

Redécouvrir le travail réel & déconstruire le mythe de la résistance au changement : enjeu de transformation sociale

Marc GUYON

Conservatoire National des Arts & Métiers

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement

guyon.marc@free.fr

2 octobre 2015

Colloque FREDOC 2015

Ce document sert de support à une communication orale dont il ne saurait rendre compte que très partiellement

Redécouvrir le travail réel & déconstruire le mythe de la résistance au changement : enjeu de transformation sociale

Plan

Des transformations en cours dans de nombreux secteurs professionnels

La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

Les enjeux de santé au travail et de performance

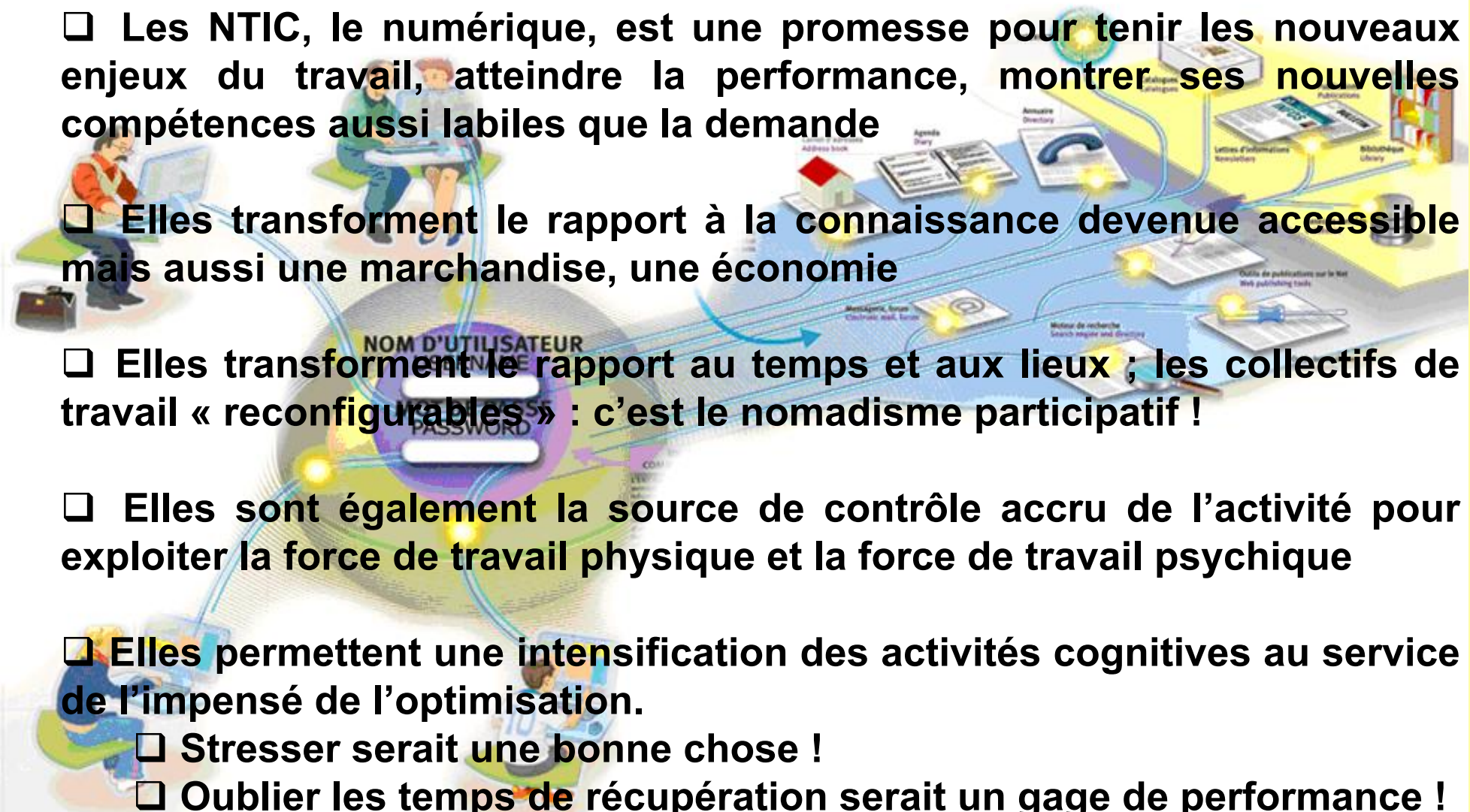
1. Des transformations en cours dans de nombreux secteurs professionnels

- 
- A man with grey hair, wearing a yellow shirt, is looking directly at the camera. He is holding a small, clear plastic object in his right hand. To his right, a robotic arm with a green base and silver joints is visible, holding a similar object. The background is a blurred industrial setting with overhead lights.
- ❑ De nombreux métiers sont en profonde transformation : les technologies de l'information sont la réponse aux nouvelles exigences
 - ❑ Pour pleinement se saisir de de ces nouvelles façons de travailler (rendus possibles par les NTIC) il faut changer de modèle
 - ❑ Les nouvelles méthodes de travail et les nouveaux outils appellent de nouvelles compétences en évolution rapide
 - ❑ Le changement technique & professionnel s'accompagne aussi de changements organisationnels

1. Des transformations en cours dans de nombreux secteurs professionnels

- ❑ Ce mouvement est apparu dans les secteurs marchands mais il s'étend aussi dans les secteurs non marchands comme la recherche :**
 - ❑ Transformations de structure (ANR, AERES, ...) qui modifient les règles du jeu formelles (appels à projets) avec lesquelles les professionnels doivent composer (recherche par projet)**
 - ❑ Transformations des règles d'attribution de la reconnaissance et d'évaluation de la performance pour reconnaître la compétence des chercheurs**
 - ❑ A une conception ancienne s'opposent les nouvelles pratiques**

1. Des transformations en cours dans de nombreux secteurs professionnels

- 
- ☐ Les NTIC, le numérique, est une promesse pour tenir les nouveaux enjeux du travail, atteindre la performance, montrer ses nouvelles compétences aussi labiles que la demande
 - ☐ Elles transforment le rapport à la connaissance devenue accessible mais aussi une marchandise, une économie
 - ☐ Elles transforment le rapport au temps et aux lieux ; les collectifs de travail « reconfigurables » : c'est le nomadisme participatif !
 - ☐ Elles sont également la source de contrôle accru de l'activité pour exploiter la force de travail physique et la force de travail psychique
 - ☐ Elles permettent une intensification des activités cognitives au service de l'impensé de l'optimisation.
 - ☐ Stresser serait une bonne chose !
 - ☐ Oublier les temps de récupération serait un gage de performance !

1. Des transformations en cours dans de nombreux secteurs professionnels

❑ Face à ces changements souvent attribués au progrès :

❑ Il faut s'adapter pour continuer à être employable

❑ La résistance au changement est perçue comme une volonté de s'opposer au progrès, un combat d'arrière-garde

❑ La résistance au changement est perçue comme une opposition systématique, idéologique, un blocage



2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

- ❑ Un progrès pour certain n'est pas toujours une amélioration pour d'autres
- ❑ Les dispositifs – gestionnaires, techniques, organisationnels – transforment les conditions de travail voire l'organisation du travail
- ❑ On peut comprendre la résistance au changement comme autre chose qu'une résistance au progrès
- ❑ Le travail demande de faire face à des difficultés, à des peurs, à des craintes qui peuvent être objectives au sens de manifestes c'est le cas dans les métiers à risque !



2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

On a pu observer notamment chez les ouvriers du bâtiment des comportements qualifiés de virils – pour dénier le danger objectif (manifeste) - qui ont pu sembler paradoxaux, ordaliques, ...



Chez les cadres se développe aussi une foi aveugle, quasi religieuse, en la maîtrise par la science et la technique



2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

- ❑ Au travail, il y a souvent un inconfort.
- ❑ Insuffisance et contradictions des prescriptions (ergonomie, grève du zèle) => le travail réalisé est toujours différent du travail prescrit.
- ❑ Le réel (du travail) se fait connaître par sa résistance à la maîtrise de celui qui travaille bien.
- ❑ Expérience subjective de l'échec, souffrance ordinaire de celui qui travaille avec application.



2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

Ce dont il est question c'est de l'engagement de notre corps dans le travail, pas seulement le corps biologique, mais la subjectivité pour une production ayant valeur d'usage .

- ❑ L'intelligence pratique est un ressort de l'organisation du travail
- ❑ Travailler – inventer en situation de travail - ce n'est pas seulement résoudre des problèmes !



« Travailler, ce n'est pas seulement produire, travailler c'est aussi se produire ».

L'intelligence pratique, en tant qu'elle permet d'agir en situation de travail, est aussi une ressource pour la santé

2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

Importance de la coopération pour le vivre ensemble

Les collectifs de travail : coopération & coordination

- ☐ La coordination est prescrite.
- ☐ La coopération est volontaire, elle nécessite notre engagement.
- ☐ 3 types de coopération : horizontale (pairs), verticale (hiérarchique), transverse (bénéficiaires).

Négociation des rapports sociaux de domination tempérés

Ressource essentielle de la santé au travail & de la performance



2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

Importance de la coopération pour le vivre ensemble ?

Et dans la Recherche scientifique

- ☐ La conception dominante de l'objectivité protège et réifie le rapport subjectif au travail
- ☐ L'individualisme stratégique s'accorde bien avec le paroxysme de la compétition
- ☐ L'hyperactivité, la passion, le retrait sont des stratégies individuelles de défense

Négociation des rapports sociaux de domination tempérés ?

Ressource essentielle de la santé au travail & de la performance ?

2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

Importance de la coopération pour le vivre ensemble

Et le numérique

- ☐ Le nomadisme participatif : de nouveaux collectifs reconfigurables ?
- ☐ L'aplatissement des structures ? la contraction des temps ? L'accélération ? l'immédiateté ?
- ☐ La transformation des métiers ?

Négociation des rapports sociaux de domination tempérés

Ressource essentielle de la santé au travail & de la performance

2. La résistance au changement à l'épreuve du réel du travail

- ❑ Une modification de l'organisation formelle du travail a des incidences potentielles sur les métiers et ces stratégies que construisent les travailleurs pour tenir leurs rapports au travail
- ❑ Cela a potentiellement des incidences sur la santé, la créativité et la performance des travailleurs en collectif

On est passé d'une dialectique entre deux figures hypostasiées : le progrès d'un côté et la résistance

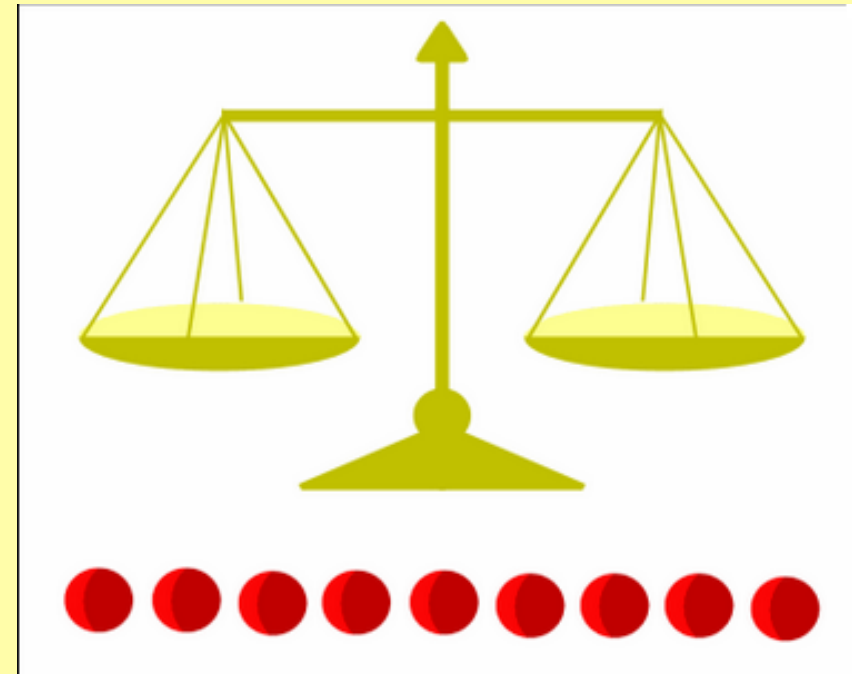
A une négociation (déséquilibrée) sur les ressources de l'activité réelle



3. Les enjeux de santé au travail et de performance

❑ Des transformations du système de production et du système de régulation ont nécessairement des incidences en termes de santé au travail et de santé tout court...

❑ La santé au travail peut être « saisie » comme la résultante d'un compromis entre des déterminations forcément contradictoires : les conditions matérielles de travail, les conditions organisationnelles de travail, les possibilités stratégiques et subjectives des professionnels des différents collectifs de travail de mobiliser et produire des ressources en situation de travail réelle.



3. Les enjeux de santé au travail et de performance

Dans la recherche scientifique

- ❑ Pilotage : la digitalisation des résultats du travail pour le chiffrer (le travail) est une impasse car le pilotage par le chiffre se fait au détriment d'une (re)connaissance humaine du travail humain
- ❑ Objectivité et neutralité sans affectivité produisent des décisions absurdes
- ❑ La précarisation objective des non-permanents et la précarisation subjective des permanents
- ❑ Le statut de l'objectivité dans la profession scientifique est un obstacle à la compréhension des enjeux de santé dans le travail de la recherche
- ❑ Transformation des collectifs de pairs traduisant l'intensification de la concurrence et la prédominance de la dimension stratégique du travail

3. Les enjeux de santé au travail et de performance

Travail, organisation du travail & NTIC

- ❑ La tendance à étendre le domaine du procédural : accroissement de la liberté d'action ou de la taylorisation-fragmentation du travail ?
- ❑ La tendance à l'isolement : intensification informative, inadaptation des structures managériales, déstructuration des collectifs, ...?
- ❑ La tendance à l'intensification : accélération, instantanéité, dématérialisation, interruptibilité, taylorisation, ...?
- ❑ La tendance au contrôle : attente de réponse rapide et suivi « temps réel », affaiblissement de la coopération verticale et de l'organisation réelle, bureaucratisation ?

Coopération de chacun dans le contrôle sollicite notre aptitude à la servitude volontaire

3. Les enjeux de santé au travail et de performance

- ❑ Ces technologies, associées au mode projet, participent étroitement au développement d'une forme nouvelle de collectif : le nomadisme coopératif
- ❑ Des modalités d'association peu formalisées déterminées par les objectifs du projet, une structuration en réseau, un engagement fort des participants mais à distances par rapport à l'entreprise.
- ❑ Moins intégrateur que la culture hiérarchique, il est loin de convenir à tous les profils de travailleurs, et ses avantages se paient par une flexibilité et une insécurité plus grandes.

Sans en être à l'origine, les NTIC peuvent amplifier l'appauvrissement des liens sociaux des salariés.

3. Les enjeux de santé au travail et de performance

- ❑ Dans quelle mesure et sous quelles conditions les NTIC participent-elles à l'intensification du travail par l'effet de contraintes qu'elles génèrent ou décuplent ?
- ❑ Quels sont les liens et les effets des NTIC sur les collectifs de travail, leurs renouvellements et les incidences de ces renouvellements ?
- ❑ Quels sont les liens et les effets des NTIC sur les échanges informels au sein de l'entreprise, la relativisation des cadres & le brouillage des frontières entre travail et hors travail ?



3. Les enjeux de santé au travail et de performance

- ☐ Dans des situations de travail fortement dégradées, les stratégies collectives de défense déployées par les professionnels peuvent se rigidifier en véritables idéologies défensives :
 - ☐ absence d'espaces de discussion informels sur le travail
 - ☐ colonisation des espaces de discussions formels sur le travail par la communication formelle : réunions descendantes, ...
 - ☐ apparition d'attitudes de retrait qui sont en réalité des stratégies adaptatives de survie affective : la fuite physique ou psychique
 - ☐ désignation de bouc-émissaires (violence mimétique, projet par défaut, ...)

3. Les enjeux de santé au travail et de performance

On est passé d'une stratégie dont la visée est la préservation subjective du Soi mais aussi l'expression de l'intelligence pratique et la créativité à une idéologie dont le programme est la défense de la défense

Que faire ? Doit-on réduire les poches de résistance ? Doit-on procéder à des frappes chirurgicales pour réduire les poches de résistance ?

Les ingrédients du pari de l'intelligence :

- ☐ **réintroduire les questions de travail dans l'espace public de l'organisation du travail**
- ☐ **ré-ouvrir des espaces de discussion formels et informels sur le travail**
- ☐ **refaire l'expérience de la confiance et laisser la parole aux professionnels**

Redécouvrir le travail réel & déconstruire le mythe de la résistance au changement : enjeu de transformation sociale

**Merci de
votre
attention**

Marc GUYON

CNAM / CRTD

guyon.marc@free.fr



Travail