d'organisation du travail, à des conflits de personnalité ou à l'agressivité de personnes venant de l'extérieur, ainsi qu'aux rapports parfois difficiles avec la clientèle et le public. Pourtant, en général le dialogue l'emporte sur la confrontation et normalement les activités

s'organisent de façon efficace et productive.

Toutefois, il peut se faire que le dialogue n'aboutisse pas, que le rapport entre les travailleurs, les cadres, les clients ou le public se détériorent et que l'efficacité et la productivité s'en ressentent.

La violence risque alors d'éclater sur le lieu de travail et de transformer un environnement jusqu'alors paisible en un milieu hostile et dangereux » (D. Chappell, V. Di Martino, La violence au travail, Genève, Bureau International du travail, 2000).

Violence domestique et milieu de travail : de la porosité entre sphère du travail et sphère privée.

Il peut sembler étonnant de lier les violences domestiques et la vie professionnelle.

Une première analyse peut en effet laisser croire que les violences sont une affaire privée que les personnes doivent gérer elles-mêmes, que cela se passe dans un couple et que cela ne doit pas déteindre sur le travail.

Il peut aussi paraître que les collègues, patrons et délégués syndicaux ne sont pas des « assistants sociaux » et que ce n'est pas leur rôle de se mêler de ces histoires-là.

L'écoute de victimes montre pourtant que les violences ont lourdement handicapé leur vie professionnelle.

Les violences domestiques s'invitent au travail et dans les lieux d'insertion professionnelle. Les violences domestiques ont des répercussions importantes sur la vie professionnelle des victimes, elles entravent lourdement leur travail ou leur processus d'intégration professionnelle

Garder un travail ou en décrocher un est pourtant fondamental pour ces personnes. Non seulement pour des questions évidentes d'indépendance financière, mais également parce que le milieu de travail est souvent le premier lieu à la fois d'écoute et de soutien informel pour les victimes (Denham, Donna et Joan Gillespie, La violence conjugale et le milieu de travail : En voie de changement (Vol. 1), Conseil canadien de développement social, Ottawa, 1992).

Vidéo indisponible...

Conférencières : Carole Damiani, Alice Lablanche, Fabienne Bardot & Aurélie Sans

Carole Damiani : Docteur en psychologie, Chargée de mission à l'INAVEM (Institut national d'aide aux victimes et de médiation), Directrice et Coordinatrice des Psychologues Paris Aide aux Victimes. Secrétaire générale de l'ALFEST (Association de langue française des études du stress et du trauma).

Me Alice Lablanche : Avocate en droit social, FIDAL Orléans

Dr Fabienne Bardot : Médecin du travail en service interentreprises, a participé aux grandes enquêtes épidémiologiques nationales : ESTEV, SUMER, SVP 50, quinzaines MCP, observatoire EVREST.

Aurélie Sans : Psychologue, spécialisée en aide aux victimes de violence domestique.

Les mutations de l'action sociale et du travail social

Le secteur de l'action sociale et médico-sociale représente aujourd'hui, toutes catégories confondues, plus d'un million de professionnels.

Il est créateur d'emplois. Il ne cesse de se développer en se diversifiant : des établissements, mais aussi des activités de services dédiés à l'insertion, à l'aide à domicile, à la médiation, à la prévention des risques, à l'animation...

Ainsi, au-delà du travail social proprement dit, il est de plus en plus question d'intervention sociale, d'économie sociale et solidaire.

En même temps, ce secteur connaît des mutations considérables illustrées par un récent rapport du Conseil supérieur du travail social, « Refonder le rapport aux personnes : Merci de ne plus nous appeler usagers » et par le Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale.

L'appropriation de ces changements et des nouvelles politiques publiques appelle des compétences actualisées en matière de management et des réponses nouvelles en termes de formation et de qualification.

Conférencier : Marcel Jaeger

Marcel Jaeger est professeur titulaire de la Chaire de Travail social et d'intervention sociale au Cnam où il est également directeur du Département « Droit, Intervention Sociale, Santé, Travail ».

Il a mené plusieurs travaux de recherches sur les questions de placement familial, de santé mentale, d'exclusion, d'addictions. Il est membre du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE-CNRS, UMR 3320), depuis 2003. Au titre des personnes qualifiées, il est membre du Conseil supérieur du travail social, du Conseil

scientifique de l'Agence nationale d'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux (ANESM) et, depuis 2010, du Conseil scientifique de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) qu'il préside depuis avril 2012.

Travail et utopie une révolution hacker ?

Autour de son livre : L'Âge du faire : Hacking, travail, anarchie, 2015, La Couleur des idées, Seuil, 448 pages

L'éthique hacker bouleverse-t-elle nos représentations du travail et nos façons de travailler ?

De nouveaux lieux de conception, de production et de collaboration voient aujourd'hui le jour un peu partout dans le monde. Équipés de machines industrielles comme des plus récents équipements informatiques, les hackers inventent un nouveau modèle d'activité : le faire (make).

À distance des exigences imposées par le marché et les grandes organisations bureaucratiques, les membres des hackerspaces et autres laboratoires de fabrication font du travail une fin en elle-même, sans que quiconque n'impose d'objectifs, de délais, de contraintes... Juste l'envie de faire pour soi.

Fruit d'une enquête ethnographique menée dans la région de San Francisco, là où les chantres de la contre-culture libertaire côtoient les entrepreneurs de la Silicon Valley, ce livre plonge au cœur du mouvement faire. Il en décrit les origines historiques ainsi que ses multiples impacts sur l'économie et la société.

Michel Lallement a partagé la vie des hackers, les a regardés inventer, bidouiller et s'organiser au quotidien dans des communautés frottées, pour certaines d'entre elles, aux principes de l'anarchisme. Il les a fait raconter et expliquer leurs vie, leurs choix, leurs idées.

En expérimentant une utopie concrète, les hackers font plus qu'imaginer une autre manière de travailler.

C'est une nouvelle grammaire du vivre ensemble que, sous nos yeux, ils sont en train de composer et font signe vers un nouveau modèle de travail, qui se situe à mille lieux du taylorisme d'antan.

Conférencier : Michel Lallement

Michel Lallement est professeur titulaire de la chaire d'Analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations du Cnam. Il enseigne la sociologie du travail et de l'emploi, la sociologie de l'action collective et la sociologie générale. Ses travaux portent sur les transformations du travail dans ses dimensions multiples (organisation, temporalités, relations professionnelles, marché, trajectoires sociales...).

Particulièrement intéressé par les comparaisons internationales, il inscrit ses travaux dans des réseaux internationaux, dont actuellement deux ANR, l'une consacrée à la construction des catégories de genre en France et en Allemagne et l'autre aux zones grises de l'emploi (à travers l'analyse des hackerspaces, Fablabs...).

Il est par ailleurs membre des comités de rédaction de L'Année sociologique et de Sociologie du travail, et membre du comité d'organisation du Mage (réseau « Marché du travail et genre »).

Le travail peut-il devenir supportable ?

« Le travail demeure une source de plaisir pour certains. Mais, pour trop d'entre nous, il est devenu difficile à supporter. Pour la plupart des travailleurs, il est en tout cas un souci dont aucune condition sociale, aucune position hiérarchique, aucun statut ne mettent complètement à l'abri. Et cela, particulièrement en France.

Faut-il alors transformer les travailleurs ?

Peut-on concevoir des organisations salubres ?

Peut-on aller vers une performance compatible avec la qualité du travail ?

Vers des produits et des façons de produire moins toxiques pour la santé publique ?

La santé au travail peut-elle être octroyée ou les travailleurs doivent-ils avoir les moyens de la construire ?

Yves Clot, psychologue du travail, et Michel Gollac, sociologue, confrontent leurs conceptions et celles de leurs disciplines. Leur débat débouche sur une conviction : non seulement le travail peut devenir supportable mais il peut être l'une des sources d'une vitalité retrouvée, d'autres façons d'être soi-même et de vivre ensemble. Une nouvelle liberté est possible si l'entreprise s'ouvre à la démocratie.

Conférencier : Yves Clot

Yves Clot, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam, il appartient au CRTD (Centre de recherche sur le travail et le développement), laboratoire de référence sur les questions de santé au travail. Il est notamment l'auteur de *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* (La Découverte, 1995), de *La fonction psychologique du travail* (PUF, 2006) et de *Travail et pouvoir d'agir* (PUF, 2008). Il a été lauréat du Prix du Meilleur Ouvrage sur le monde du travail pour la catégorie expert en 2011 pour son livre *Le Travail à Cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* (La Découverte, 2010). Il dirige la collection «Cliniques du travail» chez érès avec Dominique Lhuilier.

Retrouvez nos cycles de conférences :



**Plus d'info :
Contactez Eric Malmassari**



<https://www.cnam-centre.fr/le-cnam/culture/cycles-de-conferences/le-travail-dans-tous-ses-etats-1391589.kjsp?RH=16>