

Observatoire

O.



R.

Observatoire et Rencontres du Travail

Rencontres du Travail

T.

ANNALES 2009 de l'UNIVERSITE D'ETE de l'ORT



Observatoire O.
R.
et Rencontres du Travail T.

QUATRIÈME UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DE L'ORT

Comprendre le travail, à quoi cela engage ?

25 et 26 septembre 2009
à Paris



Débat autour du
Manifeste pour un ergo-engagement

Avec l'accueil du
Centre Suzanne Masson
41, avenue du Docteur Arnold Netter (12ème)
 **Nation**

RENSEIGNEMENTS :
www.rencontresdutravail.com
CONTACT : rencontresdutravail@orange.fr

Sommaire

<i>Pourquoi cette université ? Texte d'invitation de mai 2009</i>	3
<i>I. Manifeste pour un ergo-engagement</i>	4
a) Présentation par Bastien BOUET (extraits)	4
b) Présentation par Nathalie CLAR (extraits)	9
<i>II. Les ateliers, 25 septembre après-midi</i>	13
<i>Atelier insertion et la formation</i>	13
<i>Atelier Ergo-management</i> ,	15
<i>Atelier Prévention et santé au travail</i>	19
<i>III. Présentation de GRT : La transmission des savoirs</i>	22
<i>Activité d'encadrement des étudiants infirmiers en psychiatrie et nouveau diplôme infirmier : Le GRT et la question de la transmission des savoirs</i>	22
<i>IV. Table ronde au CNAM, Paris.</i>	25
Article 1 : « Restaurer les capacités d'expression des salariés » par Elsa Fayner,	25
Article 2 : « Inventer ne nouveaux rapports de travail » par Daniel Gouttefarde,	26
Article 3 : « Priorité au développement des capacités humaines » par Jean-Christophe le Duigou,	28
Article 4 : « Un débat de valeurs » par Marcelle Duc,	30
<i>Annexe I : Le programme : Université d'été 2009</i>	32
<i>Annexe II : Liste des participants</i>	33

Pourquoi cette université ? Texte d'invitation de mai 2009

« A l'occasion de la publication du *Manifeste pour un ergo-engagement*, rédigé par Yves Schwartz sur proposition de l'ORT, nous souhaitons partager les propositions qui y sont formulées avec des acteurs de la vie sociale, politique et économique sensibles aux principes qu'animent notre association, issus de l'approche ergologique de l'activité.

Les deux journées de travail de la prochaine UE de l'ORT se donnent pour ambition de créer des espaces d'échanges et de confrontations entre différents points de vue et différentes pratiques ancrés dans des milieux d'activité, des situations de travail, des lieux de production, d'action et de création. Chacune de ces expériences vit à sa manière la question que nous souhaitons mettre au centre de cette rencontre :

« Comprendre le travail, à quoi cela engage? » Si comprendre le travail (tâche impossible ?) peut prendre de multiples formes et être poussé à des degrés divers, l'engagement – ou les engagements – que cela implique, que cela demande ou que cela produit... chemin faisant peut se présenter sous différentes formes :

une balise qui fonde une posture et dessine une démarche méthodologique, un dilemme moral qui surgit sur la scène où l'on intervient, ou encore une sollicitation (dans ses affects, sa subjectivité, son corps-soi) qui participe à la maturation d'une identité, d'une compétence, d'un idéal politique en lien avec une communauté d'appartenance. Dans tous les cas, regarder le travail (le sien ou celui d'un autre) ne va pas sans convoquer celui qui regarde.

Nous vous proposons d'instruire ce débat autour des propositions contenues dans le *Manifeste* à partir de la manière particulière dont votre expérience professionnelle, vos travaux de recherche, votre activité militante ou artistique convoquent et mobilisent des formes d'engagement liées à l'intérêt que vous portez au travail et, plus généralement, à l'activité humaine :

- En quoi les propositions du *Manifeste* font échos avec vos manières de voir et de faire ?
- Qu'est-ce qui apparaît comme une évidence, qu'est-ce qui semble plus opaque à déchiffrer ?
- Tel point vous fait-il réagir : dans le sens d'un accord, d'un désaccord, d'un questionnement ?

L'état d'esprit qui animera le débat autour de ces questions et du *Manifeste* vise à créer de nouveaux liens et à favoriser de nouvelles initiatives. »



Ces annales-qui compilent quelques extraits de ce qui a été dit ou écrit à l'occasion de ces deux journées reprennent le déroulement de l'université conçu en quatre demi-journées distinctes ayant chacune un objectif précis¹.

- I. Présentation, explicitation du contenu du Manifeste dont la lecture se révèle difficile pour les non initiés ;*
- II. Quatre ateliers (- le syndicalisme, la gestion des Comités d'Entreprise, le militantisme ; - L'insertion et la formation ; - La prévention et la santé mentale ; - le management et la gestion des entreprises) où chacun revisite sa propre expérience professionnelle sous l'éclairage de ce qu'il a entendu le matin même ;*
- III. Présentation de GRT (Groupe de Rencontre du Travail), des interventions actuellement en cours et fondés sur les principes ergologiques ;*
- IV. Débat public dans un amphithéâtre du CNAM entre des intervenants extérieurs à l'association et ayant lu le Manifeste. Il sera rendu compte de cette quatrième partie par les interviews qui ont été réalisés dès la fin de la table ronde.*
Ces interviews ont donné lieu à des articles dans le journal l'Humanité.

En clôture de cette présentation, nous ajouterons quelques articles de journaux et réactions de participants.

I. Manifeste pour un ergo-engagement

Deux présentations du manifeste, la première de Bastien Bouet et la seconde de Nathalie Clar.

a) Présentation par Bastien BOUET (extraits)

« Les 3 idées qui me marquent le plus dans le texte d'Yves Schwartz et qui me servent le plus dans ma vie quotidienne, c'est :

1. Nous travaillons dans un milieu qui est fait de normes.
2. L'homme au travail n'est jamais qu'un pur exécutant : c'est à la fois *impossible* et *invivable*.
3. Les conséquences de l'aveuglement à l'activité sont toujours graves.

Yves Schwartz s'intéresse au champ du travail pour essayer de caractériser l'activité humaine. Mais il le dit lui-même, l'activité s'invite dans tous les champs de la vie (familiale, associative, sportive, éducative, etc). Mais le travail, du fait du rôle central qu'il occupe dans nos sociétés occidentales, du



¹ Voir le programme en annexe, à la fin du document

temps qu'on y passe et des enjeux fondamentaux qu'il revêt, constitue un véritable observatoire de l'humanité en action, ou de l'agir humain.

Eloge des normes

Donc dans le travail, qu'est-ce qui se passe ?

D'abord, quand nous travaillons, nous sommes immergés dans un milieu pétri de normes de toutes sortes. Les normes c'est quoi : c'est les objectifs de rendement ou de production fixés par la hiérarchie. C'est le nombre d'articles que la caissière doit scanner à la minute ; c'est le nombre de DE que le conseiller Pôle emploi doit recevoir par semaine ; c'est la date à laquelle le chantier doit être terminé. Donc les normes c'est des objectifs mais aussi des règles



prescrites pour atteindre ces objectifs : des méthodes et techniques édictées par les ingénieurs, les responsables, les dirigeants. C'est le mode d'emploi d'une machine industrielle ; l'équipe que l'on doit intégrer pour travailler sur ce chantier ; c'est le registre verbal codifié que doit utiliser une hôtesse d'accueil ; c'est aussi

tous les schémas et les plans, comme les schémas de câblage des Airbus ; c'est nos horaires de travail. Et puis c'est aussi les normes de sécurité comme le port des protections individuelles.

Moi, je suis consultant et formateur : les normes, c'est le référentiel de formation qui décrit ce que le stagiaire devra être capable de faire à la fin de la formation ; c'est les horaires des enseignements ; c'est respecter la convention de formation ; c'est aussi venir en costume-cravate quand j'interviens.

Toutes ces normes, YS les appellent les "normes antécédentes", parce qu'elles existent avant même que l'on commence à travailler. (...) [II] fait l'éloge de ces normes qui nous sont forcément nécessaires pour savoir ce qu'on fait, comment et avec qui.

Le fait des "renormalisations"

Mais travailler, est-ce uniquement appliquer à la lettre ces normes techniques, juridiques et d'organisation ? (...) Assurément : non. (...) travailler ce n'est pas exécuter passivement des consignes et des règles et s'y limiter, pour 2 raisons fondamentales. Une raison que je qualifierais de "technique" et une raison que je qualifierais de "philosophique" ou "vitale".

➤ Impossible Pourquoi c'est *techniquement* impossible d'appliquer mécaniquement ce qu'on nous dit de faire ? Parce que les normes antécédentes, celles du milieu de travail, elles

sont élaborées en dehors des situations de travail, hors-contexte. Ces normes ne peuvent donc pas tenir compte de la singularité et des particularités des situations de travail, in extenso de *l'ici et maintenant* dans lequel on travaille. Ces normes ne tiennent pas compte des imprévus, des aléas de la situation de travail. Par exemple, le protocole d'examen médical stipule que ce patient devrait passer un IRM (norme antécédente) ; mais ce patient est allergique à l'iode : il va donc falloir faire autrement, déroger au protocole sinon on tue le patient. Autre exemple, à Cahors, dans le Lot, les travaux d'un parking souterrain ont été entravés pendant 3 ans car on creusant, les ouvriers sont tombés sur un site archéologique. Ce site, il était impossible qu'il soit dans les plans de l'architecte. (...)

Pour la formation au secourisme du travail, c'est pareil. Je dispense la formation hors-contexte : dans une salle, sans bruit, avec des mannequins, où les gens sont décontractés et concentrés. Mais dans la réalité, en cas d'accident, le secouriste intervient avec un vrai blessé, des collègues de travail paniqués, le bruit des machines, etc, (...)

Donc, rien n'est complètement anticipable. C'est ce que les ergonomes ont appelé l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. (...)

Pour (...) faire face aux imprévus, le travailleur doit produire lui-même des normes pour arriver au résultat. Donc au lieu de faire un IRM, on fera plutôt une échographie ; pour le site archéologique, on va négocier avec les associations du patrimoine (...). C'est cela qu'YS appelle des "renormalisations".

En fonction de normes antécédentes et dans un milieu qui est toujours techniquement et humainement variable, l'homme au travail doit renormaliser faute de quoi le procès de travail sera bloqué.

Donc il y a toujours "rencontre" entre les milieux de travail et les hommes qui tentent de le reconfigurer. (...) Ces rencontres, c'est l'activité même.



(...) nous avons dit que les normes antécédentes constituent l'histoire des hommes, les renormalisations aussi. Non seulement les renormalisations sont le réel du travail, mais elles vont être en partie reprises par ceux qui prescrivent le travail (...) Donc, des savoirs issus des renormalisations vont être utilisés pour

élaborer de nouvelles normes antécédentes. C'est pour ça que ça fait histoire, parce qu'il y a une dialectique entre les savoirs prescrits et les savoirs investis dans l'activité. (...)

➤ Invivable

L'autre raison, plus *philosophique* ou *vitale* : c'est parce que c'est proprement invivable de faire uniquement ce qu'on nous demande de faire. Ce n'est pas ça vivre en santé, en bonne santé (...) il n'y a jamais d'agir humain qui soit purement mécanique. C'est un signe de mauvaise santé, de maladie, que d'accepter le milieu tel qu'il est. D'ailleurs le personnel hospitalier le constate bien. Un patient qui ne cherche pas à changer son milieu, à déplacer les objets, qui ne cherche pas à savoir ce que le personnel médical va faire de lui, c'est un patient proche de la mort.

Un travailleur qui veut vivre en santé au travail, il va toujours chercher à retraiter son milieu de vie en fonction de ses normes propres, issues de ses valeurs. (...)

Moi, quand je vais dans les entreprises, il y a certaines personnes avec qui je devrais travailler mais je le refuse parce que ça me coûte trop. Ce sont des personnes que je déteste, en opposition totale avec certaines de mes valeurs fondamentales. Il n'y a pas de jugement à porter sur ça : il y a juste à comprendre que pour moi, c'est une atteinte à ma santé que de travailler avec ces personnes ; ça me coûte trop.

D'ailleurs je le dis : travailler avec lui ça me rend malade !

Par contre, il y a des gens, des confrères consultants ou des stagiaires que je forme à qui je donne beaucoup en terme de temps et d'efforts sans que cela ne me coûte en terme de santé. Parce que c'est des personnes avec qui je partage des valeurs : l'humilité, le respect de l'autre, le courage de la vérité, et le refus de l'hypocrisie, des idéaux politiques et militants.



Autrement dit, la façon dont on veut faire usage de soi, elle est évaluée par soi-même, et cette évaluation, elle est une manifestation de la vie. La vie c'est ça, c'est évaluer les normes qui pèsent sur nous et répondre à ces normes de la façon la plus économique pour nous. C'est ce qu'Yves Schwartz appelle le "débat de normes".

Mais si j'ai beaucoup parlé d'individu au singulier, l'activité et les débats de normes recouvrent une dimension collective. En effet, on ne travaille jamais seul, et pour gérer les trous de normes liés à l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, il faut que les travailleurs s'entendent. Parce que travailler ensemble, c'est vivre ensemble. Et les collectifs de travail, ils ne peuvent pas être figés : ils vont se faire et se défaire aux grés de la gestion des aléas d'une part, et d'autre part en fonction de valeurs communes pour que ce soit un collectif où chacun puisse y vivre en santé.

Impossible et invivable, ça s'articule puisque c'est dans les trous de norme que l'on va pouvoir le mieux intégrer ses valeurs de vie. C'est pour ça qu'Yves Schwartz dit au début du texte que l'activité s'invite toujours : il est impossible et invivable que ce soit autrement. (...) S'il y a quelque chose d'universel à l'espèce humaine, c'est certainement cette activité, ce débat entre les normes d'un milieu et les normes de vie (...).

L'aveuglement à l'activité

Je terminerai en rappelant que s'aveugler à l'activité, i-e la nier ou ne pas en tenir compte, c'est d'abord un manque à gagner énorme puisque (...) les savoirs investis dans les renormalisations sont garants d'une certaine efficacité. (...).



Mais nier l'activité, c'est aussi nier ce que le travail réel coûte réellement aux travailleurs. Et cet aveuglement à l'activité, ça peut faire crise (...). En témoigne les mouvements de grève, les démissions, voire les suicides sur les lieux de travail, ce sont pour une grande partie des manifestations d'absence de possibilité de vie en santé au travail.

Quand j'évalue des stagiaires sur un plan d'action commercial, je n'évalue pas que les résultats, mais j'essaie d'évaluer, avec le stagiaire, ce que sa production lui a demandé comme efforts, ce que ça lui a coûté ; les savoirs et les valeurs qu'il y a investis. (...)

Pour moi, signer le Manifeste pour un ergo-engagement, c'est s'engager contre les tentatives d'individualisation du travail. On ne peut pas travailler seul car les aléas et les imprévus sont toujours gérés collectivement. (...).

Enfin, ce qu'il faut rejeter selon moi, c'est le management par les objectifs. En signant le Manifeste, je m'engage contre toute forme de management par les objectifs. Le management par les objectifs, c'est-à-dire l'évaluation de la valeur professionnelle sur la seule base de l'atteinte des objectifs fixés par la hiérarchie, c'est faire l'impasse de toutes les dramatiques qui se jouent dans le travail. C'est faire l'impasse de la singularité des situations de travail et de ce que cela a pu coûter au travailleur d'atteindre ces objectifs. On jette un voile sur tout ça, sur les savoirs investis, les valeurs, les choix, les arbitrages, les débats de normes. Ne pas reconnaître qu'il y a débat de normes, c'est pour moi soustraire l'individu de l'Humanité.

b) *Présentation par Nathalie CLAR (extraits)*

Petit commentaire à la lecture du « manifeste pour un ergo-engagement »

(...) Louis Durrive qui décrit très justement (...) « l'urgence » de la situation :

« Lorsque les cadres normatifs prétendent s'imposer à l'activité en excluant tout débat, lorsque les collectifs sont atomisés par le jeu des évaluations individuelles des performances, lorsque chacun est laissé seul devant ses objectifs à atteindre sans considération du cadre procédural ou temporel, ni du coût de l'engagement humain effectif, lorsqu'au nom de la compétitivité et d'une mesure purement gestionnaire du temps, on augmente l'intensité du travail, lorsque au nom d'une démarche qualité dite totale, on oblige à masquer les vraies difficultés que réserve la confrontation au réel, eh bien on crée un climat étouffant, proprement invivable, avec ses manifestations concrètes : absentéisme, turn-over, stress, troubles psychosomatiques, sentiment d'échec, mépris de soi, méfiance à l'égard des autres, dépressions, voire décompensations graves. »²

(...) Alors je nous le demande : Quelles sont nos priorités ? Dans quel monde voulons nous vivre ? Qu'est-ce qui nous semble possible ou impossible ?

Je crois avoir compris que l'ergo-engagement c'est d'abord et avant tout, un changement de posture vis-à-vis des hommes et des femmes qui travaillent chaque jour pour produire des biens, des services, pour produire le monde social, le vivre ensemble. (...) la première des choses fondamentales, c'est de reconnaître qu'il y a de l'intelligence individuelle et collective dans le travail. Cela ne paraît peut-être pas grand-chose, c'est peut-être évident... pourtant je vais vous raconter ce qu'il m'est arrivé hier. Je suis allée comme



à mon habitude à l'école de coiffure pour servir de modèle aux étudiants qui apprennent la coiffure, et pendant qu'une étudiante me coupait les cheveux une autre étudiante qui n'avait pas trop de chose à faire et surtout envie de parler, c'est approchée de moi alors j'ai engagé la conversation avec elle, sur sa formation... en quelle année elle était, comment ça se passait etc... Et, au fur et à mesure de la conversation, elle en est venue à me dire « *quand on rentre dans cette école de coiffure il y a un examen, on passe un examen de logique, une épreuve de mathématique, et une épreuve de dessin parce qu'il faut avoir un sens artistique pour faire ce métier, parce qu'il ne faut pas croire, m'a-t-elle dit, que cela ne demande pas d'être intelligente d'être coiffeuse, me confiant ensuite que souvent les gens croient que les*

2 - Louis Durrive, L'activité en dialogue, Introduction au manifeste, 2009, p.218

coiffeuses ne sont pas intelligentes. » J'étais assez gênée d'entendre cette jeune fille de 17-18 ans me raconter tout ça. Et je me demande dans quelle société on vit, pour qu'une jeune fille, comme ça, engagée dans un métier, des études, pleine de vie, soit obligée de se justifier, de dire qu'elle est coiffeuse mais qu'elle est « aussi » intelligente et qu'il faut pas croire ce que les autres pensent ! (...)

Voilà, c'est une histoire qui me fait beaucoup réfléchir. Et je crois qu'elle fait écho très justement à la question que pose Yves Schwartz au début du manifeste « *Avec quel regard gérons-nous nos rapports avec nos semblables ?* »³ Pour moi, cette jeune fille sans le savoir, milite un peu pour un ergo-engagement. En effet, « *Nous n'avons rien inventé, dit Yves Schwartz, nous ne faisons que mettre des mots sur ce qui est la trame même de nos vies quotidiennes et, qui pour être ancré dans la quotidienneté, n'en concerne pas moins tous les aspects de notre vivre ensemble*⁴ ». Aussi l'activité et l'intelligence sont déjà là.

Mais pourquoi est-ce si important de reconnaître qu'il y a de l'intelligence dans le travail, dans tout travail ? Est-ce pour en rester là ? Qu'est-ce que ça veut dire reconnaître l'intelligence au travail, les débats de normes et de valeurs ? Les reconnaître mais pour quoi faire ?

Comme Louis Durrive le dit, « *Devant l'urgence de la situation, Yves Schwartz conduit une réflexion collective qui aboutit à un manifeste* » mais il faut ajouter que cette histoire a commencé il y a déjà presque 30 ans, lorsque reconnaissant les lacunes de la connaissance, « une lacune générale de la culture » celui-ci écrivait « *qu'il est important de suggérer combien l'intelligence – et l'intelligence collective – est mobilisée là où on ne voit souvent que de l'inessentiel ou l'exécution mécanique d'un programme. Et que cette mobilisation soit selon les cas plus ou moins contrariée ne contredit pas ce constat. Or, ajoute-t-il, le travail ce n'est pas rien dans l'histoire de l'humanité ! Or si le travail est en partie la sommation de toutes ces formes d'intelligence, est-on bien sûr qu'il ne manque pas à la culture une dimension essentielle pour se comprendre ?*⁵ ». C'est l'époque où se mettait en place un dispositif à penser le « travail » tout à fait singulier à l'université : le dispositif APST qui est devenu le département d'ergologie. Ce qui est tout à fait innovant c'est que les instigateurs de ce dispositif proposaient « d'intégrer l'expérience du travail à la connaissance du travail⁶. » Voilà, je dis cela parce que pour moi, la connaissance ça a toujours été quelque chose de très

3 - Yves Schwartz, l'activité en dialogue, Manifeste pour un ergo-engagement, 2009 P.221

4 - Idem, P. 221

5 - Ouvrage collectif sous la direction d'Yves Schwartz et de Daniel Faïta, L'homme Producteur, autour des mutations, du travail et des savoirs, Messidor, 1985, P.13

6 - Idem P. 12

important, mais une connaissance comme celle-là, qui reconnaît d'autres savoirs que ceux « autorisés », qui s'ouvre au dialogue des savoirs, qui confronte, qui débat, qui construit, qui discute, qui se refuse à la neutralisation des histoires, qui regarde vers les plus micros de nos actes, c'était - et c'est - assez incroyable ! Ayant l'intuition des relations entre le savoir et le pouvoir, pour moi cette expérience inaugurale sous cette forme de rencontres du travail - d'autant plus pluridisciplinaire- est le début de l'ergo-engagement. Voilà pour l'historique (...) mais je reviens aux « urgences » du moment !

Un regard attentif sur l'activité nous place face à ce fait que l'être humain en activité a ceci d'universel, c'est que pour exister il va tenter en permanence de réinterpréter les normes qu'on lui propose, que le milieu dans un sens très large, lui propose. Or « *Pour partie chacun parvient à transgresser certaines normes, à les tordre de façon à se les approprier. Pour partie il les subit comme quelque chose qui s'impose de l'extérieur* ». ⁷

L'augmentation de la souffrance au travail et des maladies causées par le travail sont d'une actualité brûlante. Dans tous les milieux de travail que j'ai pu rencontrer, ce qui est prédominant c'est l'augmentation massive des protocoles à suivre, des procédures, des accréditation, des procédures « qualité », des questionnaires « satisfaction » bref ce qu'on peut appeler une hyper-procéduralisation. Celle-ci vient se greffer sur l'activité de travail qui était déjà là. Or chaque fois, ce qu'en disent les personnes qui ont à gérer cet ajout massif dans leur travail soulignent le fait qu'on rajoute du travail à faire sans pour autant ni lui donner un sens par rapport à l'activité quotidienne qui est déjà là (...) (Hôpital, école, université, justice, pôle emploi...), sans ajouter non plus du temps de travail pour le faire, ni des effectifs. D'où, semble-t-il, un véritable aveuglement à l'activité et une imposition massive de nouvelles normes qui exclue tout débat. - Ce qui nous renvoie directement à la citation de Louis Durrive au début de mon intervention-. -

De plus, cette hyper-procéduralisation a ceci de pernicieux qu'elle se pose comme tout à fait obligatoire, elle s'impose, on a pas vraiment le choix -sinon de démissionner -, ceci me semble être une nouvelle forme d'oppression de l'activité de travail. J'évoquerais à titre d'exemple les enseignants désobéisseurs... la mobilisation de certains infirmiers de secteur psychiatrique... - qui désobéissent aussi -, la mobilisation de certains psychiatres « l'appel des appels », qui a reçu une réponse massive et créé un mouvement populaire dont le but, en premier lieu, était de reconstruire du lien dans d'autres espaces que les lieux de travail devenus invivables. Or aujourd'hui ce mouvement peine un peu dans son organisation, - je

7 - « L'activité en dialogue », Voir vocabulaire ergologique, art. Renormalisation, P.259

parle de celui de Marseille, que j'ai un peu suivi - ; il avait été fait des tas de projets de réflexions collectives, de groupes de travail, de réunions, de restitutions dans des lieux publics etc... et finalement le mouvement c'est un peu délité, les communications se sont faites rares, c'était l'été, puis chacun est rappelé à ses urgences de rentrée. Pourtant c'était bien là, je pense, le moment, de faire émerger l'activité, l'activité réelle, les efficacités qui se construisent en sourdine dans le travail, les débats de normes et de valeurs qui s'y jouent, et de penser et construire ensemble des solutions alternatives pour un monde commun...à vivre et à construire... bref.

Pour moi, l'ergo-engagement c'est d'une part prendre acte que l'on vit dans des contradictions,

- qu'il y a des inégalités mais qu'on participe pourtant tous du même monde, un monde commun à construire,
- qu'il y a la contradiction argent / activité avec laquelle il nous faut vivre ou survivre parfois,
- le fait que l'activité est toujours là mais toujours requise en sourdine,
- que les normes antécédentes sont nécessaires et souvent légitimes, mais qu'elles peuvent devenir un puissant instrument d'oppression,
- Il y en a bien d'autres...

Prendre acte des contradictions ce n'est pas en rester là, ou les subir mais au contraire cela doit nous engager à repenser notre rapport au monde, notre rapport aux autres, à la vie en société dans son ensemble, à le repenser à la lumière de ce que l'activité nous enseigne, s'ergoengager c'est alors décider de se laisser interpellé par l'activité toujours présente, en ré-ouvrant les espaces fermés par l'instrumentalisation croissante des « normes antécédentes » par des critères chiffrés.

Puisqu'il va s'agir tout à l'heure de travailler sur le vocabulaire ergologique, je voulais finir en interrogeant la définition⁸ de l'ergoengagement donnée à la fin de l'activité en dialogue, cette définition interpelle les pouvoirs décisionnaires et la gouvernance du travail, en cela je la trouve finalement trop restrictive, et cela m'interroge : s'ergoengager cela ne concerne-t-il pas tout le monde ?

Nathalie Clar

8 - « L'activité e dialogue », vocabulaire ergologique art. Ergoengagement, P. 255

II. Les ateliers, 25 septembre après-midi

Atelier insertion et la formation

Dans le cadre de cet atelier nous avons eu trois interventions : Stéphanie Maillot, Marc Poncin et Ioana Deicu.

✚ L'intervention de Stéphanie a porté sur la mobilité et la transition professionnelle.

La mobilité est devenue une injonction car aujourd'hui il faut être mobile. La mobilité professionnelle signifie le passage d'une situation professionnelle à une autre situation professionnelle, qui implique le déplacement des compétences d'un domaine à l'autre donc d'aller à la rencontre des nouvelles normes. Au fil des rencontres elle s'est aperçue que le concept de mobilité englobe plusieurs sens, plusieurs connotations qui varient en fonction des acteurs et de leurs missions.



Ainsi la mobilité peut être vue et vécue comme positive, comme une étape de développement, d'évolution carrière ou elle peut prendre une signification négative, celle du déclassement, de l'absence de reconnaissance des compétences professionnelle. On distingue aussi la mobilité forcée de la mobilité empêchée, lorsque l'organisation ou la direction ne reconnaît pas le travail de la personne à qui on a donné des nouvelles responsabilités.

La transition professionnelle n'est pas un état, mais un processus de décentrement, centrement et de recentrement autour de ce qui fait norme pour la personne et les normes qui traversent l'espace économique et social.

Et lorsque la mobilité est vue comme une disqualification il y a une vraie difficulté de recentrement.

✚ La question du travail des accompagnateurs des demandeurs d'emploi, par Marc Poncin.

Après avoir rappelé rapidement les contraintes d'objectif de placement à l'emploi, imposé par les financeurs (produire plus et moins cher), et les particularités du public qui ne rentre pas dans les cases, l'intervenant présente un outil innovant élaboré en collaboration avec différents professionnels de l'insertion, de la formation et de l'emploi. Il s'agit d'un outil de travail qui vise à prendre en compte la personne, le bénéficiaire dans toute sa globalité. L'outil, élaboré à partir de la matrice « Travail-métier-emploi » conçu par Louis Durrive, permet d'analyser dans l'entreprise pourquoi une personne ne tiens pas dans cet emploi là.

On passe donc d'une logique gestionnaire et économique à un modèle qui prend en compte l'humain.

L'utilisation de cet outil demande au consultant un changement de posture, d'accepter l'incertain par rapport au temps de l'accompagnement (Combien de temps ça va prendre ?) et d'intégrer dans son analyse d'autres paramètres qui ne sont pas forcément visibles.

Marc soulève les usages dangereux de cet outil si on ne met pas en débat les normes de l'accompagnement à l'emploi, si le consultant ne change par de posture.



✚ Troisième intervention par Ioana, également sur le changement de posture, dans ce cas il s'agit de professionnels de la formation. À partir d'un exemple concret d'expérience de stage en entreprise nous avons essayé de montrer qu'une tâche apparemment simple pour un professionnel et loin d'être aussi simple pour le stagiaire.

En s'intéressant à l'activité d'une stagiaire nous avons révélé la place délicate du novice en entreprise. Il n'a pas la connaissance mais il est là pour apprendre, et en même temps on lui demande de faire son travail, en conformité avec les règles du métier, tout en respectant les contraintes qui s'impose à l'équipe. Nous avons mis en évidence « ce que ça lui demandait » dans la situation de travail, l'effort d'apprentissage qu'elle a dû fournir, le choix et les risques qu'elle a pris. Ensuite nous avons pointé l'importance d'un changement de regard des formateurs par rapport à l'activité des stagiaires car trop souvent ils réduisent les problèmes d'apprentissage ou les problèmes d'organisation dans la prise en charge des stagiaires à des problèmes relationnels.

Suite à ces interventions les débats ont été riches et très intéressants et riches. Un point a été largement débattu et qui je crois répond à la question :

« Comment prendre d'avantage en compte le point de vue de l'activité dans nos milieux de travail ? ».

Ce changement de regard demande un changement de posture qui n'est pas naturel parce qu'on voit toujours l'autre et son activité de manière déformée par le prisme de son expérience et de sa culture.

Dans la société actuelle les collectifs sont détruits par les organisations, le travail à tous les niveaux est devenu de plus en plus encadré par des procédures et on se demande quelles sont les marges de manoeuvre des travailleurs. Car pour être en inconfort intellectuel et opérationnel ne faut-il pas avoir un minimum de confort, pour prendre de la distance, pour se détacher, pour mettre un autre regard sur son activité et celles des autres ?

Atelier Ergo-management,

Un tour de table riche de sa diversité :

X : Engagement dans un parcours de Coach, formateur. Démarche ergologique intéressante avec outillage conceptuel permettant d'agir et de se positionner sur le travail. Démarche tournée vers santé psychique et bien être.

Y : venant d'une administration « très mécaniste » avec hiérarchie très pyramidale et pesante, actuellement en Master Qualité et développement durable.

Z : Secrétaire générale de l'Association Ambroise Croizat. Découvre la démarche ergologique avec la lecture du Manifeste pour un ergo engagement,
etc.

Questions et remarques venues dans les échanges :

Pour de nombreux participants, la démarche ergologique paraît intéressante car elle propose des concepts ou des « mots » qui permettent d'aller plus loin sur la réflexion à propos de la prise en compte des femmes et des hommes qui composent l'entreprise. Seulement, les termes et concepts proposés sont difficiles à appréhender. Une demande forte est venue sur des applications concrètes

« **La pierre de touche c'est la performance** ». Que propose l'ergologie sur cette question là ? de baisser la performance pour la rendre plus supportable ?

Il y a différentes façons d'appréhender le sens de sa propre activité (exemple du tailleur : tailler une pierre, gagner sa vie, construire une cathédrale).

Le risque de détournement des outils et des échanges sur le travail de manière défavorable aux travailleurs. On s'aperçoit aujourd'hui que les gens les plus exposés à la souffrance au travail sont souvent les plus investis.

Investissement voire engagement demandé aux salariés dans les nouvelles techniques de management des entreprises.

Une définition de ce que peut être le management participatif, « on ne met pas l'ail dans la terre à échalote » on est des « jardiniers ». Notre rôle était de mettre en adéquation les besoins et les ressources. Le management participatif a fonctionné pendant quelques années. Puis une idéologie est venue se s'imposer à l'encadrement, aujourd'hui, il n'y a plus de latitude pour encadrer les gens et trouver les moyens de résoudre les difficultés au sein de l'équipe.

Une approche ergologique du management pourrait consister à **considérer que « C'est l'autre qui sait. » et que chacun de sa place participe à la mise en place de l'organisation du travail.**

L'ergologie propose **d'avoir des débats explicites sur les valeurs** qui sont en débat dans l'activité et sur les raisons pour lesquelles on travaille ensemble.

S'il y a débats de normes dans toute activité, il y a nécessité de mettre en évidence les valeurs qui sont jouées dans ces débats.

Il est sûr que nous avançons à contre-courant de la gouvernance du travail à la norme antécédente. Nous pouvons démontrer qu'il y a en permanence des débats de normes et que le gouvernement à la norme produit des crises. Il faut donc mettre en place des dispositifs permettant l'expression, la visibilité de ces débats de normes. Mais il est vrai, qu'il n'est pas facile de négocier la mise en œuvre.

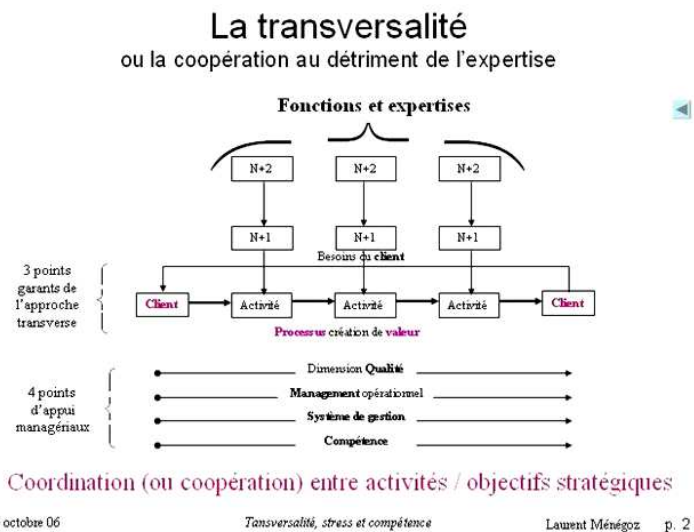
Trois diapos présentées par Laurent

Les diapos présentées sont issues d'un diaporama « Transversalité, stress et compétence » à propos de France Télécom. L'objectif est de montrer comment une organisation peut générer des tensions, voire du stress pour les personnes en activités.

Diapo 1 : La transversalité ou la coopération au détriment de l'expertise

Avant la réforme, France Télécom était une administration avec une organisation bureaucratique très typée. On y trouvait des services centrés chacun sur une expertise différente. Pour les plus importants :

- Service des lignes avec des « lignards » chargés de la création du réseau ;
- Service d'exploitation avec des « commutants », chargés de la commutation et de la transmission des données ;
- Service Général chargé de la gestion, de la paie, des congés, etc. ;
- Service Commercial présent dans les agences.



L'organisation était fortement structurée au point qu'il existait un corps différent pour chaque service et que chaque expertise avait ses représentants jusque dans les plus hautes sphères de l'organisation (Direction opérationnelle, Régionale et Ministère)

La « transversalité », avec ses « processus transverses » intégrant le client, a cassé cette organisation en donnant le pouvoir opérationnel à des « Responsables Opérationnels de Processus ». En fait, l'ancienne et la nouvelle organisation se superposent créant ainsi des tensions internes entre expertise et management stratégique, Chef de département et Responsable de processus, mais également entre valeurs « service public » et objectifs commerciaux.

On peut approfondir ces tensions à deux niveaux, cadre et maîtrise

Diapo 2 : Management contre expertise : niveau cadre

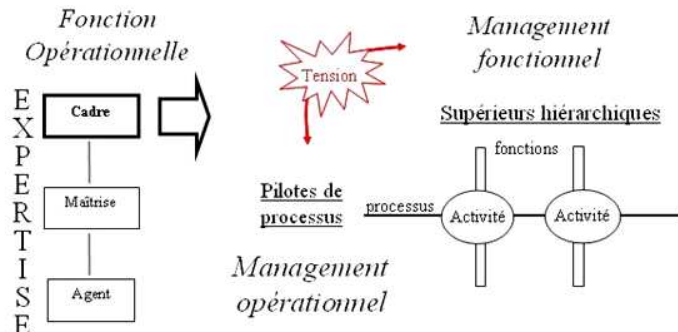
Les nouveaux cadres « transverses » se voient confier la mise en œuvre de la stratégie en devenant « Responsable opérationnel processus », alors que les cadres plus anciens se voient relégués comme responsables de la mise en œuvre des moyens.

On a ainsi deux lignes managériales, autour d'objectifs différents, porteur de valeurs différentes, et dont les conflits d'objectifs se

répercutent jusqu'au niveau des agents dans le cœur même de leur activité de travail. Mais la réorganisation a également des répercussions au niveau de la maîtrise.

Annexe 1

Management contre expertise : niveau cadre



Les acteurs de l'activité portent un conflit d'objectif non résolu au niveau des managers

25 octobre 06

Transversalité, stress et compétence

Laurent Ménégoz

p. 7

Diapo 3 : Management contre expertise : niveau maîtrise

Par essence la maîtrise comporte deux dimensions : l'encadrement d'agents de premier niveau et une connaissance du métier supérieure à celle des agents qu'elle encadre. C'est ce qui fait leur légitimité.

En 1995 – 1996 tous les agents de maîtrise ont du choisir entre être « manager » ou « expert ». Quelques années plus tard, les

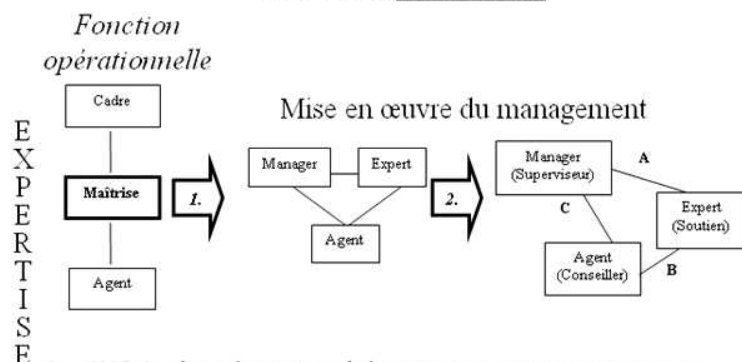
« experts » sont en dépendance hiérarchique des « managers ».

Cette réforme dévalorise l'expertise en l'excluant de la ligne hiérarchique et un manager peut désormais encadrer des agents sans connaître le travail qu'il leur demande. Il y a là un déficit de légitimité alors même que

leur mission est d'être « garant des résultats » définis par la stratégie.

Annexe 2

Management contre expertise : niveau maîtrise



1. 1995-6 : séparation de la maîtrise entre « managers » et « experts ».
2. Quelques années après, l'expert est en dépendance hiérarchique du manager

25 octobre 06

Transversalité, stress et compétence

Laurent Ménégoz

p. 8

En conclusion, on peut constater un malaise largement réparti du à un éclatement des responsabilités entre l'expert, le manager (ou « responsable de groupe ») garant des résultats, le Directeur de département chargé des moyens, le Responsable de processus responsable de la stratégie. L'agent qui affronte l'activité réelle, dans laquelle se retrouvent en puissance toutes ces dimensions, a alors bien du mal à trouver un interlocuteur qui puisse comprendre les problématiques, les « débats de normes », les « dramatiques d'usage de soi » qu'il affronte quotidiennement. Et ce d'autant plus que les lieux de concertations entre agents ne sont pas souhaités. Seule reste malgré tout la pause café, et pour avoir connu ces situations, c'est loin d'être une plaisanterie.

Atelier Prévention et santé au travail

1/ Tour de table.

Un point commun s'en dégage. Les 15 ou 16 personnes présentes autour de la table sont toutes concernés professionnellement par les questions de santé au travail et de prévention. 6 sont des consultants qui interviennent en prévention, 3 sont doctorants tout en exerçant des activités de prévention et/ou ergonomie dans des entreprises diverses (entreprise de l'eau, Armée de l'air) tous les autres sont des professionnels directement impliqués dans leur entreprise sur les questions de prévention (SNCF, Hôpital, Fonction publique territoriale, INRS, Assistance publique...).

A peu près même constat fait par les acteurs en entreprise : mal-être ou de souffrance des salariés en entreprise, peu de marge de manœuvre.

2/ Présentation du thème (problématisation par Sandro, présidence de séance: Nicole)

Passer de la sécurité au travail à une approche de la prévention des risques appuyée sur la santé. (cf. le texte et power-point. de Sandro)

3/ Brainstorming sur ce qu'est la santé, et le lien entre santé et activité de travail

Idées relevées (brainstorming puis expression libre) :

- Difficulté à s'extraire de la norme pour aborder les questions de prévention et santé au travail.
- Problème sur la notion de santé au travail : est-ce le travail qui procure de la santé, ou est-ce venir en santé au travail qui est en question ? Lien incontournable entre le travail et le hors- travail.

Donner du sens à son propre travail. Pourquoi on s'investit ? Accepter ce que l'on fait et être accepté des autres => possibilité de faire une renormalisation de son propre travail.

Interrogation sur le rapport de la Santé, au Travail : On est beaucoup trop dans les normes. Comment élargir le débat ?

Nous vivons dans un contexte de crise aigue du travail : dans la plupart des organisations s'exprime une vraie souffrance au travail. Besoin de s'interroger sur ce que l'organisation du travail peut faire avancer sur la question des souffrances.

La santé c'est la capacité de pouvoir faire. C'est pouvoir assurer ses propres valeurs et conserver son autonomie sur le plan éthique : Cela pose la question du rapport à la hiérarchie. Comment ne pas être mis en danger par son entreprise : "l'entreprise gagne de l'argent sur mon dos, mais en 3 mois on a le dos flingué".

Collectivités publiques : injonction paradoxale entre la nécessité de loi et, en face, des dispositifs calqués par l'administration pour faire appliquer la loi. Les préventeurs peuvent avoir des postures très différentes. Les normes ne sont pas les mêmes selon les lieux de travail, les régions...

Les agents parlent de la santé sans aborder la question de l'activité. Ce que l'on appelle gestion des RH est très restrictif et rétrograde.

Etre en santé au travail, c'est avoir une capacité, un pouvoir d'agir

Au Conseil Général, 700 salariés. Tout le monde pense que les « fonctionnaires » ou agents territoriaux sont des privilégiés, protégés par leur statut. Or, vraie crise de sens et souffrance dans les services. Comment rendre un bon service public en appliquant des lois qui ne correspondent pas ? Comment insérer des travailleurs sociaux alors que pas d'accès - ni de lois - au logement, aux centres de santé ?

Pas de reconnaissance de la souffrance. En parler est aujourd'hui une grande avancée.

Un participant - consultant - s'interroge sur les liens restrictifs entre travail et santé : il y a aussi le sport, les loisirs. Est-ce que le fait de ne pas être heureux au travail porte atteinte à sa santé ? « Je n'en suis pas convaincu ». Est-ce seulement le travail qui va faire que l'on va mal ? Quand il y a un itinéraire personnel qui permet de minimiser ce qui se passe au travail, est-ce qu'on ne peut pas vivre en santé ?

Réaction d'une participante (Bernadette Venner): « quand le travail finit par recouvrir toute la vie, il est difficile d'en sortir »

On peut aussi se poser la question d'une autre façon : comment se fait-il que des personnes sont en mesure de résister, et qu'à un moment donné on ne résiste plus ? La question de la résistance est à l'ordre du jour. Préparation d'un colloque sur la résistance.

On travaille dans un milieu normé, très normatif. Quel sens y-a-t'il à parler d'empêchement, d'activité empêchée, alors que dès qu'on naît au monde, on est empêché ? Comment basculer vers autre chose cette notion d'enfermement ?

Et si on était en train d'attendre du travail. Nous avons connu dans la deuxième moitié du XXe siècle un bon culturel du travail : le travail était alors considéré comme émancipatoire. Aujourd'hui ce n'est plus le cas, une vraie rupture s'est opérée. Nouveaux modes de management choisis; on en vient à se dire mettons-nous à l'abri.

Dans quel contexte économique sommes-nous ? Quelles sont les valeurs qui circulent aujourd'hui dans la société ? Convocation de l'initiative, qui est en même temps réfutée. Soit on est dans la défense, soit on est dans le retrait.

Les agents sont obligés de surtravailler pour pouvoir travailler, et ne pas sacrifier à des injonctions dont on ne sait d'où elles viennent. Nécessité de dépasser l'idée de travail empêché, pour aller au-delà .

Ce qui fait la non-santé, c'est de ne pas avoir le pouvoir d'agir, de Renormaliser => rapport jamais arrêté de la marge qu'on a de pouvoir agir en rapport avec soi et non pas en étant agis par les autres. Le corps est toujours engagé dans le travail.

Plus on monte dans la hiérarchie des cadres, plus on est sous-pression. On personnalise les problèmes, on renvoie aux difficultés personnelles l'origine des difficultés exprimées ou apparentes sans reconnaître les dysfonctionnements organisationnels ou les incohérences gestionnaires. Il faut trouver les moyens d'une réappropriation par soi-même de la dimension collective à laquelle on appartient, de remettre en question le sentiment d'isolement, de cloisonnement, et donc de fatalité : il n'y a pas de solution.

L'empêchement vient des obstacles qui sont posés. Si je suis obligé de rechercher l'équilibre entre l'usage que je peux faire de moi et l'usage de moi par les autres, là il y a empêchement C'est de l'inter-incompréhension

L'injonction paradoxale du travail, c'est l'écart entre le prescrit et le réel, et l'engagement du corps-soi. Nécessité de comprendre ce que « ça demande ».

Nous vivons un contexte d'invisibilisation croissante des dramatiques d'usage de soi : c'est dramatique de ne pas avoir de reconnaissance de ce que l'on investit de soi, de ce que l'on fait Les gens sont plus grands que ce qu'on leur demande. Besoin de reconnaissance de ce qui est invisibilisé. (Bernadette).

III. Présentation de GRT : La transmission des savoirs

Activité d'encadrement des étudiants infirmiers en psychiatrie et nouveau diplôme infirmier : Le GRT et la question de la transmission des savoirs

Ce qui suit s'appuie sur les transparents utilisés par Marie-Hélène Dassa et Mélanie Schroder

1. ERGO-ENGAGEMENT et GRT

Notre expérience du GRT s'inscrit dans un contexte de réforme des contenus du programme de formation des étudiants en soins infirmiers. Ce programme est adossé à la notion de compétence.

La demande de l'institution portait sur la valorisation du travail réalisé dans le cadre du plan santé mentale par des infirmiers de psychiatrie expérimentés et visait l'intégration dans l'enseignement du nouveau programme, des savoirs de terrain fruits de l'expérience des anciens.

Nous avons travaillé dans le cadre du pôle psychiatrie Sud à l'Assistance Publique des Hôpitaux de Marseille.

2. II. LA DEMARCHE

Ergologique, elle se fonde sur le fait que partir du singulier, du particulier permet d'atteindre l'universel, tandis que la généralisation abrase l'essentiel : ce qui se joue dans l'activité ici et maintenant.

A l'instar de toute norme antécédente, le nouveau programme de formation en soins infirmiers conduit à la neutralisation du singulier dans la généralisation et ne permet pas de recueillir l'essentiel : ce qui se joue dans l'activité (écart entre le prescrit théorisé de la pratique et la mise en pratique réelle).

Le travail de transmission des savoirs d'expérience en psychiatrie au sein d'un CHU se déroule dans un contexte organisationnel contraignant et très axé sur les résultats.

La mise en œuvre des savoirs d'expérience se joue dans l'instantané de l'activité. Nous avons donc formé le projet de faire émerger des éléments de cette transmission par la mise en œuvre d'un GRT afin :

- de faire émerger **la question du cœur de métier et celle des valeurs en jeu** dans l'activité infirmière en secteur psychiatrique
- d'intervenir sur **les modalités de mise en place du nouveau programme sur le terrain.**

3. L'ORGANISATION DU GROUPE*

- ☛ Nous avons contacté les responsables (...) pour appel à volontaires. Nous avons organisé 3 réunions de présentation (...).
- ☛ Tous les participants ayant répondu en amont de ce travail ont été volontaires et réguliers dans leur engagement dans ces rencontres.

4. LES SEANCES*

- ☛ Sept séances de GRT entre février et mai 2009, à raison d'une séance tous les 15 jours en moyenne. Chaque séance a duré 1h45.

☛ Composition du groupe:

- quatre formateurs d'Institut de Formation en Soins Infirmiers (...).
- cinq infirmiers de psychiatrie (4 ISP - 1 IDE),
- un cadre de santé de psychiatrie,
- deux étudiantes du département d'ergologie de l'université de Provence chargées de l'animation de ces rencontres. (...)

5. L'ANIMATION et LA QUESTION DE L'ACTIVITE

Comme le dit Philippe Davezies dans « Approche clinique du rapport au travail » : « *les relations entre les gens au travail sont médiatisés par des objets du travail. Contrairement à la sexualité (champ des psychiatres), ce n'est pas directement que le conflit s'exerce, mais au travers du planning, de la machine, des produits du travail* ».

☛ **Notre style d'animation** visait à établir un espace de partage dans lequel la confrontation des points de vue puisse conduire à l'émergence d'un sens partagé permettant que s'échangent et **se construisent des savoirs sur le travail de transmission des savoirs infirmiers issus du terrain** en lien direct avec l'activité réelle et dans un contexte organisationnel bien précis.

☛ Nous avons choisi de mettre en jeu **le dispositif dynamique à trois pôles à travers le GRT** en activant les échanges des participants **sur la base de l'analyse ergologique des données issues de l'observation afin de rester centré sur l'activité.**

L'ergo engagement est d'abord celui des animateurs:

Notre engagement portait sur:

La co-écriture sur la base des comptes rendus

Chaque séance faisait l'objet d'un **enregistrement et une trame de compte rendu** était prise en séance. Cette trame était ensuite complétée sur la base de l'enregistrement puis soumis à la lecture des participants avant la séance suivante.

Au début de chaque séance 15 à 20 mn étaient consacrées à la validation/modification du compte rendu. Ce temps a diminué au fur et à mesure des séances, peut-être avec l'accroissement du degré de confiance et d'implication des participants.

6. LES ENGAGEMENTS DE L'ANIMATION*

☛ **La distribution de la parole, le respect et l'écoute de chacun**

☛ **L'apport d'outils conceptuels facilitant l'analyse**

☛ **La non divulgation des comptes rendus** en dehors du GRT et la demande d'accord des participants du GRT pour toutes diffusions

☛ **La co-construction du rapport final** sur la base des éléments diffusables issus des comptes rendus, sa présentation en GRT lors de la soutenance dans le but de faire valoir les propositions de transformations issues du GRT

7. EVOLUTION DU REGARD SUR L'ACTIVITE

☛ **Au niveau des institutions hospitalières et des IFSI, les membres du groupe ont pris conscience que la norme antécédente (projet pédagogique, projet d'établissement, projet de pôle) n'induisait pas la mise en place d'un travail en partenariat entre formateurs d'institut de formation et infirmiers de terrain, ni d'un projet d'encadrement des stages**

d'étudiants infirmiers dans chaque unité alliant les formateurs et les infirmiers de terrain.

☛ Alors que le nouveau programme donne une place prépondérante au terrain et que le stage en psychiatrie est obligatoire, tous ont senti la nécessité de s'allier pour assurer une transmission tenant compte des évolutions tant dans les mentalités que dans le contexte hospitalier. Les échanges ont été riches sur la question du comportement des étudiants et des nouveaux infirmiers dans l'organisation « libérale » actuelle.

☛ Les membres du GRT ont commencé à construire durant les séances les liens qui manquent entre l'IFSI et le terrain.

☛ Ils ont pris conscience des liens mais aussi des hiatus entre les attentes du terrain, et celles des IFSI, le comportement des étudiants en stage et en IFSI, les difficultés des professionnels de terrain manquant d'expérience face à la pédagogie et au nombre croissant de stagiaires.

☛ Les infirmiers ainsi que les formateurs d'IFSI ont identifié un manque quant au partenariat qui conduit à faire appliquer aux infirmiers de terrain un dispositif qu'ils n'ont pas le sentiment d'avoir co construit. Le nouveau programme est vécu comme une nouvelle norme contraignante ajoutant du travail et laissant peu de marges de manœuvres.

☛ Confrontées au matériel issu des observations et des entretiens, les réflexions des membres du GRT ont permis de **mettre en évidence la grande disparité des organisations** de stage en fonction du type d'hospitalisation, du cadre de santé de l'unité ou surtout de **l'ancienneté des infirmiers**.

☛ Suite à la présentation de notre travail **cadres et infirmiers ont pris conscience des lacunes dans la pédagogie de transmission des savoirs et dans l'accompagnement des étudiants infirmiers**. Des équipes ont mis en place à partir du travail du GRT, des projets pédagogiques et des infirmiers ont demandé à être formés à la pédagogie.

☛ Le GRT est envisagé comme mode d'élaboration d'une transmission des savoirs infirmiers propre au terrain et centrée sur l'activité.

☛ Un lieu d'échange et de réflexion sur la question de l'activité de travail en partant de l'activité elle-même.

☛ Les **outils ergologiques** permettent de conceptualiser cette réflexion et donc de mieux la partager pour remonter sur la question du métier d'infirmier en tant que transmetteur de savoirs d'expérience.

☛ Certains membres du GRT **souhaitent intégrer dans leur pratique d'enseignement des concepts ergologiques** tels que ceux de renormalisation, de savoirs investis et institués en s'appuyant sur le travail du GRT et sur le lexique afin de traduire et d'expliciter les différences que les étudiants constatent entre la réalité du stage et les savoirs appris à l'IFSI.

☛ Dans le but d'amorcer un rapprochement IFSI-terrain, la **Coordination Centrale des Soins** de l'AP-HM, vient de mettre au **plan de formation le dispositif ergologique des GRT**.

☛ L'intégration de la démarche ergologique à l'hôpital représente une innovation dans la manière d'aborder la question de l'activité du travail soignant et de contrebalancer une tendance à reporter sur des considérations individuelles ce qui est le fait des organisations violentes. A l'hôpital, envahi par les audits et l'approche psychologique restreinte aux personnes, le GRT pourrait donc devenir un recours possible pour toutes les équipes qui souhaitent réfléchir et transformer le travail.

IV. Table ronde au CNAM, Paris.

Suite aux débats autour de la table ronde, les quatre intervenants, Elsa Fayner (journaliste), Daniel Gouttefarde (Président de l'association Ambroise-Croizat), Jean-Christophe le Duigou (Secrétaire de la CGT) ont été interviewés, ce qui a donné quatre articles parus dans le journal l'Humanité et dont voici la teneur.

Article 1 : « Restaurer les capacités d'expression des salariés » par Elsa Fayner, Journaliste.

Le travail est-il le ressort de l'émancipation humaine ?

Selon un sondage de l'Anact, parmi les 40% de français qui se déclarent « stressés », 60% le seraient du fait de leur travail. Et la principale cause évoquée par les salariés sondés concerne l'organisation du travail : surcharge, multiplication des tâches parallèles, absence de moments de répit. Coupable désignée : l'intensification du travail.



On travaillerait plus intensivement, sans pause, à flux tendu, toujours dans l'urgence, voire sous le regard du client. Mais au-delà, ne doit-on pas se pencher sur les changements qualitatifs introduits ces dernières années? Comme le constate le Dr Philippe Davezies, de l'Institut Universitaire de Médecine et Santé au Travail, « les incohérences et contradictions, qui se sont révélées de façon catastrophique au niveau de la sphère financière, ont leur pendant au niveau le plus microscopique de la production des biens et des services ». Elles se traduisent notamment par une réduction des possibilités d'appropriation du travail par le travailleur. Une appropriation que l'ergologie appelle « débat de normes ». En permanence, l'individu, dans toute activité, doit arbitrer entre des prescriptions, c'est-à-dire des normes qui le précèdent, et des normes qu'il doit se donner lui-même pour vivre son travail. La réalité, avec ses imprévus, ses tensions, lui impose des adaptations, des reconfigurations, des « renormalisations » : le travailleur s'adapte en fonction du temps qu'il fait, de la qualité du matériau, de sa fatigue, de son respect pour ses collègues, des valeurs qu'il défend, etc. Dans cette logique, la souffrance arrive quand le débat de normes, ou quand l'appropriation personnelle, ne sont plus permises, faute de temps. Si l'intensification du travail est cause de mal-être, c'est donc parce qu'elle impose des choix qui n'en sont plus. Dans l'industrie chimique, l'intérimaire n'a plus le temps de la rigueur pour intervenir en maintenance. Dans les maisons de retraites, l'auxiliaire de vie ne peut pas, en 15 minutes, accompagner la personne âgée dans ses gestes de toilette, et encourager son autonomie°; elle doit les effectuer à sa place. L'employé de banque doit vendre, lui, le produit financier sur lequel son établissement fait campagne, quelle que soit la situation de son client. Ne plus s'appesantir sur les « détails », ne plus adapter la réponse à

chaque usager, ne plus faire preuve, donc, d'expérience ni de métier, taire la volonté de créer un lien social dans le travail : telles sont les évolutions actuelles qui conduisent à un mal-être au travail, mais également à des troubles de la santé. Comment y remédier ? L'ergologie propose une ergo-formation, une ergo-prévention ou encore un ergo-management. Qu'est-ce à dire ? Si l'ergo-management consiste, pour le manager qui prend une décision, à observer et à écouter le débat de normes qui se joue en chaque employé, jusqu'où doit-il en tenir compte ? Peut-être doit-il se tenir à l'écoute des remarques récurrentes, émanant d'un certain nombre de salariés qui exercent les mêmes fonctions, pour comprendre comment la consigne générale se heurte à des obstacles communs, à une réappropriation collective ? Encore faut-il que les travailleurs eux-mêmes soient en mesure de l'exprimer, dans un contexte de complexification du travail, et d'individualisation des contraintes, des objectifs, des salaires mais également des fonctions elles-mêmes. Un contexte qui mène à l'effondrement des capacités d'expression des difficultés du travail. À supposer ces capacités restaurées, ou instaurées, comment, ensuite, se faire entendre des directions ? D'après une étude de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2), « la santé et la sécurité au travail ne sont pas considérées comme des facteurs contribuant à la viabilité économique d'une entreprise ». L'étude montre pourtant l'impact positif de la santé au travail sur la performance économique. Reste à restaurer du "débat de normes" à ce niveau-là aussi .

(*) Auteure de *Et pourtant je me suis levée tôt* (éditions Panama, 2008), animatrice du blog « Et voilà le travail » ([www. voila-le-travail.fr](http://www.voila-le-travail.fr)).

Article 2 : « Inventer ne nouveaux rapports de travail » par Daniel Gouttefarde,
Président de l'association Ambroise-Croizat.

Inventer de nouveaux rapports de travail

Se lever pour aller « gagner sa vie » et finalement la perdre ou « décider » d'y mettre fin, sur le lieu même du travail, à cause du travail, nous place bien au cœur d'un formidable paradoxe. Les suicides de salariés, aujourd'hui chez France Télécom, hier chez Renault, pour ne prendre que ces deux groupes, portent témoignage et sans doute masquent, d'une certaine façon, l'ampleur et la profondeur du mal être qui grandit et finit par s'enkyster dans la vie au travail, pour ronger si douloureusement celle de femmes et d'hommes, ne voyant plus comme ultime issue, que d'en finir avec une existence faite de trop de souffrance, dont la négation de ce qu'ils sont, de ce qu'ils font et pensent, nourrit le processus pouvant amener au geste extrême et fatidique.



De ce point de vue, les propos récents du PDG de France Télécom assimilant les suicides de salariés de l'entreprise à une « mode », est particulièrement méprisant à l'égard des victimes et de leurs familles, irresponsable et indigne d'un dirigeant d'entreprise qui a aussi en charge, l'a-t-il oublié, la prévention de la santé des personnes qu'il emploie. Il écarte ainsi d'un revers de main ses propres responsabilités en rejetant sur le dos des victimes ce qui relève de sa gestion et de sa direction. Pour autant, qui peut encore s'étonner des ravages causés par des types de management au seul service des objectifs de rentabilité, de productivité et de dividendes à servir aux actionnaires ? Pour ces objectifs là, il faut exacerber l'individualisme, pousser la compétition au sein même des équipes de travail, attiser la concurrence entre les personnes, cloisonner et rétrécir les espaces de liberté. N'est-ce pas à ces conditions là que le capitalisme vit et prospère ? Quand l'utilisateur devient client, ce n'est pas seulement l'intitulé qui change, c'est la culture de l'entreprise. Celle-ci, face aux exigences financières de plus en plus assénées et assumées est devenue une zone de confrontation et d'extinction des voix (peut être d'extinction des voies), car pour beaucoup le travail est synonyme d'étouffement, de non reconnaissance, d'abêtissement. Il est donc totalement illusoire et un tantinet « naïf » de penser que ce système pourrait s'aménager, être plus soft. Au mieux il serait moins déstabilisateur et moins destructeur de vie. Sur le fond il resterait une machine à produire de la valeur pour quelques uns, une minorité qui ne connaît le travail, ses subtiles et indispensables relations que pour ce qu'il leur permet, avec arrogance et frénésie, d'amasser. Pour ma part, et sans doute suis-je radical, mais je l'assume, je pense qu'il y a incompatibilité de sens et de contenu, entre cette stratégie, et celle qui consiste à replacer l'Humain et son épanouissement au cœur des processus de production. L'Humain qui imagine et fabrique des richesses pour répondre aux besoins de bien-être et d'épanouissement de l'Humain. L'un et l'autre ayant une communauté d'intérêt que le capitalisme s'évertue, non sans succès d'ailleurs, à faire disparaître derrière de prétendus marrons à tirer du feu de la concurrence. Foutaise !

A l'opposé de cela, le travail peut être un nouveau ressort de l'émancipation humaine, une source d'épanouissement, un lieu de collaboration et de co-élaboration, de coopération et d'échange de savoirs, de convivialité retrouvée. Ici et partout. Pour y parvenir, il faut se dégager des critères et des modes de production actuels, il faut inventer de nouveaux rapports où les salariés ne seront plus considérés comme de simples exécutants de scénarii concoctés hors et souvent contre eux, par des petits comités et cénacles, des capitaines d'industrie ou économistes en vogue, formés par les mêmes écoles de pensée et produisant les mêmes réponses. On le constate, inadaptées. Il faut imaginer un autre type de gestion des ressources humaines et peut-être même dépasser ce concept pour aller, vite, vers une gestion humaine des ressources. Il est temps et urgent de ne plus considérer l'humain comme une simple variable d'ajustement aux impératifs de rentabilité financière, utilisable et exploitable jusqu'à son épuisement. Alors qu'Etats et peuples s'interrogent sur les ressources énergétiques, forestières, alimentaires, sur le climat, la faune et la flore de la

planète, il serait incongru que la première des richesses, la personne humaine, ne soit pas placée au centre des préoccupations et de tout projet et perspective. Je propose de sacraliser l'Être humain au lieu du coffre fort. Comme il faut bien commencer par un bout, je suggère que les entreprises de l'économie sociale (mutuelles, Comités d'entreprises, associations, SCOP, et même organisations syndicales en tant qu'employeurs,...), qui n'ont rien à gagner à imiter, voir à cloner les entreprises capitalistes, fassent la démonstration qu'en plaçant la personne, le salarié, comme axe d'un nouveau développement, parviennent à une nouvelle efficacité économique et sociale. Humblement et modestement, c'est ce que nous essayons d'initier au sein de l'association Ambroise Croizat. Comme d'autres, nous travaillons à maintenir et à développer le plus haut niveau possible de qualité de nos missions au service des publics accueillis. C'est d'autant plus difficile que les enveloppes budgétaires s'amenuisent et que les personnels sont mobilisés pour assurer cette qualité avec des moyens réduits. De ce fait, les questions de mal-vie, voir de souffrance parfois, ne nous épargnent pas. Mais au lieu de jouer l'autruche ou de manier la carotte et le bâton, nous voulons y répondre par davantage de coopérations et d'interactivité entre nos établissements et leurs équipes. Nous essayons de passer d'une vie les uns à côté des autres, à une vie les uns avec les autres en donnant la parole aux 600 salariés pour construire ensemble les outils pour desserrer l'étau contraignant des politiques publiques. Nous pensons ainsi (re)construire du lien par du partage. L'innovation sociale dont nous nous prévalons, n'est pas seulement un résultat, c'est aussi un moyen dont l'efficacité et la portée dépendent de la démocratie à faire vivre avec les salariés. Je suis preneur d'une charte qui formalise un tel engagement.

Malgré les difficultés, les obstacles, réels ou supposés, nous devons, là où l'entreprise capitaliste segmente et isole, créer des espaces coopératifs et collaboratifs. Le travail et son efficacité en dépendent ainsi que la vie en santé du travailleur. N'est-ce pas ainsi qu'il pourrait venir au travail, non plus à reculons, mais pour y mieux vivre dans une communauté de sens ?

Article 3 : « Priorité au développement des capacités humaines » par Jean-Christophe
le Duigou,
Secrétaire de la CGT

Priorité au développement des capacités humaines

La crise dans laquelle nous sommes plongés n'est pas que financière. Elle recèle bien d'autres dimensions, ce qui en fait une « crise de système ». Elle pose au mouvement social des questions multiples dont celle de la place de l'activité humaine, et particulièrement de celle du travail, dans les choix collectifs.

Depuis au moins vingt-cinq ans, pour augmenter la rentabilité d'un capital en suraccumulation, les entreprises ont mis une pression sans précédent sur les besoins sociaux : elles ont massivement supprimé des emplois, elles ont limité les efforts de

recherche et de formation, elles ont dévalorisé les qualifications, développé la précarité, elles n'ont pas suffisamment investi dans la sphère productive.

Cette logique a négativement affecté toutes les dimensions de la vie humaine, freinant le développement social. Il y a bien une dimension anthropologique dans cette crise. L'humain a été la variable d'ajustement. Mais il faut reconnaître que le sort fait au travail a été au coeur de ce processus. La mondialisation, qui aurait pu être la base d'un rapprochement sans précédent, a mis en concurrence les hommes et les femmes à une échelle inédite. Elle a accentué les pressions sur les rémunérations, les normes de travail et d'emploi, les systèmes de protection sociale. Comme l'admet aujourd'hui l'OCDE, la part revenant aux salaires dans les richesses créées a diminué et les inégalités se sont accrues. L'Organisation internationale du travail (OIT) confirme ce diagnostic et va plus loin, dénonçant la rapide montée des emplois informels qui concernent 2 travailleurs sur 3.



La dérive dans la financiarisation a favorisé une accumulation du capital qui a accru les exigences de rentabilité. Cette norme a conduit les entreprises à marcher sur la tête. Elles ont adapté leur gestion du travail et de l'emploi au niveau de rentabilité exigée des capitaux et des marchés financiers. On a connu la consécration de la notion de « sureffectifs », puis celle des fameux « licenciements boursiers » qui aboutissent à la fermeture d'entreprises viables au prétexte qu'elles ne dégagent pas suffisamment de profits et donc de dividendes pour leurs actionnaires. Des taux de rentabilité exigés, nettement supérieurs au taux de croissance des richesses, ont produit une situation intenable sur le long terme : la rémunération des capitaux ne pouvait être obtenue qu'au prix d'une amputation des capacités humaines et matérielles de production.

Le système était condamné à des soubresauts réguliers de plus en plus brutaux. La crise financière est donc la manifestation d'une crise systémique qui résulte d'années de déflation salariale, de récession sociale et de pression sans précédent sur les activités de production. Le travail est aujourd'hui fort mal en point. Le soigner nécessite de desserrer l'étau de la finance et de donner la priorité au développement des capacités humaines. « Moraliser le système » ne suffira donc pas. Poser de nouvelles règles, « réguler », est indispensable mais pas suffisant. La crise actuelle met en exergue le besoin d'une nouvelle stratégie de développement social, économique et environnemental, ce qui suppose évidemment une relance des salaires mais aussi une nouvelle approche du travail.

Au-delà de la bataille revendicative, un affrontement sans précédent de critères, de normes et de valeurs est engagé. Le message doit être clair : le travail n'est nullement la part maudite de la vie humaine. Il en est au contraire une dimension essentielle. Il s'agit

désormais de le revaloriser pour assurer un développement humain durable. En d'autres termes, au lieu de considérer l'argent comme une fin en soi, il s'agit de faire des propositions afin de le mettre au service de la satisfaction des besoins humains fondamentaux : la préservation de la planète, l'alimentation, la santé, l'habitat, la culture, la communication, l'information. Répondre à ces besoins nécessite de reconsidérer le travail, sa place, son rôle, son contenu et les capacités créatives de l'homme qui s'y expriment. C'est au vrai sens du terme un enjeu de civilisation.

Article 4 : « Un débat de valeurs » par Marcelle Duc,

Maître de conférences en sociologie, membre de « Observatoire et rencontres du travail ».

Un débat de valeurs

L'ergologie parle des « valeurs du travail ». De quoi s'agit-il exactement ? Quelles valeurs sont en jeu dans le travail en général ?

Marcelle Duc. La question des valeurs du travail est centrale et n'est pas une expression sans ambiguïtés. Le travail n'est pas en soi porteur de valeurs. C'est plutôt l'activité déployée dans différentes situations qui va se nourrir de valeurs. En effet, pour que le travail se fasse, les hommes et les femmes modifient les normes existantes, les transgressent, en créent de nouvelles. Travailler c'est donc « renormaliser », engager un débat de normes. Le travail est bien l'expression d'une activité où ces renormalisations amènent sans cesse à faire des choix en fonction de valeurs propres qui se transforment d'ailleurs en fonction des expériences vécues. Y. Schwartz spécifie clairement deux types de valeurs, dans le dernier ouvrage qu'il a dirigé avec L. Durrive (L'activité en dialogues, Octares 2009) :



les valeurs quantitatives et sans dimension. Les premières, qui sont extérieures à l'activité, sont de l'ordre du monétaire, des ratios économiques et sont considérées comme des objectifs à atteindre. Les secondes, construites dans l'activité, renvoient à des valeurs comme la santé, la qualité, la solidarité, le service public, la justice, l'égalité, la démocratie... La démarche ergologique invite à rendre plus visible ces débats de valeurs pour penser la transformation du travail et du vivre ensemble. Car les valeurs circulent dans tous les sens, entre travail et hors travail. Si dans le travail s'imposent l'individualisme, le chacun pour-soi, l'indifférence au contenu du travail (priorité à l'emploi par temps de crise) ou bien des valeurs de solidarité, de respect des hommes et de leurs savoirs, le débat entre citoyens ne sera pas le même. On va souvent chercher de fausses bonnes raisons dans les mécanismes de la globalisation, de la crise financière... Certes, il ne faut pas négliger ces aspects-là mais si on s'illusionne en croyant que ce qui se joue dans le travail est complètement conditionné par le macro, d'une certaine manière on ne croit pas en l'homme, à ses capacités normatives, à ses capacités transformatrices.

Que peuvent apporter les valeurs « sans dimension » à la réflexion sur la crise du capitalisme ?

Marcelle Duc. L'issue à la crise ne viendra pas de quelques intelligences qui auraient su trouver, à l'extérieur de ce qui se vit, le bon modèle (scientifique) et les bonnes valeurs pour régler nos manières de produire, de consommer, de décider ensemble pour habiter un monde commun. Il faut oser penser un autre régime de production des savoirs, articuler les plus grandes exigences conceptuelles avec ce que nous apprend l'activité des hommes et des femmes dans des situations que personne ne peut totalement anticiper. Il faut donc se doter de nouveaux dispositifs de production de savoirs. C'est dans ce sens que l'ergologie propose de construire des Groupes de Rencontres du Travail pour être plus attentif à ces valeurs qui rendent le travail possible et vivable et dont les modalités concrètes sont toujours à inventer en fonction de chacune des situations.

Le phénomène des suicides au travail conduit certains analystes, commentateurs, à considérer que les individus seraient « malades du travail », comme si le suicide était un cas-limite d'une souffrance structurelle renvoyant autant au travail lui-même, au sens d'effort, qu'à une organisation particulière du travail... Qu'en pensez-vous ? Comment l'ergologie se positionne-t-elle dans ce débat ?

Marcelle Duc. Les suicides au travail font l'actualité et il serait préférable de voir porter la question sur comment le travail permet-il de se construire une santé. Si le travail est pensé comme la part maudite de la vie, alors il ne peut être que le résultat d'une souffrance. Certes de nombreuses situations (forte intensification, réorganisations successives, mobilité contrainte et fermeture de sites, forte judiciaireisation et procédurisation des activités, pression sur l'encadrement...) mettent les personnes dans la difficulté à renormaliser au point que chaque acte ou décision est d'un coût trop élevé. Avec les Groupes de Rencontres du Travail que le réseau d'ergologues met en place (sur demande d'institutions, d'entreprises), on peut mieux dévoiler, en partant de l'activité de travail, l'importance et la force du collectif pour chacun des individus. On peut trouver des alternatives où il ne s'agit plus seulement de « résister » à la pression, à la souffrance, à l'isolement. On peut alors dessiner et faire émerger des projets tournés vers le travailler et le vivre autrement.

Entretien réalisé par Laurent Etre

Annexe I : Le programme : Université d'été 2009

Info pratiques

Pour s'y rendre

Centre Suzanne Masson 41, avenue du Dr Arnold Netter 75012 Paris	Centre JP Timbaud 60, rue de la République 93108 Montreuil	CNAM - Amphi C 292, rue Saint-Martin 75003 Paris
Accès METRO : Ligne 1 Pte de Vincennes Nation Ligne 6 Picpus Nation Ligne 2 Nation REP : Ligne A Nation	Accès : Ligne 9 Pte de Montreuil Robespierre	Accès : Ligne 3 Réaumur-Sébastopol Arts et Métiers Ligne 4 Réaumur-Sébastopol Ligne 11 Arts et Métiers



Contact

Observatoire et Rencontres du Travail
 La Mandade / Allée des Pins / 13009 Marseille
 Email : rencontresdutravail@orange.fr
 Blog de l'ORT : www.rencontresdutravail.com
 Image couverture : Nancy Schön, Family Branson



QUATRIÈME UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DE L'ORT

Comprendre le travail, à quoi cela engage ?

Débat autour du Manifeste pour un ergo-engagement

25 et 26 septembre 2009
à Paris

Programme



Avec l'accueil de



Vendredi 25 septembre

CENTRE JEAN-PIERRE TIMBAUD

8h30 Accueil des participants au Centre JP Timbaud

9h45 Ouverture de l'Université d'été

- ⇒ Le mot de bienvenue du Président de l'ORT, *Jacques Rollin*
- ⇒ Le Centre Suzanne Masson dans le monde du travail, *Alain Filloux, Directeur*

10h15 **Le manifeste pour un ergo-engagement**

- ⇒ Trois comptes rendus de lecture *Bastien Bouet, Nathalie Clar, Daisy Cunha*
- ⇒ Première discussion sur le vocabulaire du manifeste

11h30 **Pause (15')**

- ⇒ Poursuite de la discussion autour du vocabulaire ergologique *Louis Durrive, Stéphanie Mailliot, Yves Schwartz*

Président de séance : Marc Poncin

13h30 **Repas au Centre Jean-Pierre Timbaud**

14h30 **Travaux en Ateliers :**
Que veut dire pour nous l'ergo-engagement ?

- Atelier A :** Le travail et le développement dans les pays du Sud *Daisy Cunha*
- Atelier B :** Le syndicalisme, la gestion des comités d'entreprise, le militantisme *Yves Saunay*
- Atelier C :** L'insertion et la formation *Louis Durrive*
- Atelier D :** La prévention et la santé au travail *Rosimare Alves, Sandro De Gasparo*
- Atelier E :** Le management des hommes et la gestion des entreprises *Laurent Ménégos, Vincent Neteu*

16h15 **Pause (15')**
Suite des Ateliers

18h00 **Discussion en séance plénière**

- ⇒ Quels sont les points forts qui se dégagent des travaux en ateliers à propos de la place du travail et de l'ergo-engagement ?
- ⇒ Débat sur l'apport de cette première journée

Président de séance : Jacques Rollin

19h15 Clôture de la journée et déplacement au Centre S. Masson

CENTRE SUZANNE MASSON

19h30 **Repas au Centre Suzanne Masson**

20h30 **Projection de « R.A.S. Nucléaire Rien à Signaler »**

- ⇒ Débat avec **Alain de Halleux**, réalisateur du film **Annie Thebaud-Mony**, sociologue, dir. de recherche à l'INSERM

Samedi 26 septembre

CENTRE SUZANNE MASSON

8h30 Accueil des participants au Centre Suzanne Masson

9h00 **Les Groupes de Rencontres du Travail**

Présentation des GRT :

- ⇒ à l'Hôpital Edouard Toulouse de Marseille, *Nathalie Clar, Olivier Esnault*
- ⇒ au sein de la Jeunesse et des Sports des Bouches-du-Rhône, à propos de la pratique tutorale des Directeurs de Centres Sociaux, *Marc Lazenec*
- ⇒ à l'Assistance Publique des Hôpitaux de Marseille, *Marie-Hélène Dassa, Mélanie Schroder*

10h30 **Pause (15')**

10h45 **Discussion** à partir de ces expériences sur les perspectives méthodologiques ouvertes par les GRT

Président de séance : Bernard Vuillon

12h00 **Repas au Centre Suzanne Masson**

13h00 **Déplacement à l'amphi C du CNAM, 292, rue Saint-Martin à Paris (M^o Réaumur-Sébastopol ou M^o Arts et Métiers)**

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS Amphi C

14h00 **Table ronde publique**

**« Comprendre le travail, à quoi cela engage ?
 Débat autour du Manifeste pour un ergo-engagement »**

Intervenants

- Pr Yves Schwartz**, philosophe, professeur à l'Université d'Aix-Marseille 1
- Elsa Fayner**, journaliste, auteure du blog « Et voilà le travail ! »
- Jean-Christophe Le Duigou**, secrétaire de la CGT en charge des questions économiques
- Daniel Gouttefarde**, président de l'Association Ambroise-Croizat

*Table ronde animée par **Marcelle Duc**, sociologue*

16h30 Clôture de la journée

Annexe II : Liste des participants

ALVES PETIT JEAN, Rosimare
ASSANTE, Pierre
ANGUELOVA, Daniéla
BAUNEY, Yves
BELUS, Alain
BEWENDE, Nadine
BONGIORNO, Yves
BOUET, Bastien
BRITTEN, Claire
BURDET, Bruno
CARASSO, Anne
CHAPIDI, Maria
CHAUVET, Martine
CLAR, Nathalie
CLODORE, Brigitte
COTTE, Jean-Bernard
COUTELIER, Jérôme
CUNHA, Daisy
DASSA, Marie Hélène
De GASPARO, Sandro
DE HALLEUX, Alain
DECHAUME, Andrée-Françoise
DEICU, Ioana
DOLLE, François
DUBOIS, André
DUC, Marcelle
DURRIVE, Louis
ESNAULT, Olivier
FAYNER, Elsa
FISCHER, Agnès
FORNES, Véronique
FRANCESCON, Jean-Marie
GAZIANO, Frédéric
GIRAUDI, Nicole
GIUGIARO, Solange
GOULARD, Edna Maria
HENRY, Corinne
HERRERO, Claudine
HOUSAY, Catherine
JEAN, Rémy
JOSSE, Pascale

LATT, Laurent
LE DUIGOU, Jean-Christophe
LESPRIT, Gérard
LOPEZ DURAND, Anne-Marie
MAGNY-MALLENS, Christine
MAILLIOT, Stéphanie
MAS, Michel
MASSON, Leticia
MAURIN, Claire
MENEGOZ, Laurent
MOHAMED, Assad
MOTECHIC, Sébastien
NEVEU, Vincent
OLIVIER, Michèle
OSMANI, Fatiha
PERRIN, Jean
PHOLSENA, Viroune
PILLOUX, Alain
PONCIN, Marc
POULAIN, Robert
RABANY, Agnès
RALLET, Daniel
RASO, Graziella
RODRIGUES, Jean-Philippe
ROLLIN, Jacques
SALMON, Elisabeth
SANCHIS, Daniel
SCHRODER, Mélanie
SEGUIN, Aurélie
SOARES, Raquel
SOUZA, Cécilia
SCHWARTZ, Yves
THEBAUD-MONY, Annie
TORDJMAN, Geneviève
TRINQUET, Pierre
VARLET, Catherine
VENNER, Bernadette
VERMENOT, Jean Didier
VIALLE, Corinne
VUILLON, Bernard