

# Les promesses du travail

À quelles fonctions répond le *travailler* pour le.a travailleuseuse ?

# Pourquoi travaille-t-on ?

- “Pour gagner sa vie.”
- “Pour gagner son pain.”
- “Pour gagner de l’argent.”

Ces réponses sont couramment entendues.

Au fond, le travail ne serait qu’une façon d’obtenir des moyens de subsistance. Il semblerait que plus l’on aspire à des gains élevés, plus il est nécessaire de faire des sacrifices, de pâtir pour les atteindre.

Cette position fait écho à l’étymologie fallacieuse du *tripalium*, où le travail serait intrinsèquement une activité rémunératrice mais surtout *pénible*, un supplice inévitable.

On se moque des romantiques qui aiment à dire que le travail permet de s’accomplir, de s’épanouir, de rêver...

# Quelques exemples qui remettent en question cette vision

La clinique du travail nous montre qu'un.e travailleuse gagnant décemment sa vie peut tout à fait éprouver de grandes souffrances : le sentiment de “ne pas avancer”, de ne pas obtenir les conditions de vie qu'il désire, le manque de reconnaissance, etc.

On lit en creux que le.a travailleuse espère bien plus qu'une simple rétribution matérielle. Certaines de ses attentes ne sont pas réalisées : ce sont les promesses du travail. Elles renvoient au concept de fonctions (*cf* DI05). Lorsque l'on interroge la personne sur son travail, ce qu'il lui apporte, ces fonctions sont passées sous silence, elles sont souvent impensées. Elles représentent *ce que l'on est en droit d'attendre* de son travail.

# Objectifs et cadre d'utilisation : HT06 X PH13

L'objectif de l'outil *Promesses du travail* est justement de faire penser son travail au.à la travailleuse. Il permet d'établir un diagnostic individuel sur les sources d'(in)satisfactions, les promesses tenues et non tenues.

Bien sûr, le but n'est pas d'imposer une vision du travail mais d'accompagner la personne interviewée dans son introspection, d'outiller et d'étoffer cette dimension maïeutique. L'outil n'est pas prévu pour l'autodiagnostic et n'intronise pas une posture de responsabilité clinique envers le.a travailleuse. Par contre, il donne des pistes de réflexions possibles pour aller vers du mieux.

L'outil intervient dans le cadre de l'enseignement PH13 *Penser, voir et designer le travail*. En explorant les différentes réalités du.de la travailleuse et ses savoir-faire, cette UV vise à former les étudiant.e.s (futur.e.s managers, managé.e.s et membres de collectifs) à voir et comprendre l'essence du *travailler* pour un.e travailleuse, les considérant pleinement dans la conception ou re-conception de DST (Dispositifs Socio-Technique).

Pré-câblant une typologie de fonctions, les *Promesses du travail* pourront être le support des entretiens lors des enquêtes-métier, ou encore devenir une composante imposée du journal d'appropriation qui, déployé sur un temps plus long, permet un approfondissement plus fructueux.

# Forme et usage en mode ANALYSE

Le noyau de l'outil *Promesses du travail* consiste en une arborescence fonctionnelle (diagramme FAST) qui décline ce que le.a travailleuse est en droit d'attendre de son travail, ses finalités. Le travail est ici vu comme un processus dont on peut identifier les fonctions. On estime que le travail permet à l'individu de se produire selon trois axes : individuations personnelle, sociale et sociétale. Ainsi on dégage trois grandes branches du FAST. L'arborescence naît à la suite du constat suivant :

## **Considérant que :**

- Travailler consiste à mobiliser sa subjectivité pour surmonter les obstacles, ce qui enrichit l'individu en retour.
- Toute activité de travail est ainsi la coproduction à la fois du résultat produit et du.de la travailleuse lui-même.

**Alors** travailler est un processus majeur d'individuation psychique et collective : en produisant une utilité pour autrui, le.a travailleuse se produit comme individu, comme membre d'un collectif et comme membre de la société. Travailler recèle potentiellement les promesses ou fonctions suivantes, à chacun.e de les valider pour lui.elle-même :

Je peux partir en vacances  
et manger du homard

On a des ordis  
performants au  
bureau et des beaux  
locaux

## F.1 Progression personnelle

### 1.1 Émancipation

Mon travail me permet-il d'accéder à une  
autonomie familiale et sociale ?

1.1. 1 : en acquérant un statut social

1.1. 2 : en recevant des moyens d'existence

### 1.2 Installation

Mon travail me permet-il d'avoir les conditions de  
vie que je désire dans et hors travail ?

1.3. 1 : en recevant des missions qui stimulent  
ma capacité à trouver des solutions face aux  
difficultés

1.3. 2 : en recevant la reconnaissance des  
prescripteurs pour le travail effectué

### 1.3 Accroissement

Mon travail me permet-il de développer mes  
compétences (savoirs et savoir-faire) ?

Je sais que j'ai un côté psychorigide, c'est pour ça  
que j'excelle en administratif

### 1.4 Connaissance de soi

Mon travail me permet-il d'exploiter certains  
aspects de ma personnalité ?

1.4. 1 : en découvrant certains traits de  
caractère

1.4. 2 : en effectuant une activité en adéquation  
avec ma personnalité

### 1.5 Projection

Mon travail me permet-il de rêver à mon futur  
professionnel, d'entretenir des ambitions ?

## F.2 Épanouissement socio- professionnel

### 2.1 : Créer du lien social

Mon travail me permet-il d'être membre d'un collectif, d'interagir et d'échanger avec mes pairs ?

2.1.1 : en expérimentant la solidarité entre pairs, en donnant et recevant de la confiance

2.1.2 : en bénéficiant de temps et de lieux dédiés à la discussion, au partage de points de vue

2.1.3 : en développant des affinités avec des collaborateurs

### 2.2 : Contribuer à un collectif et être rétribué

Mon travail me permet-il de participer à une réalisation collective et d'être rétribué pour cela ?

“Ah c'est super ce que t'as fait là merci ! Tu nous as beaucoup aidé ! “

2.2.1 : en participant à la production de l'organisation

2.2.2 : en assurant la pérennité de l'organisation

2.2.3 : en étant reconnu pour le travail produit à l'échelle individuelle

2.2.4 : en étant reconnu pour le travail produit à l'échelle collective

“Bravo votre équipe a bien géré ! “

## F.3 Contribution sociétale

### 3.1 : Utilité sociale

Mon travail me permet-il de contribuer à un projet de société auquel j'adhère / à l'amélioration de la société ?

Exemple : au sein de mon entreprise (même si je ne suis pas d'accord avec les valeurs qu'elle prône), je participe au bien-être des salariés

3.1.1 : en ayant le sentiment d'être utile aux autres

3.1.2 : en ayant le sentiment que mon organisation fait du bien dans le monde / fait avancer les choses

### 3.2 : Reconnaissance sociale

Mon travail me permet-il d'être reconnu par la société pour la contribution apportée ?

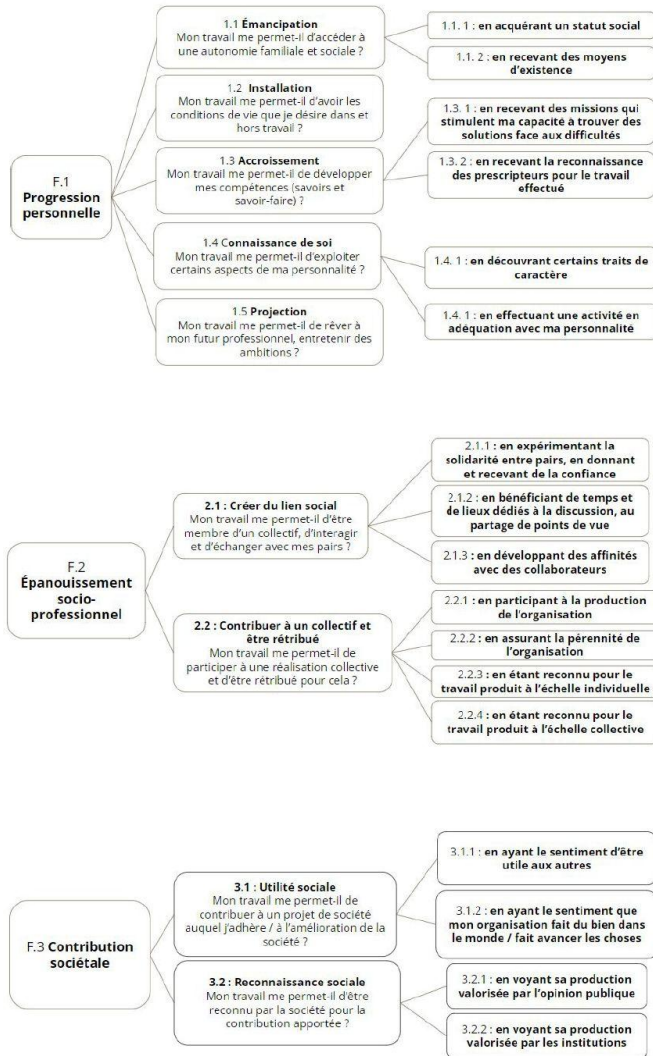
Quand je présente mon métier à un inconnu, il a tout de suite une image d'utilité publique à l'esprit

3.2.1 : en voyant sa production valorisée par l'opinion publique

3.2.2 : en voyant sa production valorisée par les institutions



# Modèle support au complet



# Forme et usage en mode ANALYSE

En mode Analyse, l'outil *Promesses du travail* a pour objectif de personnaliser la droite du FAST au.à la travailleuse : lui rendre propres les “fonctions du travailler”. On distingue trois étapes.

- 1) La première guide l'entretien, et permet de sonder la situation. À chaque fonction, on applique le diptyque d'interrogations suivant :
  - Attendez-vous de votre travail qu'il remplisse cette fonction ?
  - Si oui, est-elle satisfaite et comment ?

Attention, bien que le FAST fonctionne comme une check-list, les fonctions devraient toujours être modulées, refondues, au fil de ce que l'entretien révèle.

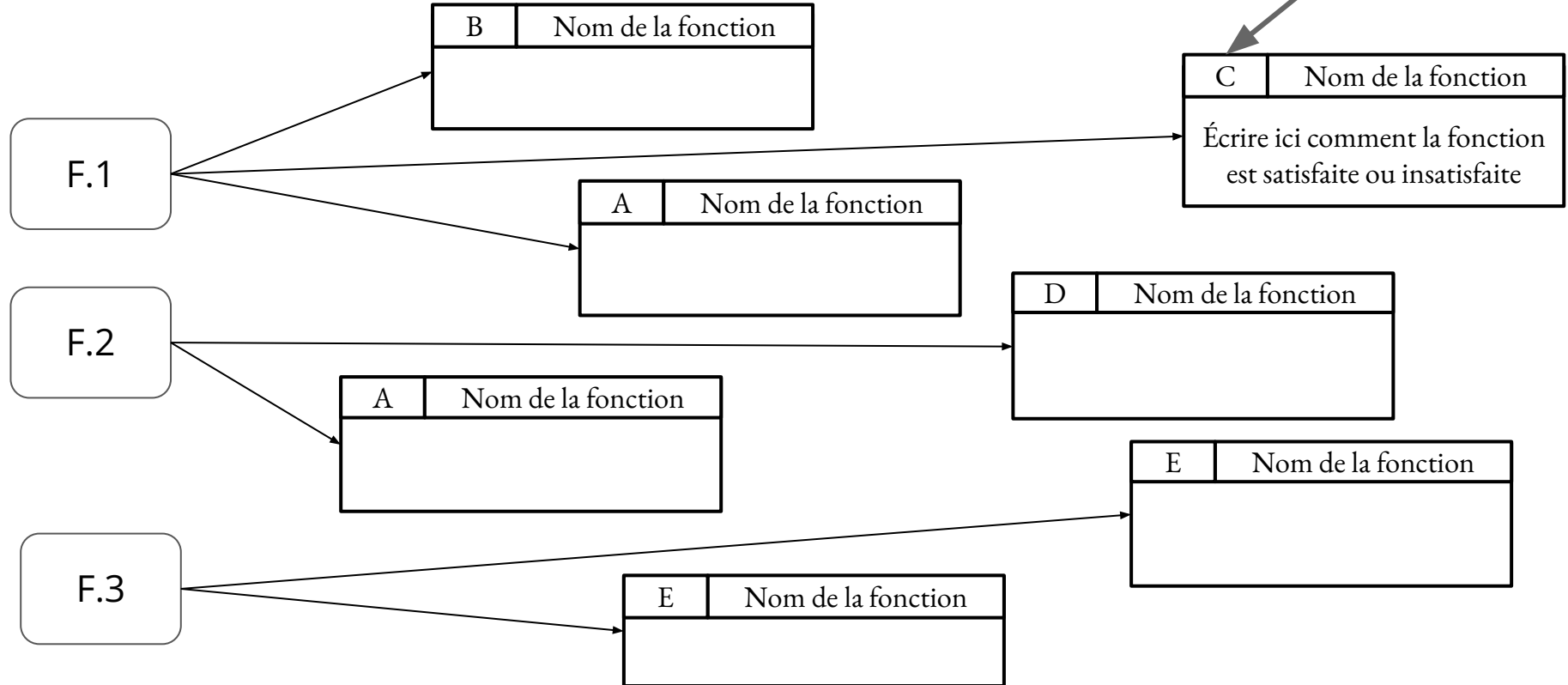
- 2) Dans un second temps on crée les “rouages des satisfactions et insatisfactions” (voir formalisme) qui permettent une vue d'ensemble des fonctions attendues pour chaque branche, et du “Comment” est assurée (ou pas) leur satisfaction. Sur ces rouages figurent trois éléments : le nom de la fonction ; de quelle manière elle est prise en charge ; le “travail-score” attribué en conséquences.



De A à E, de la plénitude à la frustration, à quel niveau se situe la satisfaction du.de la travailleuse à l'égard de la fonction attendue ?

# Forme et usage en mode ANALYSE

## Formalisme : Rouages des satisfactions et insatisfactions



# Forme et usage en mode ANALYSE

3) La troisième et dernière étape de l'analyse est "l'inventaire des promesses". Il est à destination du/de la travailleuse et récapitule les aspects de son travail qui le/a comblent, autant que ceux qui le/a font souffrir. Il permet un paysage global de ce qui ne va pas *et* de ce qui va. Ce récapitulatif est à restituer au/à la travailleuse pour un retour essentiel sur la véracité et la pertinence du classement.

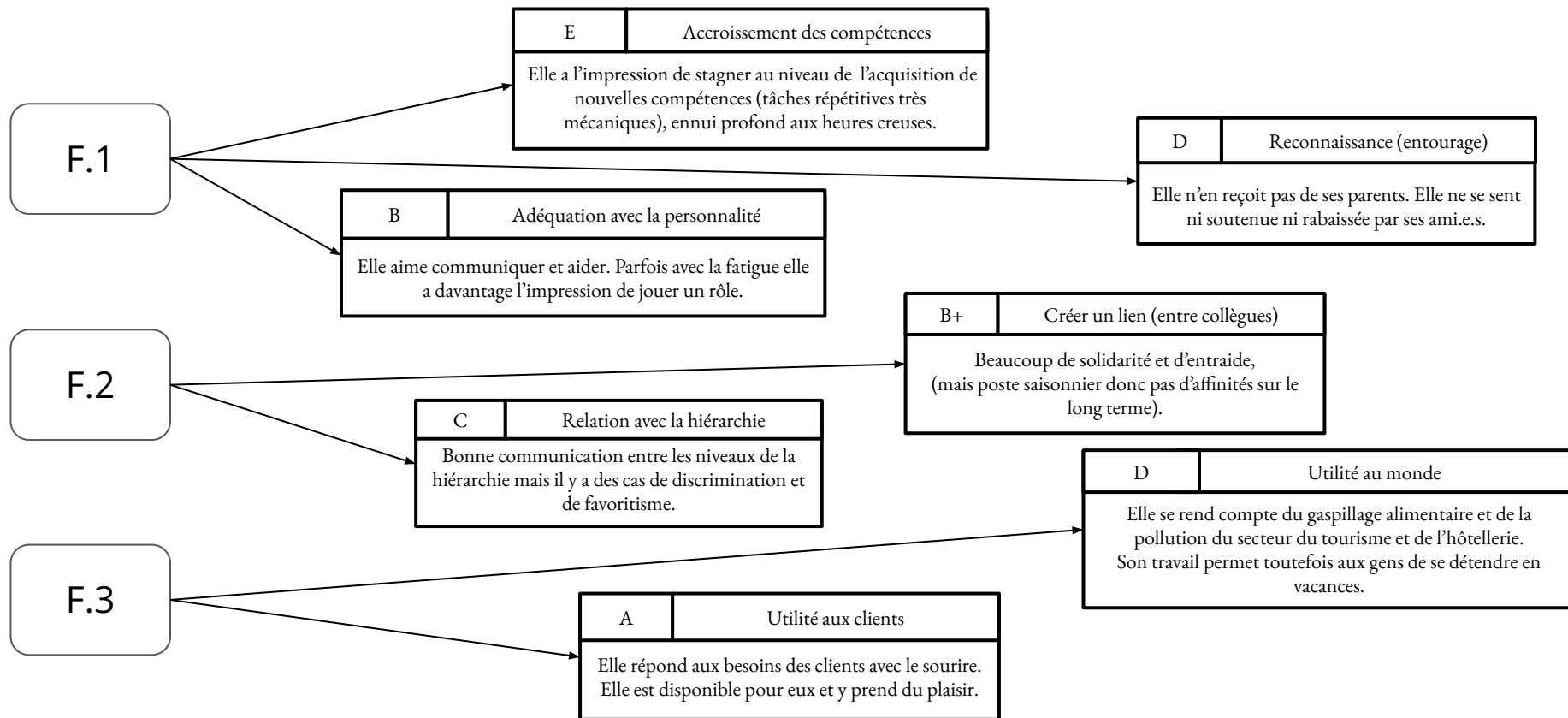
## Formalisme : Inventaire des promesses

A		B		C		D		E	
		B	Nom de la fonction						
								E	Nom de la fonction
A	Nom de la fonction			C	Nom de la fonction				
Écrire ici comment la fonction est satisfaite ou insatisfaite									
		B	Nom de la fonction					E	Nom de la fonction

# Forme et usage en mode ANALYSE

## Partie exemple : Serveuse/barmaid dans un hôtel 4 étoiles

Entretien préalable avec une professionnelle guidé par le FAST.



A		B		C		D		E		
		B	Adéquation avec la personnalité			D	Reconnaissance (entourage)			
A	Utilité aux clients	Elle aime communiquer et aider. Parfois avec la fatigue elle a davantage l'impression de jouer un rôle.		C	Relation avec la hiérarchie	Elle n'en reçoit pas de ses parents. Elle ne se sent ni soutenue ni rabaissée par ses ami.e.s.		E		Accroissement des compétences
Elle répond aux besoins des clients avec le sourire. Elle est disponible pour eux et y prend du plaisir.				Bonne communication avec la hiérarchie mais des cas de discrimination et de favoritisme.						
								Elle a l'impression de stagner au niveau de l'acquisition de nouvelles compétences (tâches répétitives très mécaniques), ennui profond aux heures creuses.		
		B+	Créer un lien (entre collègues)			D	Utilité au monde)			
		Beaucoup de solidarité, entraide, bonne communication, (mais poste saisonnier donc pas d'affinités sur le long terme).				Elle se rend compte du gaspillage alimentaire et de la pollution du secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Son travail permet toutefois aux gens de se détendre en vacances.				

# Forme et usage en mode PROBLÉMATISATION

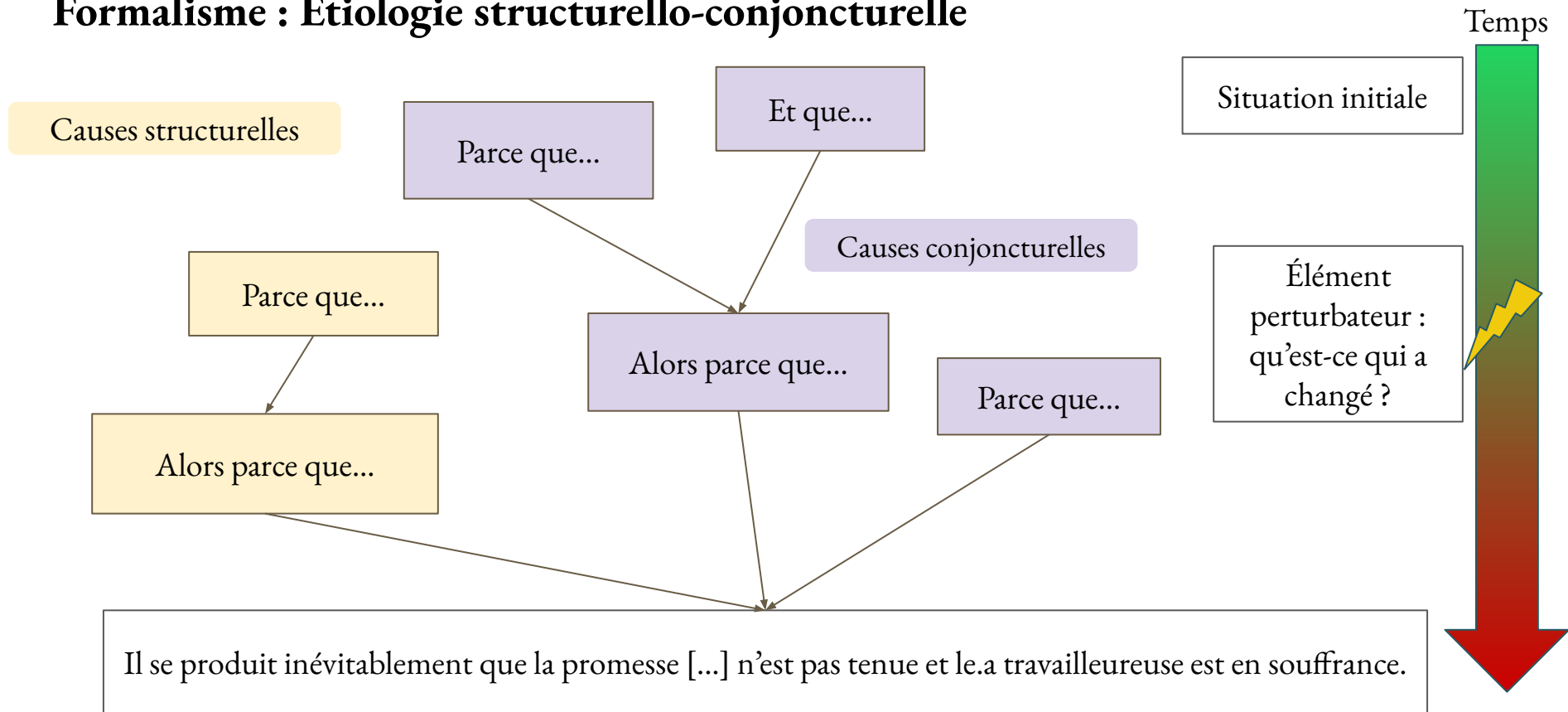
En mode Problématisation, l'outil se focalise généralement sur une des fonctions identifiées qui n'est pas ou mal satisfaite. L'outil endosse ici une certaine responsabilité clinique puisqu'il vise à disséquer les fondements de l'insatisfaction et à servir par la suite d'aide à la décision quant à sa résolution. On procède à une décomposition des causes du problème (ce geste se rapproche d'une Analyse Causale Problème). On distingue les causes structurelles (organisation du travail, tensions essentielles au métier, etc.) des causes conjoncturelles, dues aux circonstances (mode de vie du.de la travailleuse, attentes personnelles contradictoires, tempérament de collègues, etc.).

Le cas échéant, on ajoute également à cette problématisation une dimension temporelle. En effet, dans de nombreux cas on observe une dégradation de la relation du.de la travailleuse à la fonction, auparavant satisfaite ou non-attendue. Il est primordial de faire figurer cette dimension dans l'étiologie, pour mieux cerner les leviers possibles en Invention.

Les formalismes suivants (Problématisation et Invention) peuvent se réaliser de manière numérique sur un document modifiable et éventuellement partagé avec la personne interrogée, ou bien de manière manuelle avec des post-its.

# Forme et usage en mode PROBLÉMATISATION

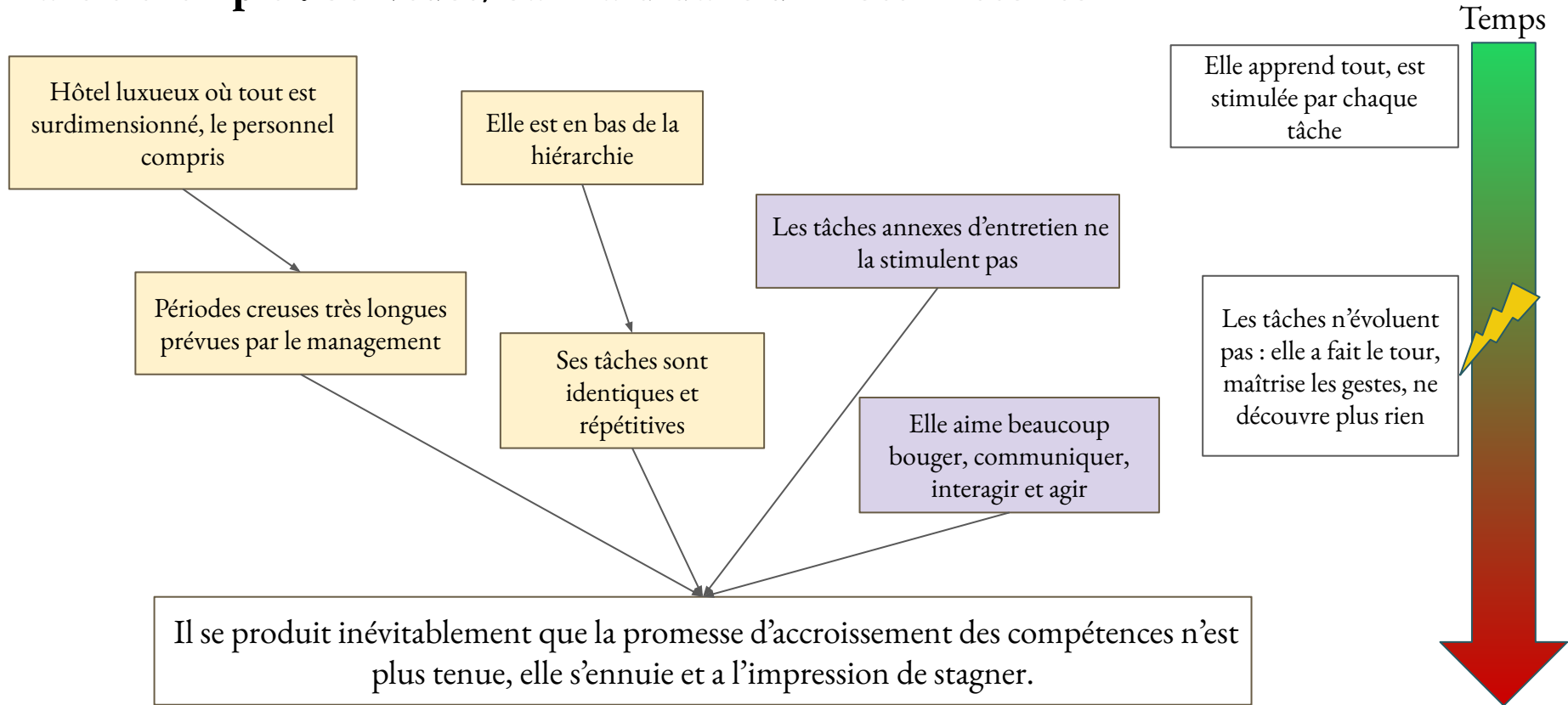
## Formalisme : Étiologie structurello-conjoncturelle





# Forme et usage en mode PROBLÉMATISATION

## Partie exemple : Serveuse/barmaid dans un hôtel 4 étoiles

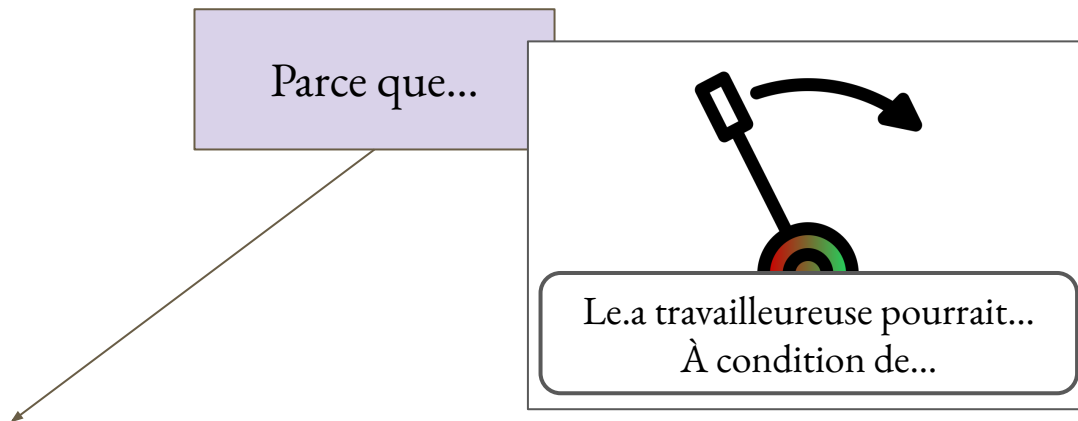


# Forme et usage en mode INVENTION

Le mode Invention prend appui sur le formalisme établi au cours du mode Problématisation pour déterminer les leviers à même de répondre à la souffrance du.de la travailleuseuse. Il s'agit ici d'identifier dans l'étiologie les zones où le.a travailleuseuse peut agir. On place alors un "Levier du mieux-être" là où il semble le plus pertinent (le plus facile/ efficace/ rapide en fonction de l'état d'esprit du.de la travailleuseuse). Il est aussi intéressant de préciser, le cas échéant, quelles satisfactions sont remises en jeu dans l'application du levier.

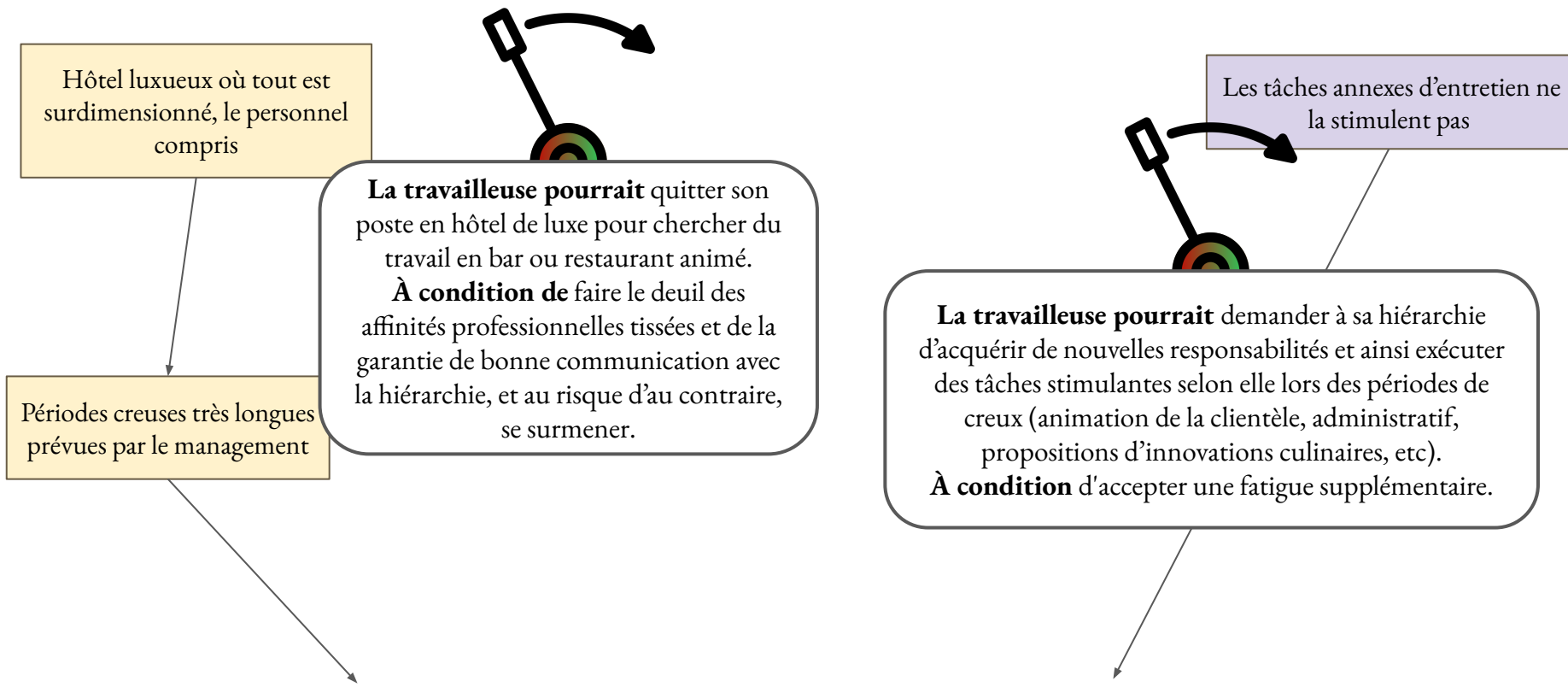
Quoique la mise en mot permet déjà une clarification apaisante, il peut être nécessaire d'orienter la personne interrogée vers des ressources appropriées pour traiter sa souffrance avec l'aide de professionnel.le.s.

## Formalisme : Les leviers du mieux-être



# Forme et usage en mode INVENTION

## Partie exemple : Serveuse/barmaid dans un hôtel 4 étoiles



# Forme et usage en mode INVENTION

## Ressources cliniques (à compléter)

### Psychologues du travail

- Karima GOUJON, Consultante et Psychologue du travail
- Tél. : 06 61 98 49 31
- 1 rue Charles Gand, 60200 Compiègne
- Contact : [contact@ksgconseil.fr](mailto:contact@ksgconseil.fr)

### Réseau Souffrance et travail

- Leur site web :

<https://www.souffrance-et-travail.com/>

- L'annuaire des consultations :

<https://annuaire.souffrance-et-travail.com/>

# Concepts de départ

Marie Pezé et Christophe Dejours respectivement psychologue et psychiatre, pionniers de la clinique du travail en France, montrent que le travail est source d'*être* pour le.a travailleuseuse : une quête intérieure où l'on ne produit pas seulement quelque chose, mais où l'on se produit également soi-même. Les frictions éprouvées provoquent l'intelligence (les fameuses ficelles du métier) nécessaire à surmonter les obstacles et font se découvrir à soi de nouvelles sensibilités. Dans ce cadre, l'expérience du réel est affective et mobilise toute la personnalité : le travail est ainsi loin d'être anecdotique, annexe ou neutre. Il peut être source d'épanouissement autant que de dégradation pour le.a travailleuseuse.

*« Si le travail peut faire souffrir, c'est d'abord parce qu'il est porteur de nombreuses promesses. »*

*Travailler à armes égales*, M. Pezé, R. Saada et N. Sandret.

À la croisée de l'analyse fonctionnelle et à la lumière de ces réflexions est né le premier FAST des *fonctions du travailler pour un individu*, un modèle élaboré par Nicolas Salzmann et Nicolas Ponchaut. Le processus d'individuation par le travail suit les trois grands axes qui ont été repris dans les *Promesses du travailler* (individuation personnelle, sociale au sein de collectifs et sociale globale).

# Extension/ Trahison/ Utilisation

**Prise en main rapide et accessible** : Il a fallu simplifier le FAST originel, le reformuler avec un vocabulaire moins jargonnant afin de faciliter son application en entretien.

**Inscription de l'outil dans la démarche API** : Au-delà du pouvoir analytique du FAST se superposent les regards de la Problématisation et de l'Invention, qui ont toutes leur place dans le contexte d'un accompagnement. La démarche permet de faire une pirouette introspective et rétrospective (incluant la dimension temporelle dans l'étiologie), de comprendre les dynamiques qui se jouent entre le.a travailleuse et son travail, et de lui donner des clefs pour identifier des leviers d'action possibles.

**Hierarchisation des fonctions** : En format FAST, toutes les sous-fonctions paraissent équivalentes. L'outil *Promesses du travail* permet de penser une priorisation des fonctions selon l'importance qui leur est accordée et le degré d'(in)satisfaction vécu. Selon les individus, certaines fonctions ne sont pas indispensables, ou sont réalisées par d'autres aspects de la vie.

**Restitution claire** : Le produit fini après application de l'outil doit rendre compte visuellement des informations relevées en entretien.

**Flexibilité et maïeutique** : Il a semblé naturel de s'éloigner de l'arborescence fonctionnelle assez "figée" dans la forme d'un questionnaire. Dans la partie Analyse, le FAST sert de modèle et d'inspiration, accordant de la liberté dans recherche des rouages des (in)satisfactions. Cette souplesse encourage une personnalisation de l'outil, condition de la créativité maïeutique.

# Journal de fabrication de l'outil

- **2016** Rédaction de la V1 de l'outil par Nicolas Ponchaut et Nicolas Salzmann sous le nom “Fonctions du travailler”, disponible à l'adresse [https://ph13.uv.utc.fr/resources/Sushi2/3\\_Fiche\\_outil\\_SUSHI\\_Fonctions\\_du\\_travailler.pdf](https://ph13.uv.utc.fr/resources/Sushi2/3_Fiche_outil_SUSHI_Fonctions_du_travailler.pdf)
- **24/05/24** Élaboration de la V2 du FAST originel. Principales modifications : travail de vulgarisation lexicale ; ajout de la fonction 2.1 “Créer du lien social” et ses sous-fonctions ; distinction du sentiment d'utilité : à l'échelle de l'organisation et/ou de la société.
- **29/05/24** Réflexion sur l'adaptation des trois ateliers API à l'outil. Bilan : la partie Analyse est la pièce maîtresse et doit se terminer sur une restitution claire de la situation au.à la travailleuse. Émancipation de la forme FAST. Discussion sur la partie clinique qui regroupe les ateliers de Problématisation et d'Invention.
- **31/05/24** Révision de la pertinence et de la faisabilité technique de notre exemple. Exploration de plusieurs chemins possibles et leurs conséquences en terme de formalismes et de mise en oeuvre : décision favorisant l'authenticité et la maïeutique. Finalisation des ateliers.
- **04/06/24** Réalisation pratique.
- **26/06/24** Mise en forme de l'outil, rectifications suite à la mise en pratique, rédaction du mode d'emploi.

# Conditions d'utilisation



Ce document est placé sous licence CC BY-SA : Guyon Alice-Pragnia, Barbier Laure, Salzmann Nicolas.

Vous êtes autorisé à :

- Partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- Adapter — remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale

**Attribution (BY)** — Vous devez créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.

**Partage dans les mêmes conditions (SA)** — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.