

Tensions systémiques du travailler

1. Origine et définition du concept

Nous appelons « tension » le système formé par l'exercice de deux forces ou exigences contradictoires. Certaines sont consubstantielles à tout travail (ex. : le besoin de stabilité vs la nécessité de changement), nous les appelons **tensions structurelles**, d'autres sont liées à des choix managériaux (ex. : devoir être souple et réactif vs devoir respecter telle procédure), nous les appelons **tensions conjoncturelles**, et enfin d'autres tensions encore sont propres à un métier, nous les appelons **tensions essentielles au métier**.

Toute entreprise, tout service, tout travailleur, évolue dans un tissu de tensions qui font système. En prendre conscience permet d'une part de diagnostiquer les tensions néfastes, qui réduisent performance et bien-être, d'autre part de trouver des leviers d'action.

Cet outil croise la clinique française du travail, telle qu'initiée par Marie Pezé et Christophe Dejours, et l'analyse fonctionnelle, telle qu'enseignée à l'UTC.

2. Objectif de l'outil

Cette fiche-outil se présente comme un outil de recherche et de diagnostic permettant d'inventorier les tensions opérant sur le service étudié. En relevant les symptômes au niveau individuel, collectif et de la performance globale du service ou de l'entreprise, la modélisation des tensions permet d'identifier la source des tensions et de concevoir des axes de réponses à apporter.

L'analyse des tensions relevées avec l'outil « Tensions systémiques du travailler » permet de plus une différenciation entre les tensions internes et externes au « service » étudié, et entre celles évitables et non évitables.

3. Quand l'utiliser

L'outil « Tensions systémiques du travailler » étant conséquent, il sera principalement mobilisé dans le cadre d'une étude officielle sur l'organisation et les situations de travail. Il est à mobiliser plutôt en milieu et fin d'études, une fois que l'analyste sera plus familier avec le métier et / ou l'organisation étudié(e).

Toutefois, si lors de la conception d'un DST on a à faire à un point délicat d'un métier, il peut s'avérer utile de modéliser les tensions afférentes.

4. Déploiement : démarche et formalismes de mise en œuvre

Comme présenté dans la partie Méthodologie, la modélisation de l'outil Tensions systémiques du travailler se fera à travers la réalisation d'entretiens maïeutiques avec des professionnels du métier.

- La partie A de l'analyse porte sur **les tensions structurelles** du travailler qui sont au nombre de six, et représentées dans le modèle page 3. Chaque système de tensions fait l'objet d'une fiche d'analyse des symptômes ;
- La partie B de l'analyse porte sur **les tensions essentielles au métier**, elle peut être pré-câblée en amont de l'étude via de la documentation sur le métier étudié et son actualité, mais est à consolider grâce aux entretiens avec les professionnels interviewés ;
- La partie C de l'analyse porte sur **les tensions conjoncturelles** du travailler, et se base principalement sur le ressenti des professionnels interviewés ;
- Enfin, l'analyse se conclue par **une synthèse** des différentes tensions relevées et de leurs sources.

La démarche d'analyse sera différente selon le type de tensions à repérer :

Partie A : analyse des tensions structurelles

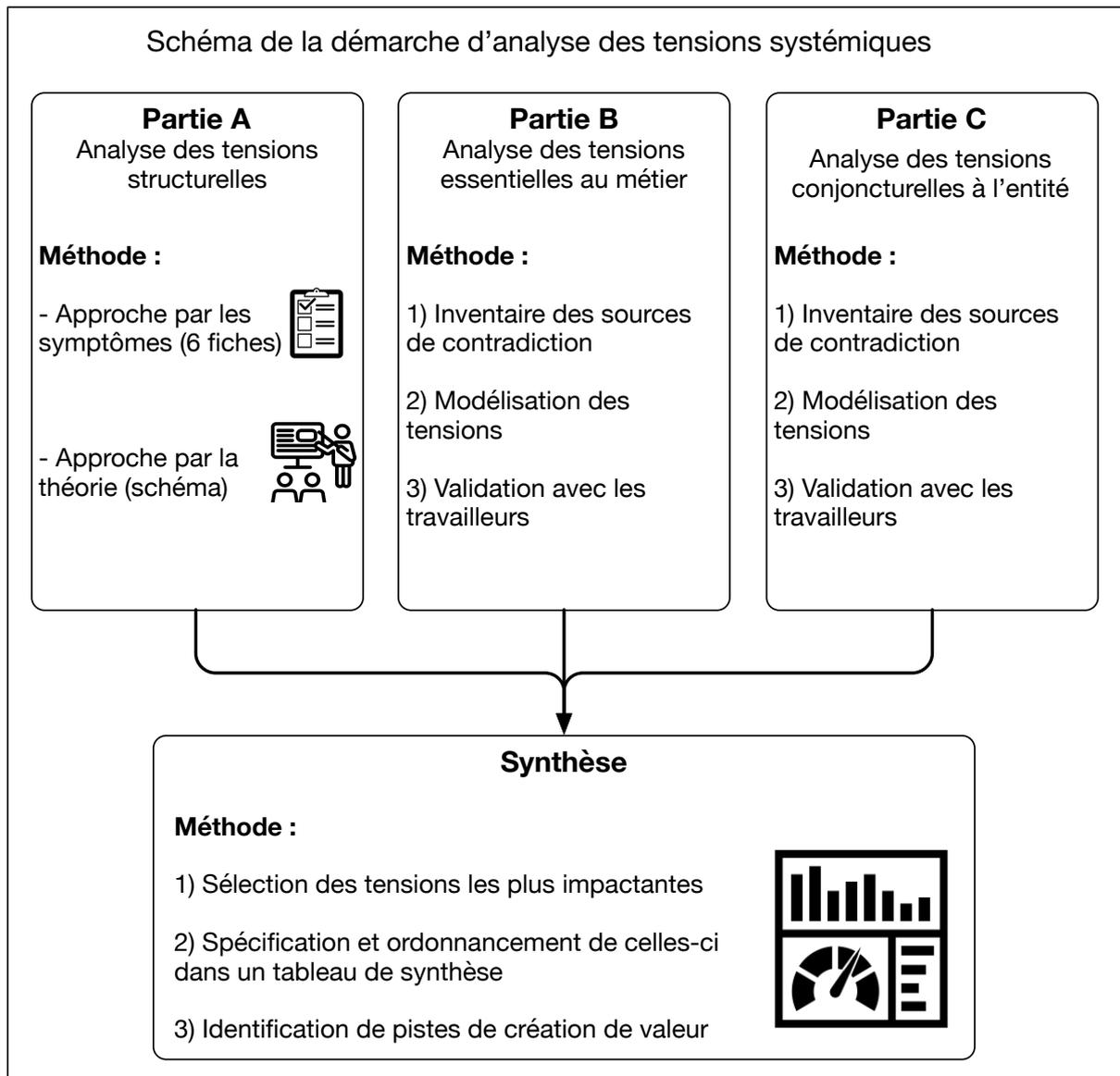
Deux grandes approches sont possibles pour aborder le repérage et la modélisation des tensions structurelles avec des travailleurs :

- **Approche par les symptômes** : identification des symptômes qui renvoient sur les tensions grâce aux six fiches diagnostic de la partie A ;
- **Approche par la théorie** : présenter les tensions aux personnes grâce au schéma global (page 4) et échanger sur leurs réactions, ce à quoi ça les fait penser.

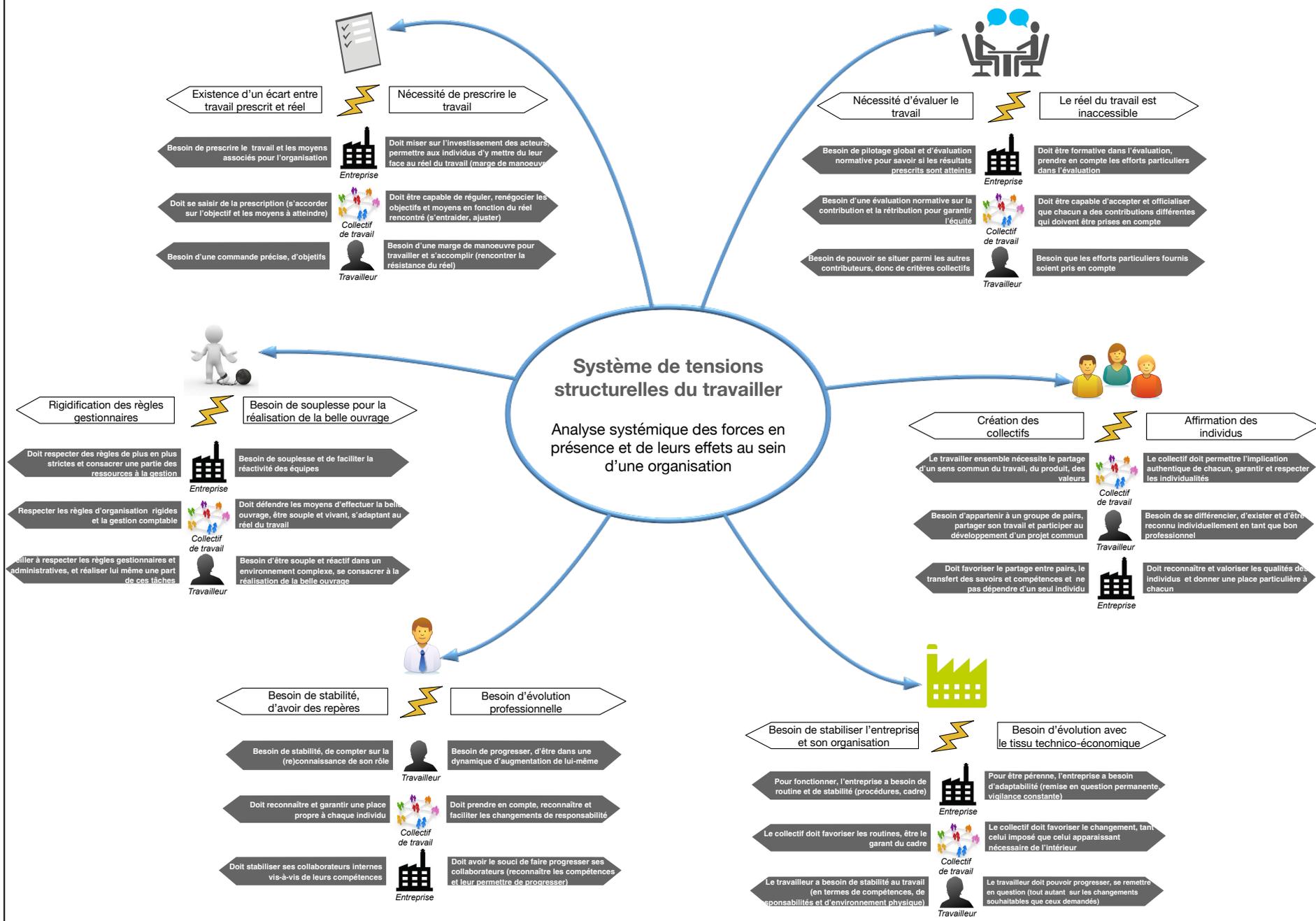
Parties B et C : analyse des tensions essentielles au métier et conjoncturelles à une entité

Pour ces deux types de tensions, l'analyse peut être réalisée à travers trois étapes :

1. **Réaliser un inventaire des sources de contradictions** en interrogeant les travailleurs interviewés ;
2. **Modéliser les tensions** ainsi repérées ;
3. **Restituer ces tensions et validez-les** lors d'un second entretien avec les professionnels.



Système des tensions structurelles de l'organisation du travail



Partie A – Fiches diagnostic des tensions structurelles

Système de tensions 1 : Entre besoin de stabilité, de repères, d'identité des Hommes et besoin d'évolution professionnelle, avoir soin d'assurer une individuation constante des collectifs et des personnes, donc des entreprises en tant que systèmes d'hommes et de femmes.

Pour une **personne**, présence d'une tension entre :

Besoin de stabilité	VS	Besoin d'évolution
Le travailleur a besoin de stabilité au travail et doit pouvoir compter sur la (re)connaissance de son rôle et de son identité professionnelle		Le travailleur doit pouvoir progresser, doit pouvoir être constamment dans une dynamique d'augmentation de lui-même.

Il en résulte un système de tensions pour l'ensemble des acteurs du Travail qui se résout dans la recherche d'une métastabilité pour le système entreprise / collectif / individus : on est stable, mais pas à l'arrêt ; on continue de s'individualiser dans le temps.

En termes de Dp/Rp, on a une activité routinière où Dp=Rp, avec des périodes de travail plus intenses où Dp>Rp.

Y a-t-il des symptômes de déséquilibre quant à cette tension ?

Niveau	Symptômes		Symptômes
Entreprise	Dysfonctionnement liés à une incapacité d'adaptation, à intégrer de nouvelles personnes et leur proposer des évolutions de carrière (les gens évoluent peu)	←++++→	Perte de repères, confusion au sein de l'entreprise et pour les partenaires
Collectif de travail	Collectif un peu "sclérosé" Le collectif ne peut pas s'individualiser : accueillir de nouveaux membres, s'adapter, etc.	←++++→	Collectif qui ne peut pas se constituer Pas d'histoire et d'essence du collectif Dysfonctionnements dans le travail collectif Les individus ne se connaissent pas
Travailleur	Suradaptation à son poste Diminution de l'employabilité Ennui au poste, désintérêt Réfractaire au changement, perte du goût du travail	←++++→	Précarité de la situation de travail et hors du travail Instabilité professionnelle, des compétences, du rythme de vie, ... Double précarisation : manque de confiance en l'avenir et impossibilité de s'établir à un poste

Synthèse :

Système de tensions 2 : Entre stabiliser l'entreprise (y compris son personnel) et l'adapter à l'évolution technico-économique (technologie et concurrence), avoir soin d'assurer une individuation constante de l'entreprise dans son système technico-économique.

Pour une **entreprise**, présence d'une tension entre :

Besoin de stabilité	VS	Besoin d'évolution
Pour fonctionner l'entreprise a besoin de routines (procédures, on ne se pose pas de questions)		Pour être pérenne, l'entreprise a besoin de changements (adaptabilité, remise en question permanente, vigilance constante, on se pose des questions)

Cette tension et ses conséquences se répercutent sur les collectifs (qui doivent être le relais des changements) et sur les individus (qui doivent mettre en œuvre la résolution de cette tension dans leur travail quotidien)

Y a-t-il des symptômes de déséquilibre quant à cette tension ?

Niveau	Symptômes		Symptômes
Entreprise	Pas ou peu de projets innovants Investissements (trop) faible en R&D Stagnation de la clientèle/de son marché Obsolescence des produits / services proposés	←++++→	Changements importants et successifs Perte de certains partenaires Turn-over important
Collectif de travail	Constitution de pré carrés Remise en cause impossible de l'organisation	←++++→	Manque de repères Absence de concertation sur les façons de faire Changements majeurs dans l'organisation sans concertation,
Travailleur	Stagnation professionnelle Impression d'être "bloqué" à son poste Désinvestissement, désintérêt Perte de compétences, diminution de l'employabilité	←++++→	Incompétence vis-à-vis du poste Tensions entre collègues Départs de travailleurs qui ne "s'y retrouvent plus" ou ne se reconnaissent plus dans le travail

Synthèse :

Système de tensions 3 : Entre création des collectifs et affirmation des individus, le travail est un procédé d'individuation psychique et collective.

Pour une **personne**, présence d'une tension entre :

Besoin de collectif	VS	Besoin d'affirmation individuelle
Un travailleur a besoin d'appartenir à un groupe de pairs, de partager son travail et participer au développement d'un projet commun		Un travailleur a besoin de se différencier, d'exister en tant que bon professionnel reconnu individuellement

Le travail permet aux individus de se produire, de s'affirmer et également d'être reconnus ; mais le travail est toujours collectif et va permettre la naissance de groupes de pairs basés sur un partage de valeurs communes, de disputes professionnelles et d'objectifs systémiques.

Pour un travailleur il s'agit d'être tout à la fois identifié comme appartenant à un collectif et reconnu ses gestes propres.

Y a-t-il des symptômes de déséquilibre quant à cette tension ?

Niveau	Symptômes		Symptômes
Entreprise	Risques de conflits entre la direction et les collectifs Dysfonctionnements dans l'organisation Rendant les gens interchangeable, on empêche leur implication	←++++→	"Gue-guerre" entre les employés Retenue d'informations, pratiques déloyales Manque de partage d'objectifs communs et dysfonctionnements
Collectif de travail	Collectifs trop fermés Absence d'intégration des nouveaux venus Effacement de l'individu au profit du collectif	←++++→	Pas de liens / communication entre les membres de l'entreprise Isolement des individus Pas de sentiment d'appartenance à un collectif pour les individus
Travailleur	Perte du sens individuel du travail Impossibilité de s'exprimer différemment du groupe, d'être entendu Dissolution de ses valeurs, de sa personnalité	←++++→	Perte du sens collectif du travail Travailleur isolé, qui partage peu, qui a ses façons de faire (peu enclin à délibérer et en changer) Individualisme, forte concurrence Rancœur entre collègues

Synthèse :

Système de tensions 4 : Entre nécessité de prescrire le travail des individus et d'accepter que le travail réel soit différent de la prescription, s'appuyer sur l'autonomie et la responsabilité des travailleurs pour atteindre les résultats escomptés.

Pour une **personne**, présence d'une tension entre :

Besoin de prescription	VS	Besoin d'autonomie
Tout travailleur a besoin d'une commande précise (prescription)		Tout travailleur a besoin d'une marge de manœuvre pour travailler et donc s'accomplir (= répondre à la résistance du réel)

L'ensemble des acteurs (entreprise, collectifs et travailleurs) a besoin d'une prescription pour s'organiser et travailler. Mais le travail est une confrontation au réel et il en résulte un écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel. Cet écart impacte et doit être accepté dans l'organisation, la division et la prescription du travail.

Y a-t-il des symptômes de déséquilibre quant à cette tension ?

Niveau	Symptômes		Symptômes
Entreprise	Trop grande rigidité, suprescription Manque d'investissement des salariés car cela leur est impossible Manque de souplesse dans l'organisation Grève du zèle	+++++	Désordre global Dysfonctionnements suite à l'abandon de certaines tâches Performance économique réduite
Collectif de travail	Chacun ne s'occupe que de sa zone de responsabilité Peu de collectifs car pas de moments d'activité déontique On s'attend, on râle, rejet de la faute sur autrui, pas d'entraide	+++++	Risque de dilution des responsabilités Perte d'efficacité, certaines tâches ne sont pas réalisées ou réalisées plusieurs fois Pas de partage d'objectifs Manque d'une direction commune
Travailleur	Surprescription / ultra-standardisation Manque d'intérêt et d'investissement Sentiment de n'être que des exécutants, d'être facilement remplaçable Perte de spontanéité et ennui au poste Frustration de ne pas pouvoir s'approprier le travail,	+++++	Manque de cadre et d'objectifs Stress quant aux attentes La somme des marges de manœuvre peut créer un désordre global contraire au travailler ensemble Sentiment d'inutilité (mise au placard)

Synthèse :

Système de tensions 5 : Entre nécessité d'évaluer le travail fourni et d'accepter que le réel du travail soit inaccessible, se rendre capable de reconnaître les efforts individuels pour atteindre le résultat prescrit.

Pour une **personne**, présence d'une tension entre :

Besoin d'évaluation objective	VS	Besoin d'évaluation subjective
Un travailleur doit pouvoir se situer parmi les autres contributeurs, et a donc besoin d'une évaluation selon des critères collectifs. Évaluation normative.		Un travailleur a besoin que les efforts particuliers qu'il a réalisés pour atteindre les objectifs soient reconnus. Évaluation formative.

L'ensemble des acteurs a besoin d'une évaluation du travail. Mais le travail est une confrontation au réel et il en résulte un écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel. Dans cet écart se trouve le savoir-faire, l'ingéniosité des personnes qui leur permet d'atteindre les objectifs et c'est ce qu'il faut rechercher et prendre en compte dans l'évaluation.

Y a-t-il des symptômes de déséquilibre quant à cette tension ?

Niveau	Symptômes		Symptômes
Entreprise	Evaluation individuelle standardisée basée uniquement sur l'atteinte ou non des résultats quantitatifs Plainte de la part des employés sur les évaluations, départs de l'entreprise	←++++→	Grande hétérogénéité dans les méthodes et les valeurs Chaque individu travaille à sa façon, individualités fortes et manque de collectif
Collectif de travail	Le réel du travail est caché, voir disparaît (grève du zèle) Le collectif n'est pas mobilisé pour affronter le réel mais pour satisfaire les critères objectifs (course aux points) Dissensions, mise au ban des zélés	←++++→	Individualisme Pas d'entraide car travail collectif non reconnu, le collectif est dilué par perte de critères communs sur le travail "Sabotage" du travail entre collègues
Travailleur	Hypertrophie de la dimension objective, on se concentre sur ce qui est mesurable, seul le résultat compte Travailleur "désabusé", plus d'attentes de la part de l'évaluation Sentiment de ne pas être reconnu	←++++→	On n'évalue pas les résultats ni la contribution effective Manque de repères collectifs par rapport aux contributions de chacun Évaluation sur-individualisée Hypertrophie de la dimension subjective

Synthèse :

Système de tensions 6 : Entre augmentation des contraintes gestionnaires et augmentation du besoin de souplesse et réactivité , favoriser le dialogue et l'arbitrage entre les fonctions supports et premières, pour garantir les moyens d'effectuer la belle ouvrage dans le respect des règles.

Pour une **entreprise**, présence d'une tension entre :

Besoin de souplesse	VS	Besoin de structure
L'entreprise doit donner une liberté et une souplesse au service de la réalisation de la belle ouvrage dans des environnements technologique et économique de plus en plus complexes.		L'entreprise doit veiller au respect des règles gestionnaires & administratives, internes et nationales.

Le travail étant inscrit dans le monde capitaliste, il peut être malmené pour des raisons économico-administratives.

Il en résulte une tension entre prendre soin de la belle ouvrage et prendre en compte les contraintes gestionnaires et leurs conséquences, avec une possible inversion des priorités.

Y a-t-il des symptômes de déséquilibre quant à cette tension ?

Niveau	Symptômes		Symptômes
Entreprise	Activité "borderline" qui est en délicatesse avec les règles Conflits inter-services Désorganisation et surcoût d'intendance pour arrondir les angles	←++++→	Fonctionnement global freiné par la lourdeur de l'administration Organisation du travail rigide et difficile à transformer
Collectif de travail	Collectif en roue libre Mauvaise collaboration entre les équipes de travail	←++++→	Diminution de l'agilité du collectif Perte des modes et moments d'échange Communication asynchrone et distanciée, conflits entre collègues
Travailleur	Attitude "l'intendance suivra" Conflits interpersonnels entre les fonctions premières et supports	←++++→	Perte de spontanéité, travail "robotisé" Attitude "suivez l'intendance" Renoncement au zèle, certain étouffement du dynamisme Perte de sens du travail au profit des contraintes gestionnaires

Synthèse :

Partie B – Identification des tensions essentielles au métier

1. Inventaire des sources de contradictions

- Présence de spécificités dans le métier / l'organisation ?
- Quelques exemples :
 - Métier de consultant en prestation chez un client (tension entre le fait d'être salarié de son entreprise et de travailler dans les locaux, avec et pour les employés d'une autre entreprise)
 - Métier d'enseignant (tension entre le fait de devoir préparer un contenu en amont et de faire avec le désir et rythme des élèves)
 - Métier de marchand sur les marchés (coopération VS compétition sur un espace à partager)

2. Modélisation des tensions

Sur la base du matériau relevé, modélisez les éléments relevés sous la forme de tensions :

_____ VS _____

3. Restitution / validation avec les travailleurs

Présentez les tensions du métier identifiées aux travailleurs interviewés pour avoir leurs retours sur celles-ci.

Partie C – Identification des tensions conjoncturelles à cette entité

1. Inventaire des sources de contradictions

Interrogez les travailleurs vis-à-vis du travail et de son organisation :

- Y a-t-il des injonctions contradictoires ?
 - Contradictions sur les objectifs (ex. : entendre les particularités du client et lui vendre une solution standard)
 - Contradictions sur les valeurs (ex. : situation de tension entre un service client de qualité et une attitude corporate envers son entreprise)
 - Entre les objectifs et les moyens (ex. : faire plus avec moins)
 - Sur les évolutions (ex. : réussir à atteindre ses objectifs a pour conséquence de devoir faire plus l'année suivante)
 - Spécificités de l'organisation spatio-temporelle du travail (ex. : devoir être présent et engagé tous les jours et ne pas avoir de bureau attiré)
 - ...

2. Modélisation des tensions

Sur la base du matériau relevé, modélisez les éléments relevés sous la forme de tensions :

_____ VS _____

3. Restitution / validation avec les travailleurs

Présentez les tensions conjoncturelles identifiées aux travailleurs interviewés pour avoir son retour sur celles-ci.

Partie D - Synthèse des tensions les plus fortes et de leurs dérivés

- **Tableau de synthèse :**

Types de tensions	Intitulé	Signaux forts (symptômes)	Source interne ou externe ?	Effet sur la performance	Effet sur le bien-être
Structurelles à toute organisation du travail					
Essentielles au métier					
Conjoncturelles à cette entité					

- **Pistes de création de valeur :**

