



**HAL**  
open science

# La gestion par la science-fiction : intérêts et limites d'une invitation tacite à philosopher

Alice Anberrée

► **To cite this version:**

Alice Anberrée. La gestion par la science-fiction : intérêts et limites d'une invitation tacite à philosopher. 8ème Congrès annuel de la SPSG : " Philosophie(s) du management : pourquoi philosopher en sciences de gestion ? ", Nov 2020, Paris (distanciel), France. hal-03736974

**HAL Id: hal-03736974**

**<https://hal.science/hal-03736974>**

Submitted on 23 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Retour sur expérience pédagogique, la gestion par la science-fiction : intérêts et limites d'une invitation tacite à philosopher**

Alice Anberrée, Lirsa (EA4603), Conservatoire national des arts et métiers,  
[alice.anberree@lecnam.net](mailto:alice.anberree@lecnam.net)

8ème Congrès annuel de laSPSG :  
« Philosophie(s) du management : pourquoi philosopher en sciences de gestion ? »  
Paris (distanciel), 19-21 novembre 2020

Cette communication aborde la question de « pourquoi philosopher en sciences de gestion » en ciblant un groupe particulier de personnes : celui d'étudiants d'un cursus généraliste (Institut d'études politiques), avec une majeure en sciences de gestion, ayant mené une première expérience de stage en organisation, et appelés à commencer dans les deux ans une alternance et /ou un emploi à temps plein.

En tant qu'enseignante de GRH auprès de ces étudiants, mon objectif était de les amener à philosopher en sciences de gestion pour accompagner une évolution progressive de posture de leur part : depuis la relative passivité des premières années d'études (associée à la réception de cours magistraux, et à l'exécution d'exercices pour beaucoup très normés demandés en TD), vers plus de réflexivité, de pro-activité et d'autonomie pour trouver leur place dans le monde du travail, et assumer les responsabilités liées à leurs emplois, en contexte souvent plus incertain que celui des enseignements et exercices.

Dans ce but, j'ai eu recours au recueil de nouvelles de science-fiction *Au bal des actifs – Demain le travail* (Adàm et Hiet, 2017). J'y voyais plusieurs avantages :

- une présentation de situations concrètes incarnées par des personnages auxquels les étudiants pourraient s'identifier ;
- des récits complets, avec moins de « filtres » et de focus que dans ceux d'études de cas, afin de renforcer l'effort de « tri », et d'interprétation personnelle des étudiants pour les analyser, comme cela sera le cas dans leur futur professionnel ;
- une projection dans les futurs imaginés par les auteurs du recueil, contemporains des étudiants, qui permet d'interroger les représentations du monde du travail à l'œuvre dans l'opinion publique ;
- un caractère souvent extrême des situations proposées (mondes apocalyptiques, inégalités sociales poussées au maximum, technologies avancées,...), susceptible de plus interpeller voire choquer ou déranger les étudiants que d'autres genres de récits, et de faciliter ainsi l'interrogation philosophique.

J'ai proposé aux étudiants d'analyser la nouvelle de leur choix, au prisme des enjeux de GRH qui la sous-tendaient (mais avec une délimitation très large de la discipline, autorisant des ouvertures conséquentes vers l'économie, le droit, la sociologie, la philosophie, l'histoire,...), et en s'appuyant sur les travaux scientifiques disponibles en la matière.

Cette communication vise à restituer cette expérience, les enseignements qu'elle apporte et les questions qu'elle pose quant à l'intérêt de philosopher en sciences de gestion pour des étudiants en fin de cursus de formation initiale (pourquoi philosopher en sciences de gestion), mais aussi quant aux

façons, pour nous enseignants, de les accompagner dans cette démarche (comment philosopher en sciences de gestion).

Il s'agit donc plus d'un témoignage que d'une communication scientifique, dans l'optique de prendre du recul sur l'expérience menée, de recueillir des conseils et commentaires de collègues plus expérimentés pour en améliorer les prochaines éditions, et d'éventuellement aider d'autres collègues à mettre en place des dispositifs similaires. Je procéderai en quatre temps : une explicitation de mon intention initiale, une présentation du dispositif pédagogique, une discussion des apports et limites de cette expérience, puis une synthèse des apports et limites de la réflexion menée.

## Intention initiale

Cette communication s'appuie sur une expérimentation menée pendant un cours de GRH de 4<sup>ème</sup> année post-bac. Ce dernier s'est tenu à un moment où les étudiants entament, par des engagements associatifs et des stages, puis une alternance et la fin de leur formation initiale, leur entrée sur le marché du travail, et avec elle l'amorce d'une prise de responsabilités en organisations. Un enjeu fondamental des enseignements est alors de développer leur autonomie et leur esprit critique, ce que j'assimile à l'ambition de philosopher en sciences de gestion. Pour appuyer cette incitation à philosopher, l'analyse de nouvelles de science-fiction semble un outil particulièrement approprié.

## L'ambition de philosopher en sciences de gestion

Le cours de gestion des ressources humaines concerné par le dispositif étudié est l'objet, au moment du travail, d'un déplacement dans la maquette générale des enseignements, pour passer de la 2<sup>ème</sup> à la 4<sup>ème</sup> année. Le temps du tuilage, deux promotions le reçoivent en « doublon », et retrouvent ainsi en 4<sup>ème</sup> année un cours au même intitulé que celui déjà suivi en 2<sup>ème</sup> année par la plupart des étudiants<sup>1</sup>. Ces deux cours s'inscrivent à la suite d'un premier, d'introduction à la gestion, dispensé en première année à toute la promotion, et qui présente séquentiellement différentes fonctions sous-disciplines de gestion (gestion de production, comptabilité, GRH, marketing, stratégie).

Or, comme les étudiants concernés ne rejoindront que très minoritairement des services et fonctions de gestion des ressources humaines, approfondir encore les connaissances qu'ils avaient déjà dans le domaine grâce aux cours de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année, suivi en première année n'était pas prioritaire. L'était par contre de les aider d'une part à prendre conscience que ces connaissances sont perpétuellement mises à jour et complétées par les praticiens et les chercheurs en sciences de gestion, et à intégrer continuellement par eux-mêmes ces évolutions à leurs réflexions ; d'autre part à tenir compte du caractère contingent des situations de gestion, en s'interrogeant systématiquement sur les correspondances entre ce qu'ils savent, ce qu'ils observent, les divers discours auxquels ils sont confrontés et leurs propres décisions et actions.

En conséquence, j'ai défini l'objectif de ce cours comme l'accompagnement final d'une évolution progressive de posture entamée dès la 1<sup>ère</sup> année :

- depuis celle plutôt passive d'étudiant.e.s découvrant un champ de connaissances et recevant comme (au moins provisoirement) donnés les éléments d'un cours magistral descendant (ici, celui d'introduction à la gestion en 1<sup>ère</sup> année) ;
- vers celle plus active de récents stagiaires<sup>2</sup> et futurs salariés<sup>3</sup> qui s'approprient, questionnent, critiquent, complètent,... les éléments dont ils disposent pour décider et agir au quotidien en

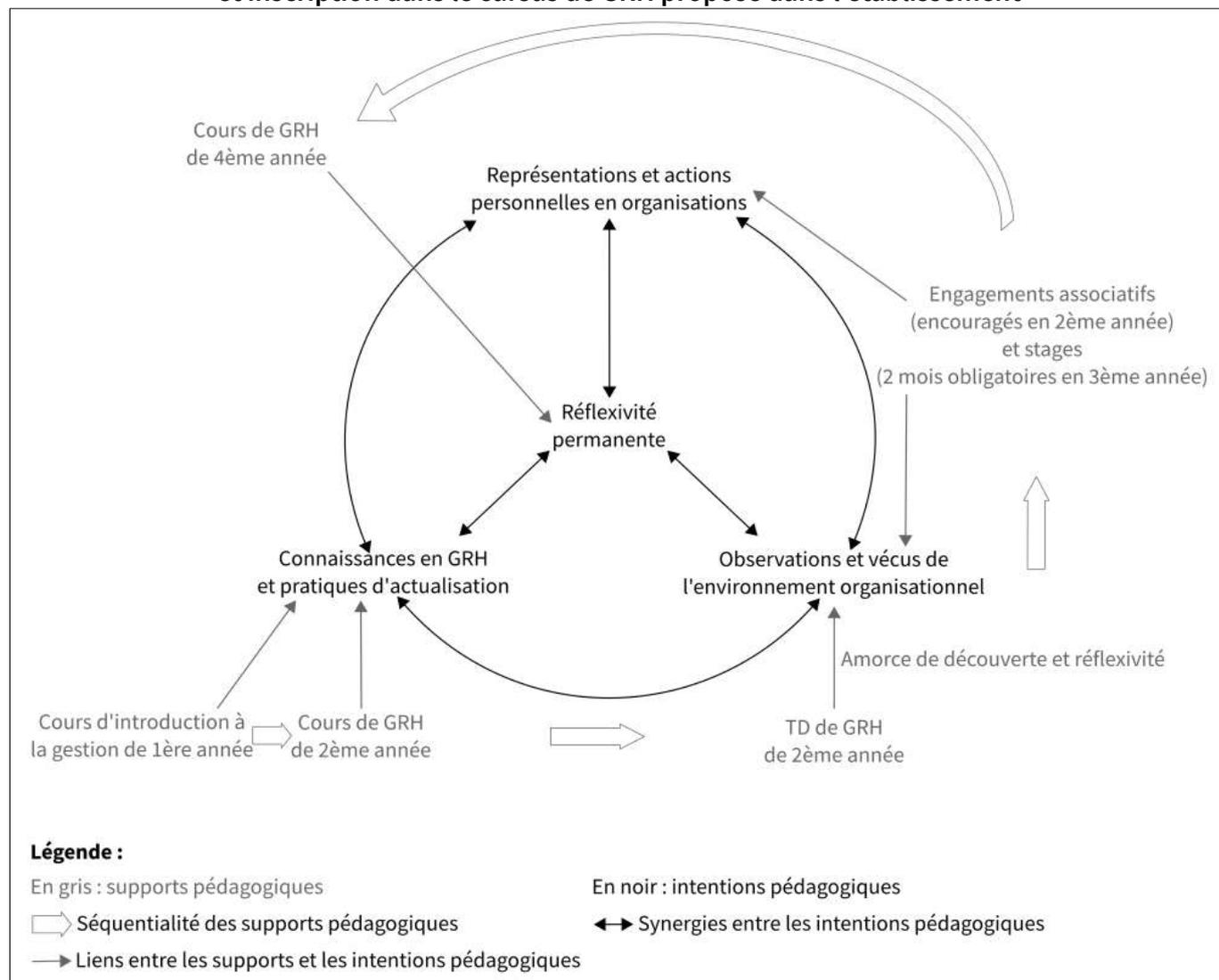
1 Une partie des étudiants change de dominante (sections et parcours au choix) entre la 2<sup>ème</sup> année et la quatrième année, une autre partie entre dans l'établissement en 4<sup>ème</sup> année. Ceux-là n'ont donc pas suivi le cours de GRH de 2<sup>ème</sup> année. Ils sont 10 des 20 étudiants concernés ici.

2 2 mois minimum l'année précédente

organisation, grâce à des enseignements plus proches d'un format « classe inversée » (une partie des travaux dirigés associés au cours magistral de GRH de 2<sup>ème</sup> année<sup>4</sup>, et la majorité du cours de 4<sup>ème</sup> année auquel nous nous intéressons particulièrement ici).

Autrement dit, il s'agit d'aider les étudiants à amorcer et/ou nourrir une dynamique réflexive permanente entre leur vécu en organisation, les connaissances qu'ils ont (et qu'ils peuvent mettre à jour), et leurs représentations et actions personnelles en organisation :

**Figure 1 - Intentions du dispositif, et inscription dans le cursus de GRH proposé dans l'établissement**



Cette demande d'une évolution de posture, en ce qu'elle appelle à terme à 1) renoncer à l'idée d'une vérité absolue permettant de qualifier comme indubitablement corrects ou incorrects les comportements et rendus scolaires ou professionnels, et les représentations des situations et du monde qui les sous-tendent, et à 2) endosser ainsi la responsabilité de choix individuels fondés sur des connaissances incomplètes ; place de fait les étudiants dans une posture de questionnement du réel vécu et observé, d'interrogation de ce qui fait vérité, et de recherche de la ligne pratique et éthique qui leur convient. En ce sens, la démarche est fondamentalement philosophique, même si

3 Beaucoup d'entre eux commenceront une alternance dès l'année suivante et la grande majorité entrera sur le marché du travail celle d'après

4 Les TD associés au cours de 2<sup>ème</sup> année ont conduit les étudiants à interviewer des DRH ou RRH de leur choix, et à organiser en fin de semestre une table ronde avec trois d'entre eux.

cette dimension de l'exercice n'est pas mise en avant ni annoncée comme une fin en soi auprès des étudiants : le déroulé prévisionnel transmis lors de la première séance, et disponible en Annexe 1 p.20, cite la posture de réflexivité associée à la capacité d'action, mais le terme de « philosophie » n'y présente que pour autoriser une ouverture vers cette discipline, avec la sociologie, le droit et l'économie.

Le recours à la fiction, et en particulier à celle issue de la culture populaire, pour appuyer des réflexions et recherches en sciences de gestion est défendu depuis plusieurs années par Amaury Grimand (2009, 2018), notamment autour du cas des Simpsons. Le dispositif mis en place ici applique cela dans le cadre d'un accompagnement des étudiants à mener des réflexions et recherches en sciences de gestion, et teste la pertinence du recours au genre particulier de la science-fiction, notamment pour accentuer la dimension philosophique des réflexions.

### **La nouvelle de science-fiction comme incitation à philosopher**

Trois caractéristiques des récits de science-fiction m'ont conduite à retenir ce genre comme support d'un enseignement visant à développer la réflexivité et l'approche philosophique des étudiants : l'expérience de pensée que constitue l'élément de surprise, une forme de proximité au matériau brut qu'on peut recueillir en organisations, et la relative aisance d'appréhension d'un format court et complet.

#### L'élément de surprise comme expérience de pensée

La science-fiction, en ce qu'elle introduit un « *élément stupéfiant, capable de produire non seulement la surprise, mais aussi la difficulté ou même l'impossibilité de venir à bout de celle-ci en recourant aux opinions communément admises* » (Bozzetto & Goimard, s. d., paragr. 4), place ses récepteurs dans une posture proche de celle que je vise pour les étudiants :

- En confrontant ses récepteurs à un univers inconnu, mais dans lequel on retrouve des éléments familiers issus d'un « *univers référentiel ordinaire* » (Bozzetto & Goimard, s. d., paragr. 3), le récit de science-fiction facilite la posture de doute, de suspension de jugement, par rapport à ces éléments familiers, ce qui correspond à une approche épistémique assimilable à une pratique philosophique ;
- En mettant en scène certaines logiques et dynamiques contemporaines développées à l'extrême, et « *des conceptions radicalement nouvelles, des circonstances totalement inédites* » (Grimand, 2018, p. 187), la science-fiction se fait fiction par extension<sup>5</sup> et présente comme une expérience de pensée, un « *scénario fictif dans lequel on cherche à comprendre comment des variables se lient entre elles, ou bien encore comment une subtile variation du contexte peut transformer un phénomène (Introna et Withley, 1997)* » (Grimand, 2018, p. 188). Cette expérience de pensée facilite le raisonnement philosophique, en « *illustrant sur le mode allégorique la position adoptée par l'auteur sur tel ou tel grand problème [... voire en formulant] en termes narratifs un problème que la philosophie non seulement ne peut pas résoudre, mais encore ne parvient à formuler qu'en langage d'initiés.* » (Bozzetto & Goimard, s. d., paragr. 12).

#### Un récit plus proche du matériau brut que d'autres supports pédagogiques

Cette dimension extensive de la science-fiction lui permet d'échapper à la trop grande simplification de la réalité qu'on peut parfois reprocher aux études de cas, notamment pédagogiques, lorsqu'elles ne retiennent des situations que les éléments utiles à la démarche normée de l'analyse, sans informer le

---

<sup>5</sup> Opposée à « *la fiction par restriction qui consiste à proposer des versions simplifiées du réel, des cas limite* » (Grimand, 2018, p. 187).

lecteur sur ce qui a été ignoré, ni sur les efforts déployés pour effectuer le tri entre ce qui est restitué et ce qui ne l'est pas : « *Les études de cas présentent souvent des situations mortes, complètement figées par le chercheur dans leur périmètre, sans restituer les processus d'enquête déployés par les acteurs pour y faire face* » (Grimand, 2018, p. 186, citant Journé, 2010). En cela, et en ce que la visée initiale de son auteur n'est pas de présenter en tant que telle une situation de gestion, la confrontation à un récit de fiction s'approche un peu plus de la complexité du vécu réel ou du matériaux brut qu'on peut y recueillir que d'autres outils pédagogiques. Elle exige ainsi des étudiants un effort de tri et d'analyse plus important que dans une étude de cas *ad hoc*.

### Un format qui reste appréhendable

Pour autant, le récit, en particulier le format de nouvelle, ne « noie » pas les étudiants dans un flot d'informations puisqu'il leur présente un support délimité, dans lequel la subjectivité de l'auteur est identifiée voire revendiquée, et son discours clairement matérialisé.

Ces caractéristiques sont susceptibles de faciliter l'appropriation du récit par ses récepteurs, mais aussi l'identification de lacunes informationnelles à combler par des suppositions personnelles, et l'expression d'éventuels accords ou désaccords avec le point de vue exposé.

La science-fiction, en ce qu'elle pousse à l'extrême des tendances ou signaux contemporains, et propose un univers cohérent dans lequel ils s'inscrivent, accentue la puissance de cet exercice de positionnement et de défense d'un avis personnel par rapport à celui de l'auteur : l'identification précise des objets d'accord ou de désaccord peut être plus immédiate, et la démarche d'argumentation peut être renforcée pour justifier de la validité de ses propres représentations puis de sa propre pensée, et des limites de celles présentées dans le récit. Autrement dit, par la forme d'outrance qu'elle propose, la science-fiction facilite chez ses récepteurs l'amorce d'un retour de la pensée sur elle-même, ce qui est l'essence même de la démarche philosophique (Billard et al., s. d., paragr. 7).

Ainsi, parce qu'elle propose des expériences de pensée marquées, tout en gardant une relative ressemblance avec du matériau de terrain (au moins souvent en termes de ressentis), et en restant relativement facile d'abord, j'ai retenu la science-fiction comme support du dispositif pédagogique que j'ai déployé pour accompagner les étudiants vers une posture de réflexivité permanente proche d'une démarche philosophique.

## **Présentation du dispositif pédagogique**

### **Récits mobilisés**

Comme précisé précédemment, la démarche pédagogique que je présente ici est associée à un cours de gestion des ressources humaines. Je me suis donc appuyée sur des récits de science-fiction présentant des situations de travail, extrapolations de celles qui font l'objet de la GRH.

J'ai mobilisé un recueil de nouvelles toutes centrées sur le travail : *Au bal des actifs – Demain le travail*, publié en 2017 par les éditions La Volte, se veut explorer « *les mutations du Travail qui vient* » à partir de notions prégnantes de nos préoccupations contemporaines : « *Automatisation, revenu universel, précarité, évaluation, fin du travail, intelligence artificielle, parité, uberisation, valeur, burn-out, réalisation, progrès, révolution numérique, éducation, management, réputation...* » (Adàm & Hiet, 2017, quatrième de couverture). Il semble donc tout à fait adapté à une réflexion portant sur le monde du travail en général, sur la gestion des ressources humaines en particulier.

## Déroulé des enseignements

Son analyse par les étudiants s'inscrivait au départ dans un programme de séances de rappels de cours, de restitutions de situations vécues par les étudiants, et de discussions de ressources spécifiques pour nourrir l'analyse des nouvelles, présenté dans la première colonne du Tableau 1 - infra (et de façon plus extensive en Annexe 1 p.20). Cependant, en raison d'un arrêt de travail puis du confinement lié à la lutte contre la propagation de la CoViD-19, ce programme n'a pas pu être déployé dans son intégralité. La deuxième colonne du même tableau présente ce qui a effectivement eu lieu.

En particulier, toutes les séances de mise en commun et de discussion des avancées des étudiants sur l'analyse des nouvelles ont été annulées, et le format d'examen a été laissé au choix entre l'analyse d'une nouvelle ou la constitution d'un dossier autonome sur une thématique libre, avec dans les deux cas la possibilité de travailler par groupe. En conséquence, la participation des étudiants au dispositif appuyé sur les nouvelles de science-fiction a été réduite : sur une promotion de 20 personnes, elle en a concernée 10, réparties en 3 groupes.

Cela marque un relatif désinvestissement d'une partie des étudiants par rapport à la proposition, déjà en germe au début du semestre, et visible par deux indices : leur taux de présence et leurs interactions avec le reste de la promotion et avec moi, tant en termes d'intensité qu'en termes de contenus.

**Tableau 1 - Déroulé prévisionnel et réalisé des enseignements**

Prévisionnel	Réalisé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 séances de 2h réparties entre le 3 février et le 17 avril 2020, incluant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Des éléments de rappel du cours de deuxième année (basé sur le manuel de Cadin et al., 2012) ;</li> <li>◦ De courtes discussions de mise en regard d'éléments du cours et de situations vécues par les étudiant.e.s ;</li> <li>◦ Une présentation et première discussion des nouvelles de l'ouvrage au prisme de la GRH et des sciences sociales abordant le monde du travail, pour permettre à chaque groupe de choisir celle sur laquelle il souhaite travailler ;</li> <li>◦ Le traitement en commun de <i>Pâles Mâles</i>, la première nouvelle de l'ouvrage, avec transmission par l'enseignante d'une proposition d'analyse au format attendu ;</li> <li>◦ La discussion, lors de séances dédiées, d'articles académiques, d'outils et de cas de GRH, choisis ensemble en écho aux échanges tenus lors des séances précédentes et aux avancées des étudiant.e.s sur leur travail d'analyse de nouvelles.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les 4 premières séances ont bien eu lieu en présentiel :               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 3 séances de rappels du cours de deuxième année,</li> <li>◦ Entrelacés avec de discussions de mise en regard avec des situations vécues par les étudiants ;</li> <li>◦ 1 séance de présentation des nouvelles de l'ouvrage et de premières pistes de réflexion par des étudiants volontaires,</li> <li>◦ Suivie d'un exemple d'analyse de la nouvelle <i>Pâles Mâles</i> (Dufour, 2017) par l'enseignante, amorcé en séance puis transmis avec annotations par mail (voir Annexes 2 p.24 et 3 p.26)</li> <li>◦ Les séances de discussion et d'approfondissement des réflexions des étudiants n'ont quant à elles pas pu avoir lieu.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une présence facultative aux séances (statut cours magistral de l'enseignement) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une seule séance à distance a été programmée, elle aussi facultative et qui ne portait pas sur le travail sur les nouvelles, mais sur un exemple de format alternatif d'examen (voir ci-après), sur le thème de la GRH à l'hôpital. Une proposition de programmer d'autres séances selon des propositions thématiques des étudiants a été faite, sans recevoir de réponse.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un examen final constitué du rendu et de la soutenance par groupes d'un « mini-mémoire » de 8 à 15 pages d'analyse d'une des nouvelles de l'ouvrage travaillé, devant inclure :               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Un résumé de la nouvelle concernée,</li> <li>◦ Un premier commentaire des enjeux qu'elle soulève, en termes de GRH, et plus généralement vis-à-vis du monde du travail,</li> <li>◦ Une identification de situations réelles auxquelles la nouvelle fait écho,</li> <li>◦ Une analyse structurée des enjeux liés au monde du travail (en particulier mais pas exclusivement à la GRH) que la nouvelle permet de mettre en avant.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le format d'examen a été adapté pour laisser plus de choix aux étudiants : ils pouvaient soit rester sur une analyse de nouvelle, soit constituer par eux-mêmes une mini revue de littérature et un dossier d'analyse sur la thématique de leur choix. Concernant l'analyse de nouvelles, la trame attendue du document final a été assouplie, pour tenir compte de l'annulation des séances d'accompagnement à la progression du travail des étudiants. Les soutenances ont été maintenues à distance, en visioconférence.</li> </ul>

Concernant le premier indice de désinvestissement relatif des étudiants, un fort taux d'absentéisme est à noter (de l'ordre de 50%), que l'on peut expliquer de diverses façons, avec plus ou moins de conséquences sur la validité générale de la pertinence ou non du dispositif :

- le contexte général du cours, à présence facultative et se tenant au second semestre, alors que les étudiants donnent priorité à la finalisation de leurs projets de groupe et de leurs mémoires, ainsi qu'à leurs candidatures en Master 2 et en alternance, fait qu'une partie d'entre eux n'envisage pas de s'y présenter, indépendamment du dispositif pédagogique déployé<sup>6</sup> ;
- un découragement d'une partie de la promotion qui voit le semestre débiter par un rappel du cours de seconde année qu'ils et elles ont déjà suivi ;
- un possible désaccord, ou une absence d'adhésion au travail proposé, perçu comme trop théorique et/ou trop déconnecté de leurs préoccupations du moment et à venir ;
- une conscience plus ou moins claire, enchâssée dans une vision du fonctionnement global de l'établissement, que concomitamment aux objectifs pédagogiques présentés, ce cours est inscrit dans leur cursus pour des raisons pratiques liées aux évolutions de la maquette, au cadrage administratif de celle-ci et à la méthode de détermination des services des enseignants.

Pour autant, suffisamment d'étudiants s'investissent dans la démarche, et de façon suffisamment conséquente pour pouvoir la mener à bien, et avec elle le travail de réflexivité présenté dans cette communication. Une partie d'entre elles et eux semble même apprécier particulièrement le recours à la fiction littéraire, par goût personnel préalable pour ce support.

Concernant les interactions entre les étudiants, la promotion et l'enseignante, celles du début de semestre, avant le confinement, marquaient déjà une certaine réserve de la part des étudiants, a priori due à l'originalité de la démarche par rapport à ce à quoi ils sont habitués. Ainsi, à l'issue du traitement en commun de la première nouvelle, une majorité de ceux présents ont reconnu « attendre de voir » ce que ce travail donnerait et ne pas être en mesure de dire si la proposition leur plaisait ou non. Pour autant, lors de la présentation de résumés et la discussion de premières pistes d'analyse au prisme de la GRH et de sciences humaines abordant le monde du travail, les étudiants ont proposé des réflexions riches et fécondes, et les ont spontanément mises en regard d'expériences personnelles auxquelles les nouvelles faisaient écho.

Pendant le confinement, je n'ai plus eu de visibilité sur les interactions au sein de la promotion, et celles avec moi se sont limitées à des questions logistiques. La proposition que j'ai faite par mail d'organiser des séances par groupes de travail ou ouvertes sur des thématiques suggérées par les étudiants est restée sans réponse<sup>7</sup>.

---

6 A noter que pour étayer cette affirmation, un recensement des taux de présence à l'ensemble des cours de même statut serait intéressant. Il n'est cependant pas possible puisque s'agissant de cours facultatifs, aucun relevé de présence n'est établi.

7 Cela n'est pas nécessairement lié au format de travail sur des nouvelles de science-fiction : la séance que j'ai menée par visioconférence sur les enjeux RH à l'hôpital, et au cours de laquelle je donnais un exemple de l'autre format possible d'examen, a été suivie par cinq étudiantes seulement, qui n'ont pas souhaité que je la complète par une seconde séance pour dérouler les points que je n'avais pas eu le temps d'aborder.

Malgré ces réserves, suite à son déroulé effectif, ce dispositif permet, pour traiter la question centrale de cette communication, à savoir les apports et limites de la science-fiction pour amener un public étudiant à philosopher en sciences de gestion, de recueillir les matériaux suivants en complément de mon retour direct<sup>8</sup> :

- les analyses des nouvelles du recueil *Au bal des actifs – Demain le travail*, rédigées par les étudiants (voir en Annexe 3 p.26 l'exemple commenté que j'ai transmis aux étudiants, et à l'adresse <http://sciencesdo.free.fr> leurs rendus<sup>9</sup>) ;
- les retours d'expérience des étudiants, recueillis par questionnaire anonyme une fois passée la soutenance du mini-mémoire (6 répondants, ce qui permet de restituer en Annexe 4 p.37 l'intégralité de leurs réponses)<sup>10</sup>.

C'est sur ce dernier matériau que je m'appuie principalement pour étayer ce retour d'expérience.

## **Éléments de retour d'expérience :**

### **intérêts et limites de (la science-fiction pour) philosopher en sciences de gestion**

A partir de mon vécu du semestre, des rendus des étudiants et, surtout, de leurs propres retours recueillis par questionnaire anonyme, plusieurs constats émergent, ainsi que des pistes d'évolution du dispositif, et des points de vigilance pour d'éventuelles futures éditions. Avant de présenter ces pistes d'évolution, je vais les contextualiser en restituant la posture des étudiants vis-à-vis des sciences de gestion, de la science-fiction, et de la démarche philosophique, ainsi que leur retour global quant au dispositif.

### **La posture des étudiants vis-à-vis des sciences de gestion, de la science-fiction, de la démarche philosophique, et du dispositif pédagogique déployé**

Plusieurs questions visaient à aborder la posture des étudiants vis-à-vis :

- des sciences de gestion (Q2 : « Que sont pour vous la gestion et les sciences de gestion ? »),
- de la GRH (Q3 : « Et la GRH ? »),
- de la démarche philosophique (Q6 : « Que signifie à vos yeux philosopher ? » et Q7 : « Dans quelle mesure diriez-vous philosopher vous-même, et comment ? »),
- de la science-fiction (Q8 : « Etes vous amateur·rice de science-fiction ? », Q9 : « Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît en science-fiction ? », et Q10 : « D'après vous, la science-fiction est-elle un outil pertinent pour philosopher ? Pourquoi / comment ? »)
- et du dispositif dans son ensemble (Q1 : Comment décririez-vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ? » et Q13 : « Vous pouvez ajouter ce que vous voulez : »).

---

8 Outre le recueil des matériaux présentés ici, j'ai aussi ouvert la possibilité aux étudiants de commenter la proposition que j'ai envoyée à la SPSG pour cette communication, via un lien vers un document PDF en ligne annotable, grâce à l'outil Google Drive ([https://drive.google.com/file/d/19nWe6WBAlwGOUvIZxRW\\_xLgX3pRn9K2/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/19nWe6WBAlwGOUvIZxRW_xLgX3pRn9K2/view?usp=sharing)). Ils savaient que ce lien leur serait transmis à la fin du questionnaire en ligne, dans le message de remerciements. Aucun commentaire n'a été posté.

Je procéderai de même avec cette communication, en transmettant par mail le lien (plus un rappel de celui du questionnaire pour les 4 personnes n'ayant pas répondu) aux 10 étudiants ayant travaillé sur une nouvelle.

9 Un retard de publication est possible par rapport à la première transmission de ce texte.

10 La configuration initiale incluait un recueil lors de la dernière séance de cours et lors de la soutenance du mini-mémoire. Cela n'a pu être respecté puisque les dernières séances liées aux analyses de nouvelles n'ont pas eu lieu, et que les soutenances se sont tenues à distance, dans des conditions peu propices à un échange réflexif sur le dispositif pédagogique (notamment en raison du peu d'interactions directes entre les étudiants et moi les semaines précédentes).

La formulation des questions 2 et 3 sur la gestion et la GRH présentent une ambiguïté en ce qu'elles peuvent être entendues comme une demande de définition de ces disciplines (c'est ainsi que les ont comprise tous les répondants sauf R3), ou comme une demande de l'importance qu'on leur accorde personnellement (c'est ainsi que les a comprises R3). En raison de cela, les réponses apportées à cette question éclairent peu quant à la posture individuelles de chaque répondant étudiants vis-à-vis de la gestion et de la GRH. Elle permettent seulement de voir apparaître sur l'ensemble des réponses les dimensions pratiques, humaines et réflexives de ces disciplines. Aussi, ces réponses sont peu mobilisées ci-après.

C'est surtout à partir de celles apportées aux autres questions que j'identifie trois configurations profils de récepteurs du dispositif pédagogique que j'ai proposé.

### Configuration 1 - La science-fiction perçue comme un support attrayant mais qui ne compense pas des freins initiaux de lassitude vis-à-vis des enseignements de GRH, et de distance à la pratique philosophique

Sur les 6 répondants au questionnaire, une seule personne (R3) avait suivi l'enseignement de GRH de 2<sup>ème</sup> année avec lequel ce cours de 4<sup>ème</sup> année risquait de faire doublon. C'est la personne qui semble la plus critique vis-à-vis du dispositif déployé, même si elle estime le format « génial » dans d'autres contextes :

*« Personnellement, je n'ai pas retiré de plus-value pédagogique de ce cours de GRH. Ayant assisté au cours de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> année sur le sujet, je pense que l'ajout d'un cours en 4<sup>e</sup> n'était absolument pas nécessaire, voire superflu. Je n'ai pas appris de notions que je n'avais pas vu auparavant, et je pense que ce créneau aurait été mieux utilisé en nous apprenant quelque chose que nous n'avions pas encore vu. »*

(Réponse de R3 à la question 1 :

« Comment décririez vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ? »)

*« [la GRH] C'est intéressant, même si je ne pense pas que ce soit un sujet qui nécessite trois cours différents durant mon parcours à l'université. »*

(Réponse de R3 à la question 3 : « Qu'est pour vous la GRH ? »)

*« Dans l'idée, ce format de séance aurait été génial, vraiment. Mais pas pour les étudiants de Master qui ont déjà fait de la GRH en long, en large et en travers, et pas avec un recueil de nouvelle comme celui-ci. »*

(Réponse de R3 à la question 13 : « Vous pouvez ajouter ce que vous voulez : »)

Un effet de lassitude semble donc pouvoir expliquer en partie les réticences vis-à-vis du dispositif. Ces dernières peuvent cependant aussi être dues à une forme de distance à la pratique philosophique, définie comme l'établissement d'une réflexion logique :

*« [philosopher] C'est avoir une réflexion construite et logique, suivant un train de pensée rigoureux, sur n'importe quel sujet, qui permet d'arriver ou non à une conclusion. Ce qui est important, c'est le chemin et non la destination. »*

(Réponse de R3 à la question 6 : « Que signifie à vos yeux « philosopher » ?)

*« Personnellement, je suis trop stressé et occupé pour philosopher de manière régulière. »*

(Réponse de R3 à la question 7 : « Dans quelle mesure diriez-vous philosopher vous-même, et comment ? »)

Ces deux éléments, lassitudes des enseignements en GRH, et distance initiale vis-à-vis de la pratique philosophique n'ont pas été compensés par un goût initial pourtant très marqué pour la science-fiction (R3 est la seule personne à avoir déclaré aimer beaucoup la science-fiction parmi les 5 ayant répondu à la question 8 : « Etes-vous amateur-riche de science-fiction ? »), et l'affirmation que ce genre est un outil pertinent pour philosopher :

*« Absolument [la science-fiction est un outil pertinent pour philosopher]. La science-fiction permet de soulever des thèmes que l'on aurait du mal à parler dans d'autres cas. Elle permet d'illustrer ces derniers et donner une visualité à des sujets souvent abstrait. Par exemple, le transhumanisme dans Blade Runner, les dangers de la technologie dans Terminator, ou encore les violences policières et les dangers du capitalisme dans Robocop. »*

(Réponse de R3 à la question 10 : « D'après vous, la science-fiction est-elle un outil pertinent pour philosopher ? Pourquoi / comment ? »)

Cette compensation a d'autant moins lieu que la personne n'a pas du tout aimé les nouvelles proposées, jugées trop incohérentes :

*« J'ai absolument détesté les nouvelles d'Au bal des actifs. Je les aient trouvées pompeuses, peu réalistes et remplies de gymnastiques mentales ayant peu de sens (je me suis amusé à noter toutes les inconsistances lors de mes lectures, mon document fait plusieurs pages de long pour une seule nouvelle). Personnellement, ce travail a négativement impacté ma vision des sciences de gestion. »*

(Réponse de R3 à la question 4 : « Vos réponses aux deux questions précédentes [sur les sciences de gestion et la GRH] ont-elles changé suite à votre travail sur une nouvelle d'Au bal des actifs ? Si oui, comment ; si non, pourquoi ? »)

L'exemple de R3 montre ainsi l'influence de la posture de départ des étudiants vis-à-vis des sciences de gestion et de la pratique philosophique sur la pertinence de recourir à des supports de science-fiction pour philosopher. Il montre aussi l'importance du choix du support mobilisé : ici le recueil choisi n'a pas convenu à la personne et cela a contribué à la bloquer. Je reviendrai sur ce point ci-après. Auparavant, je vais présenter deux autres configurations de postures et réactions vis-à-vis du dispositif.

**Configurations 2 et 3 : une réticence vis-à-vis de la science-fiction comme genre littéraire mais une adhésion à sa mobilisation pour philosopher en sciences de gestion, en ce qu'elle facilite une approche éthique générale (configuration 2) ou une ouverture des points de vue et problématiques considérés (configuration 3)**

Parmi les 5 autres personnes ayant répondu au questionnaire, aucune n'avait suivi le cours de 2<sup>ème</sup> année, et 3 avaient suivi un cours d'introduction à la gestion en 1<sup>ère</sup> année, dont une partie portait sur la GRH (sur la base du manuel d'Eline Nicolas, 2014). Ainsi, le phénomène de lassitude qui transparait dans les réponses de R3 n'est pas présent chez elles. Au contraire, certaines (R1, R5, R6) sont demandeuses de compléments que le cours de 4<sup>ème</sup> année ne présentait pas<sup>11</sup> :

*« Manque peut-être de théorie pure »*

(Extrait de la réponse de R6 à la question 1 : « Comment décririez-vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ? »)

---

11 Comme indiqué en note 4 de bas de page 3, les étudiants qui ont suivi le cours et les TD de 2<sup>ème</sup> année ont rencontré des DRH ou RRH de leur choix, et organisé une table ronde avec trois d'entre eux, qui leur ont présenté les politiques RH de leurs organisations respectives, et leur ont parler de situations compliquées de type plans de licenciements. Le cours de 4<sup>ème</sup> année aurait du intégrer des séances de discussion et d'analyse de cas réels issus de documentaires, reportages et articles de presse, mais la réduction de son format avec le confinement n'a pas permis cela.

*« Je pense qu'il pourrait être intéressant de faire de la philosophie en GRH, car c'est une matière qui est très intrinsèquement liée à l'humain et au sens de nos vies, mais je crois aussi qu'il y a une autre manière de le faire qu'en partant de ces nouvelles. Pourquoi ne pas analyser, par exemple, les politiques RH de plusieurs organisations et les comparer ? Aller rencontrer des DRH qui ont remporté des prix ou étudier la place de la RH dans des situations compliquées (licenciement par ex) ? Quelle place aussi pour la RH dans la fonction publique ? etc etc »*

(Réponse de R1 à la question 13 : « Vous pouvez ajouter ce que vous voulez : »)

*« Je suggère :*

*- de faire une introduction plus simple et rapide de la GRH (surtout pour les étudiant.e.s dont c'est la première fois)*

*- peut être de travailler sur des cas de scandales d'entreprises en GRH (comme liddle, amazon..), il y a pleins de super documentaires, et ensuite en extraire des concepts. »*

(Extrait de la réponse de R5 à la question 13 : « Vous pouvez ajouter ce que vous voulez : »)

**Si une des ces personnes (R1) regrette, comme R3, la dimension caricaturale des nouvelles proposées, les autres mettent en avant plusieurs points du dispositif qui leur ont plu : la dimension satire de la science-fiction, qui permet de donner de la visibilité à des problématiques qu'on perçoit moins autrement (R2) ; le temps donné pour travailler et approfondir le sujet associé à la nouvelle retenue (au choix des étudiants selon leur interprétation du récit)(R4) ; la liberté donnée de s'ouvrir à d'autres disciplines académiques pour mettre en perspective les thématiques abordées, notamment en les reliant à des enjeux sociétaux (R5).**

*« En revanche, j'ai moins apprécié le travail sur les nouvelles, car je trouvais que la vision du monde du travail y était très caricaturale et très négative, à l'image des nombreux clichés qui existent sur l'entreprise à Sciences Po. »*

(Extrait de la réponse de R1 à la question 1 :

*« Comment décririez-vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ? »*

*« La lecture des nouvelles, satyres du monde du travail actuel m'a permis de mettre le doigt sur des thématiques phares de GRH, qui si elles n'étaient pas exacerbées de manière littéraire, auraient l'air anodines. Pourtant et c'est bien là le problème : les sciences de gestions sont essentielles pour un monde du travail apaisé et bienveillant mais tout le monde tend à l'oublier dans un monde de plus en plus productiviste. »*

(Réponse de R2 à la question 1 :

*« Comment décririez-vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ? »*

*« J'ai beaucoup aimé le travail que nous avons eu à faire. Nous avons eu le temps de réfléchir au sujet, de nous y intéresser, de l'approfondir et donc de créer une base de connaissance solide, utile pour notre culture personnelle et pour notre future expérience professionnelle. »*

(Réponse de R4 à la question 1 :

*« Comment décririez-vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ? »*

*« Ce travail fut très intéressant notamment par la liberté que vous nous avez laissé en croisant d'autres disciplines. En effet, cette mise en perspective d'une problématique, ici de GRH, avec des phénomènes sociétaux rend d'autant plus intéressant ce travail de dossier documentaire et cela correspond aussi à notre formation? »*

(Extrait de la réponse de R5 à la question 1 :

*« Comment décririez-vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ? »*

On peut noter ici, que ce sont des approches différentes de la pratique philosophique, et de ce que la science-fiction facilite en la matière, qui conduisent à ces retours. Ainsi, pour R1 et R2, philosopher veut dire mener des réflexions générales ou larges sur un sujet connecté à d'autres sujets, et avec une dimension éthique, de peser le pour et le contre. Pour R4 et R5, il s'agit d'aborder un sujet sous le plus d'angles possibles, pour percevoir la diversité des approches, décloisonner sa propre réflexion et en appréhender les origines :

« [Philosopher signifie] Avoir des réflexions générales sur la vie et le monde qui nous entoure. Chercher à trouver des réponses à des questions, ou du moins des arguments en faveur du pour et du contre à chaque question. Rester très général et théorique »

(Réponse de R1 à la question 6 : « Que signifie à vos yeux « philosopher »? )

« [Philosopher signifie] Avoir des réflexions plus larges sur un sujet, le connecter à d'autres champs de réflexion, mais aussi se poser la question de l'éthique. »

(Réponse de R2 à la question 6 : « Que signifie à vos yeux « philosopher »? )

« Philosopher signifie pour moi réfléchir, se questionner, imaginer toutes les possibilités, changer de référentiel, considérer tous les points de vue afin d'approcher au mieux possible la diversité d'approches et de signification d'une idée, d'un mot, d'une pensée. »

(Réponse de R4 à la question 6 : « Que signifie à vos yeux « philosopher »? )

« [Philosopher] Selon moi c'est prendre du recul sur une problématique. On a souvent tendance à segmenter notre réflexion, philosopher c'est selon moi décloisonner sa réflexion. On cherche à faire du relativisme, examiner les cheminements de pensée qui nous ont amené à notre conclusion, voir à quelle école de pensée ces cheminements appartiennent et donc à comprendre pourquoi nous sommes arrivés à cette conclusion. »

(Réponse de R5 à la question 6 : « Que signifie à vos yeux « philosopher »? )

Tout ces éléments aident à mieux contextualiser les pistes de réflexion sur l'intérêt de la science-fiction pour philosopher en sciences de gestion, et sur la façon d'accompagner une telle démarche, qui émergent des autres réponses des étudiants au questionnaire.

## **Retour sur l'intérêt de la science-fiction pour philosopher en sciences de gestion et les façons d'accompagner une telle démarche**

### L'intérêt de la science-fiction pour philosopher en sciences de gestion perçu par les étudiants.

Les retours des étudiants déjà présentés jusque là montrent un consensus de leur part sur l'idée que le recours à la science-fiction aide à philosopher dans l'absolu. Certains (R2, R5 et R6) l'explicitent concernant aussi les sciences de gestion en particulier, en considérant que la vision qu'ils en ont a évolué avec le travail mené (ainsi R5 semble avoir accepté le statut de science académique des sciences de gestion grâce à cela) :

« Avec le livre, on se rend compte que les sciences de gestion, aussi obscures peuvent-elles paraître sur le papier sont en fait du bon sens et un accompagnement nécessaire des enjeux quotidiens de santé au travail et d'épanouissement. »

(Réponse de R1 à la question 4 : « Vos réponses aux deux questions précédentes [sur les sciences de gestion et la GRH] ont-elles changé suite à votre travail sur une nouvelle d'Au bal des actifs ? Si oui, comment ; si non, pourquoi? »)

« Je dirais que oui [le travail sur la nouvelle a fait évoluer ma vision des sciences de gestion et de la GRH], surtout sur le fait que la GRH n'est pas qu'une science de l'entreprise mais elle peut être une véritable science humaine à étudier sous un angle de problématique sociétale et non plus seulement étudiée comme une problématique d'une entreprise x, à un moment t. »

(Réponse de R5 à la question 4 : « Vos réponses aux deux questions précédentes [sur les sciences de gestion et la GRH] ont-elles changé suite à votre travail sur une nouvelle d'Au bal des actifs ? Si oui, comment ; si non, pourquoi? »)

« Oui [le travail sur la nouvelle a fait évoluer ma vision des sciences de gestion et de la GRH], notamment sur l'importance d'un accompagnement personnel et adapté aux personnalités des individus »

(Réponse de R6 à la question 4 : « Vos réponses aux deux questions précédentes [sur les sciences de gestion et la GRH] ont-elles changé suite à votre travail sur une nouvelle d'Au bal des actifs ? Si oui, comment ; si non, pourquoi? »)

En complément de ces retours, on peut aussi percevoir dans les propos des étudiants, directement ou avec une hypothèse d'interprétation, plusieurs conditions ou limites à l'exercice, liées au choix du support précis, et aux formats d'accompagnement. Ainsi, R1 considère que sa vision des sciences de gestion et de la GRH n'a pas évolué, mais que ça aurait pu être le cas avec un travail plus approfondi sur les nouvelles (réponse à la question 4).

De fait, celui mené en période de confinement, et son accompagnement pendant et entre les séances, ont été beaucoup moins ambitieux que dans la version prévisionnelle. Ces temps d'échanges rythmés en mars-avril, s'ils s'étaient tenus, auraient peut-être permis de résoudre plusieurs nœuds de blocage, ce que je vais discuter maintenant.

### Le rapport initial à la science-fiction et la capacité à y projeter des situations réelles ou inversement : intérêt des temps de comparaison avec des situations réelles, et du travail collectif pour faciliter cette comparaison et autoriser la critiques des auteurs du récit de science-fiction

Nous avons vu précédemment que même lorsque leur goût pour la science-fiction est peu ou très peu marqué, les étudiants considèrent ce genre comme utile pour philosopher, y compris en sciences de gestion. De faibles affinités initiales avec la science-fiction semblent donc ne pas être bloquantes pour entrer dans un dispositif pédagogique qui s'appuie dessus. Par contre, des remarque de R1 et R5, et l'exemple de R3 montrent que d'autres configuration du rapport à la science-fiction peuvent être un obstacle à dépasser.

Ainsi, R1 mentionne sa difficulté à se projeter dans les univers de science-fiction, et R5 sa difficulté à se laisser aller :

« Je n'aime pas du tout la science fiction, mais sans savoir vraiment pourquoi. Je pense que la science fiction représente souvent un monde assez "tiré par les cheveux" dans lequel j'ai du mal à me projeter, même en tant que spectatrice d'un film par exemple. »

(Réponse de R1 à la question 9 : « Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît en science-fiction ? »)

« J'ai tendance à avoir un esprit trop cartésien et je me laisse peu aller dans des récits imaginaires, même si je le regrette parfois. »

(Réponse de R5 à la question 9 : « Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît en science-fiction ? »)

« Oui [la science-fiction est un outil pertinent pour philosopher] pour ceux.elles qui arrivent à se laisser porter à et qui arrivent à reconnecter les récits à de grandes questions sociales ou philosophiques. Cela demande beaucoup d'efforts et d'habitudes. »

(Réponse de R5 à la question 10 : « D'après vous, la science-fiction est-elle un outil pertinent pour philosopher ? Pourquoi / comment ? »)

Dès lors, on peut imaginer que ces personnes et celles qui partagent leurs difficultés, auront du mal à établir des liens pertinents entre le récit auquel elles sont confrontées et les situations réelles

auxquelles elles l'ont été, le sont ou le seront, et vis-à-vis desquelles le dispositif vise à les autonomiser.

Un levier de dépassement de cet obstacle semble être alors de dédier, comme cela était prévu initialement, des temps de travail en classe et/ou de préparation à expliciter des parallèles entre le récit de science-fiction et des situations réelles, et de montrer les problématiques communes aux deux. Dans le cadre du dispositif tel qu'il a eu lieu, les trois rendus montrent que cet obstacle de la difficulté à se projeter à tout de même été dépassé. L'exemple donné autour de la nouvelle *Pâles Mâles*, comparée à l'évolution réelle du marché du travail (déterminisme lié aux diplômes, développement du fonctionnement par missions et des « travailleurs des plateformes », voir en Annexe 3 p.26) ainsi que la dimension collective du groupe de travail a probablement aidé en la matière.

Outre la difficulté à se projeter dans un univers de science-fiction, l'exemple de R3, très adepte du genre mais qui n'a pas du tout apprécié le recueil ni l'ensemble du cours, montre que d'autres obstacles peuvent apparaître. Ici, il semble que ce soit justement, en plus des éléments déjà présentés précédemment (lassitude vis-à-vis de la GRH, distance vis-à-vis de la pratique philosophique), la force du goût initial pour la science-fiction qui a joué en défaveur du dispositif. La réponse de R3 à la question 9, « Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît en science-fiction ? », aide à comprendre que cela a créé un effet d'attente qui n'a pas été satisfait en raison du décalage du support retenu avec la vision initiale de la science-fiction :

*« En science-fiction, le plus important est l'établissement d'un monde qui fait sens. Celui-ci n'a pas besoin d'avoir les mêmes règles et logiques que notre monde (Star Trek en est un exemple), mais il doit se tenir à ses règles, sinon, l'immersion est brisée et tout le théâtre s'effondre. C'est pourquoi je n'ai pas apprécié Au bal des actifs. »*

(Réponse de R3 à la question 9 : « Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît en science-fiction ? »)

Les temps de discussion collective auraient, à nouveau, peut-être été une façon de dépasser la déception liée à cet effet d'attente, en ce qu'ils auraient pu permettre de la déceler plus tôt, et d'accompagner la personne pour inclure dans son analyse les critiques qu'elle exprime vis-à-vis des récits. Les trois rendus montrent en effet peu de remise en question des récits en eux-mêmes, alors que les retours montrent que plusieurs des étudiants les ont trouvés caricaturaux ou trop pessimistes :

*« Comme je le disais avant, je trouve que la nouvelles était vraiment très clichée et négative sur le monde du travail. Je la trouvais un peu dépassée. »*

(Extrait de la réponse de R1 à la question 12 : « Considérez-vous que cela [le travail sur une nouvelle de science-fiction] vous a aidé-e à comprendre la GRH et/ou la gestion différemment de ce que vous auriez apporté d'autres supports ? Comment / pourquoi ? »)

Plus d'échanges avec moi auraient peut-être aidé les étudiants à s'autoriser plus de critiques explicites vis-à-vis des nouvelles et à ainsi ouvrir davantage encore leur analyse (puisque j'aurais pu davantage montrer que ces critiques étaient bienvenues, et inciter à les approfondir, éventuellement via des suggestions de références pertinentes). En complément, un recueil de récits plus équilibrés dans leur approche du monde du travail (quasiment toutes les nouvelles d'*Au bal des actifs* sont très pessimistes et sombres en la matière) aurait permis de réduire cet obstacle dès le début du dispositif.

Avec la posture initiale des étudiants vis-à-vis de la science-fiction, et leur perception des récits proposés, leur vision de la démarche philosophique et celle des savoirs semble également jouer sur le déroulé du dispositif.

## La vision de la démarche philosophique et celle des savoirs : une remise en question de la réalité et de l'intérêt d'une évolution séquentielle de posture

J'ai déjà évoqué précédemment l'effet de lassitude que R3, seule personne ayant répondu au questionnaire à avoir suivi le cours de 2ème année avec lequel celui de 4ème risquait de faire doublon, a exprimé. Au regard de l'objectif pédagogique du dispositif d'accompagner une évolution de posture chez les étudiants, ce sentiment peut surprendre : il semble marquer que cette évolution est perçue soit comme déjà acquise, soit comme non nécessaire (soit une combinaison des deux). Ainsi, la progression séquentielle associée à celle des enseignements présentée en Figure 1 - p.3 semble en décalage avec les perceptions de certains étudiants, et en adéquation avec d'autres. Cela se retrouve dans leurs réponses au questionnaire :

*« Je pense que [le travail sur les nouvelles de science-fiction] c'est intéressant peut-être pour des étudiant(e)s plus jeunes ou des lycéens pour créer du débat et les initier à des concepts comme le bien-être au travail ou le taylorisme, mais pour des étudiants en M1 de Management je pense que ça apporte pas grand-chose de philosopher sur la place de l'humain dans les organisations, ou du moins pas pendant tout un semestre. »*

(Extrait de la réponse de R1 à la question 12 : « Considérez-vous que cela [le travail sur une nouvelle de science-fiction] vous a aidé-e à comprendre la GRH et/ou la gestion différemment de ce que vous auriez apporté d'autres supports ? Comment / pourquoi ? »)

**Sans nécessairement remettre en question la dimension séquentielle du processus, R1 semble estimer que l'étape de démarche philosophique est plutôt au début qu'à la fin.**

*« Je philosophe lorsque je commence un travail : je lis le sujet, je me documente, je lis des articles, j'en parle autour de moi pour connaître les avis et approches de mon entourage plus ou moins proche. Surtout je me laisse du temps pour réfléchir au sujet, que je vais ensuite par la suite traiter un peu en dernière minute. Pour le travail de GRH de cette année, j'ai commencé à réfléchir au sujet des début mars, pour ensuite rédiger le dossier en mai. »*

(Réponse de R4 à la question 7 : « Dans quelle mesure diriez-vous philosopher vous-même et comment? »)

**Il semble ici que pour R4 la pratique philosophique soit spontanée et indépendante du dispositif pédagogique proposé, même si on peut supposer qu'il la facilite, et qu'elle s'est développée au fil de dispositifs précédents.**

*« Je ne pense pas philosopher vraiment, enfin je pense qu'on philosophe tous sans même s'en rendre compte. Donc je peux dire que je fais de la philosophie de comptoir tous les jours mais jamais de philosophie académique. En effet, ayant une formation scientifique de base, je ne pense jamais avoir eu les clés pour vraiment m'attacher à cet exercice. »*

(Réponse de R5 à la question 7 : « Dans quelle mesure diriez-vous philosopher vous-même et comment? »)

**R5 exprime ici l'idée qu'il est nécessaire d'apprendre à philosopher pour pouvoir le faire académiquement, mais que ça ne l'est pas pour philosopher au jour le jour.**

**On revient ici au cœur du sujet du colloque : « Pourquoi philosopher en sciences de gestion ? », mais aussi à la question complémentaire de « Comment le faire ? ».**

Concernant la première question, remarquons qu'alors que l'intention pédagogique du dispositif telle qu'elle était formulée pouvait orienter vers une approche à forte dimension épistémologique de la philosophie (réflexivité permanente, y compris sur les connaissances acquises en sciences de gestion et leur validité), celles retenues par les étudiants, dont des indices sont dans leur définition de ce que philosopher signifie (question 6), présentées précédemment p.13, marquent de façon importante aussi des dimensions sociétales et éthiques, même si une dimension logique apparaît chez R3, et si

l'idée de tendre vers une exhaustivité des points de vue et un décloisonnement de la pensée comme validité de raisonnement et conscience de ses origines apparaît chez R4 et R5.

Concernant la seconde question, on peut voir dans les retours des étudiants une remise en question de l'idée que philosopher, ou a minima établir un rapport réflexif avec une discipline, s'apprend, et de celle que cela s'apprend de façon séquentielle. J'associe ces questions fondamentales à celles récurrentes en enseignement de l'équilibre entre cours magistraux et travaux dirigés, et de l'intérêt de chacun de ces deux formats selon le profil des publics à qui l'on s'adresse, et notamment selon leurs styles d'apprentissages (par exemple plutôt depuis la théorie vers les cas ou plutôt l'inverse).

Cependant le dispositif que j'ai déployé et l'analyse que j'en présente ici ne me permettent pas de pousser plus loin ma réflexion, de par les limites qu'ils présentent.

## Apports et limites de la réflexion menée

Cette communication présente un dispositif pédagogique de GRH centré sur l'analyse de nouvelles de science-fiction pour accompagner des étudiants en fin d'études généraliste avec majeure en sciences de gestion vers une posture réflexive autonome sur la discipline et sur leurs propres pratiques.

L'analyse de ce dispositif à partir de mon vécu d'enseignante, des rendus des étudiants, et de leur retours recueillis par questionnaire, permet d'identifier de premières configurations de profils étudiants par rapport à leur posture vis-à-vis de la science-fiction (plus ou moins d'affinités initiales, sans que cela ne gêne la perception d'un intérêt de ce support pour philosopher), de la GRH (plus ou moins de curiosité ou de lassitude) et de la pratique philosophique (appréhendue dans sa dimension plutôt épistémique, logique, ou morale). Elle permet aussi d'identifier un consensus parmi les étudiants quant à l'intérêt de recourir à la science-fiction pour philosopher dans l'absolu, et en sciences de gestion.

Enfin, elle permet de proposer des pistes d'évolution du dispositif pour en renforcer la pertinence dans de futures éditions, 1) en accompagnant mieux la comparaison avec les situations fictionnelles et des situations réelles, ainsi que les critiques directes des récits mobilisés et 2) en questionnant la dimension séquentielle de l'évolution de posture attendue, et de l'accompagnement qui en découle.

Ainsi, cette communication permet de contribuer à la réflexion proposée par la SPSG sur « Pourquoi philosopher en sciences de gestion ? », en présentant les perceptions en la matière d'un public particulier, des étudiants appelés à occuper des fonctions managériales, et en proposant des pistes méthodologiques pour les accompagner dans ce travail.

La démarche suivie présente cependant plusieurs limites, sans le dépassement desquelles les conclusions présentées en resteront au statut de propositions.

La première de ces limites est que le travail présenté est bien un retour d'expérience et non une démarche de recherche. Ainsi, l'expérience pédagogique menée l'a été avant tout pour elle-même, dans le cadre d'un court inscrit à la maquette pédagogique d'un établissement. L'analyse réflexive présentée ici s'est construite *a posteriori* du démarrage du cours, et les outils de recueil ont été pensés et déployés chemin faisant et lorsque le calendrier pédagogique l'a permis, ce qui a peu été le cas, en raison d'un arrêt de travail et du confinement lié aux mesures de prévention contre la CoViD-19. Cela génère des lacunes du matériau recueilli (*ex post* seulement, sur un faible nombre de répondants, avec exclusion des étudiants ayant choisi un autre format d'examen) que seule la répétition de la démarche, dans un cadre plus abouti et discuté par des pairs, permettra de corriger. Préparer un tel travail est un des enjeux d'une communication dans un congrès tel que celui de la SPSG.

D'autres limites du travail mené viennent du profil des personnes concernées :

- Si je suis formée aux sciences de gestion en tant que maîtresse de conférences dans cette discipline, je suis par contre néophyte en philosophie. Dès lors, tant l'animation des séances que mon regard sur les retours des étudiants sont différents de ceux que pourraient porter une personne plus expérimentée en philosophie. Or cela est susceptible d'avoir des conséquences sur les résultats mêmes de l'expérience. Ici aussi, identifier des ressources pour progresser en philosophie des sciences de gestion et échanger sur les divers attendus possibles d'un tel dispositif pédagogique en la matière est un enjeu d'une présentation dans un congrès tel que celui de la SPSG.
- Mon double statut d'enseignante responsable et d'analyste du dispositif présente un problème similaire : mon implication, si elle me permet un accès immédiat aux intentions initiales, et au vécu des interactions avec les étudiants, est susceptible de générer des biais liés à ma personnalité et au risque de surinterprétation. Le regard de collègues extérieurs sera donc très bienvenu, via la discussion de cette communication lors du congrès, et/ou à l'occasion d'éventuelles futures éditions du dispositif.
- Concernant spécifiquement des étudiants d'un Institut d'Etudes Politiques, avec une culture et un fonctionnement propres dans lesquels le dispositif est encadré, le travail mené ne peut prétendre à être complètement généralisable en l'état, ni à d'autres étudiants d'autres établissements, ni à d'autres publics tels que des managers en poste ou des employés. D'autres analyses auprès de tels publics pourraient être envisagées pour pallier cela.

Ainsi, ce premier retour d'expérience sur le déploiement d'un dispositif pédagogique original pour accompagner, à partir de récits de science-fiction, des étudiants à philosopher en sciences de gestion appelle une poursuite du travail pour mieux comprendre les intérêts et limites d'un tel dispositif, et ainsi l'adapter aux personnes à qui il s'adresse et aux intentions pédagogiques dont il est le support.

## Références

ADÀM A, & HIET S. (2017). *Au bal des actifs: demain le travail*. La Volte.

BILLARD J, LEFRANCE J, & WUNENBURGER J-J. (s. d.). Philosophie. Encyclopædia Universalis. Consulté à l'adresse <http://www.universalis.edu.com/encyclopedie/philosophie/>

BOZZETTO R, & GOIMARD J. (s. d.). Science-fiction. Encyclopædia Universalis. Consulté à l'adresse <http://www.universalis.edu.com/encyclopedie/science-fiction/>

CADIN L, GUÉRIN F, PIGEYRE F, & PRALONG J. (2012). *GRH - Pratiques et éléments de théorie* (4ème édition). Paris, Dunod.

DUFOUR C. (2017). Pâles Mâles. In A. Adàm & S. Hiet (Éd.), *Au bal des actifs: demain le travail* (p. 10-30). La Volte.

GRIMAND A. (2009). Fiction, culture populaire et recherche en gestion. *Revue française de gestion*, Vol. n° 194, No. 4, p. 169-185, mai.

GRIMAND A. (2018). Repenser la fabrique de la recherche en gestion à travers la fiction : une lecture à partir des Leçons américaines d'Italo Calvino. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. Vol. XXIV, No. 57, p. 179-193, mai.

NICOLAS E. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris, Dunod.



## Annexes

### Annexe 1 - Intention pédagogique et déroulé prévisionnel transmis aux étudiants lors de la 1<sup>ère</sup> séance

**Déroulé, cours de GRH 2019-2020**  
**Séance 1 – 06/02/2020 – Présentation et rappels 1**

<https://semestriel.framapad.org/p/9eux-grh-2019-2020-ieprelles-4a>  
→ Possibilité de prendre des notes communes => deux personnes pour chaque témoignage ?  
(l'ordi de salle est à disposition et je peux prêter le mien)

**Contexte :**

**4ème année = charnière dans votre parcours :**

- vous accumulez suffisamment de connaissances pour vous autonomiser dans vos apprentissages
- vous accumulez aussi plusieurs expériences de travail ou d'activités : stages, jobs d'été, modules projets, engagement associatif,
- vous vous projetez de plus en plus dans le monde du travail, avec l'approche de votre premier emploi stable / durable / principal.

- Cours déplacé de la 2ème à la 4ème année
- => Pendant 2 ans un « cours bonus » = une chance de réviser, plus vous approprier, approfondir et ouvrir à d'autres horizons\* les acquis des années 1 et 2.

\* : même si cours de GRH et pour ma part inscrite en sciences de gestion, ok pour inclure (y compris beaucoup) d'éléments de sociologie, droit, philosophie, économie,...

**Ce qu'on va faire ensemble**

Appui sur les cours précédents et des références complémentaires pour analyser et/ou discuter des expériences personnelles et des fictions.

Avec plusieurs objectifs pédagogiques et supports :

Objectif pédagogique	Supports pour l'atteindre	Pertinence
Asseoir / découvrir les connaissances des années précédentes	Cours magistral + mise à disposition des diapositives	Sans connaissances minimales au départ on tourne vite à vide !
Apprendre à analyser et interpréter, même succinctement, des situations vécues	Mise en dialogue d'expériences réelles avec le cours magistral.	Vous n'êtes pas des lemmings. GRH = domaine académique qui donne du sens aux pratiques. Vous êtes majoritairement appelé.e.s à être avant tout des membres d'organisations, pas des gestionnaires RH → la pratique du recul vous sera pour la majorité beaucoup plus vite et plus souvent utile voire nécessaire que le maniement

---

Gestion des Ressources Humaines – 4ème année IEP de Rennes – Alice Anberrée  
Déroulé (en noir) et notes de séances (en bleu) Page 1 sur 6

		d'outils RH plus concrets.
Apprendre à analyser et interpréter des situations observées Prendre conscience et savoir identifier différents possibles des représentations, de l'analyse et de l'action. Déterminer ses propres actions de manière informée. Savoir identifier des similitudes, récurrences et différences entre plusieurs situations	Familiarisation à l'usage de fictions en sciences de gestion dans le cadre du mini-mémoire. Mise en partage des réflexions individuelles. Mise en discussion de différents points de vues narratifs et analytiques dans le cadre du mini-mémoire. Discussion des différentes réactions possibles par rapport aux expériences mises en partage.	Envisager les différents possibles quant aux environnements dans lesquels vous pouvez évoluer, aux actions que vous pouvez mener, aux représentations qu'ont vos interlocut.eur.rice.s... Vous donne plus de chances de prendre des décisions qui vous conviennent et qui conviennent aux situations auxquelles vous faites face.
Savoir compléter une analyse en première instance en identifiant et comblant un besoin de connaissances nouvelles	Identification des besoins de compléments lors des mises en partage d'expériences vécues. Recherches bibliographiques dans le cadre du mini-mémoire. Présentation et discussion d'articles académiques en cours.	Le besoin d'apprentissages, y compris ciblés en fonction de la situation et des problèmes à résoudre est permanent, il ne s'arrête pas avec la fin de la formation → plus vous êtes autonomes, mieux c'est !

L'ensemble de ces éléments devraient vous permettre de progresser en capacité d'action, que ce soit dans une posture d'employ.eur.euse ou de candidat.e, de manager ou de managé.e, de collègue, de client.e, de prestataire, de passant.e,...

Sur l'usage et la pertinence du recours à la fiction dans l'enseignement et la recherche en sciences de gestion, voir « Fiction, culture populaire et recherche en gestion », Amaury GRIMAND, *Revue française de gestion*, 26 mai 2009, n° 194, no 4, p. 169-185 :

- La culture populaire parodie les conceptions dominantes de la société et de l'organisation contemporaine, ce qui facilite l'identification de lectures alternatives et la mise en débat des pratiques.
- « Si l'on s'en tient à une version pragmatique de la fiction (Schaeffer, 1999), sa force réside non pas dans sa capacité à « dire » le réel, mais à en proposer une re-description créative. De fait, dans une fiction, les faits ne sont jamais présentés en eux-mêmes mais selon un certain point de vue, une certaine optique. Cette capacité de la fiction à ordonner les événements dans une trame signifiante, en les éclairant rétrospectivement, en fait un formidable levier de construction du sens (Weick, 1995). » paragraphe 5
- « Ainsi la fiction peut-elle être appréhendée comme un moyen de connaître et comprendre « la complexité, l'ambiguïté et l'insaisissable de la vie organisationnelle » (Piette et Rouleau, 2008, p. 4). » paragraphe 6

- « On observera enfin, sous des dehors anodins et superficiels, que la culture populaire peut être une source de réflexivité importante sur notre société post-industrielle. Lorsqu'elle prend le détour de la parodie, pour subvertir les représentations dominantes de la société et de l'organisation contemporaines, la fiction populaire est l'opportunité d'en proposer des lectures alternatives et de mettre en débat les pratiques organisationnelles. » paragraphes 13, 14, 15  
Pour des fictions de science fiction, c'est le développement à l'extrême de tendances actuelles qui favorise la réflexivité.

### **Ce que vous devez faire**

#### **Pour l'examen...**

Élaborer au fil du semestre un mini-mémoire autour d'une des nouvelles de au Bal des actifs

#### **→ Qui à lu quoi ? Qui pourra lire quoi quand ?**

Avec plusieurs étapes de travail, chacune mise en partage :

- Lecture d'au moins une nouvelle et résumé avec proposition de mots-clés ;
- Choix d'une nouvelle à partir des résumés présentés et des pistes de travail identifiées ;
- Identification de situations réelles présentant des similitudes avec la nouvelle, des questionnements de GRH (ou assimilé) qu'elles posent, et de premières réponses ou piste de de réponse qu'on peut y apporter, notamment en lien avec le cours magistral ;
- Identification de ressources académiques ou de littérature grise pour répondre à ces questionnements ;
- Construire une analyse cohérente de la nouvelle et des questionnement identifiés par la mobilisation des ressources identifiées → rendu 1 sous forme de mini-mémoire.
- Restituer synthétiquement cette analyse sous une forme imposée, avec un temps limité de préparation → rendu 2 sous forme imposée, annoncée le jour de l'examen.

#### **→ Validation du calendrier**

#### **...Et pour la science !**

Diffusion des savoirs de sciences de gestion via <http://sciencesdo.free.fr>, où déjà certains travaux (bientôt tous) de vos camarades de 5A qui ont créé l'an dernier des vidéos et podcasts de vulgarisation.

**→ D'accord pour y poster vos contributions ? Possibilité de les anonymiser si vous le souhaitez.**

#### **Calendrier**

Séance	Objet
1 - 06/02	Présentation et rappels 1 Discussion de vos expériences personnelles
2 - 07/02	Rappels 2

	Discussion de vos expériences personnelles
3 – 14/02	Présentations des résumés des nouvelles avec propositions de mots-clés
4 – 27/02	Exercice de mini-mémoire autour de Pâles Mâles
5 – 28/02	Exercice de mini-mémoire autour de Pâles Mâles
6 – 06/03	Présentations des situations réelles en écho aux nouvelles
7 - 13/03	Lecture d'articles académiques
8 - 26/03	Présentation des ressources académiques en écho aux nouvelles
9 - 27/03	Présentations des ressources académiques en écho aux nouvelles
10 – 03/04	Lecture d'articles académiques
11 - 10/04	Lecture d'article académique et bouclage

## Annexe 2 - Résumé et premier commentaire de Pâles mâles, de Catherine Dufour

### Résumé

Pâles Mâles présente le quotidien d'Evette et Adzo, jeune diplômée et étudiant en dernière année, à la recherche de l'emploi de leurs rêves, mais aussi de celui qui leur permettra de manger demain, et de continuer à occuper le studio de quelques mètres carrés dans lequel elle et il habitent.

Au fil de leurs échanges et de leurs réflexions, la.le lect.eur.rice prend conscience de la précarité dans laquelle Evette et Adzo vivent, et de son origine. Evette et Adzo font partie des *seekfinders*, ou *postuvaill.eur.euse.s* : des personnes qui doivent en permanence combiner emploi et recherche d'emploi, pour assurer les revenus du jour et préparer ceux du lendemain, leurs missions étant ponctuelles et très courtes. Pourtant tou.te.s deux sont diplômé.e.s (Evette parle de 6 ans d'études et de plusieurs certifications en lettres ou sciences humaines) et espèrent accéder à un emploi stable, mieux rémunérateur et mieux socialisé. Tant que ce n'est pas le cas, elle et il enchaînent des missions courtes.

Celles d'Evette le sont de plus et elle a de moins en moins le choix de celles qu'elle retient au fur et à mesure que ses premières opportunités passent pour diverses raisons (rupture sentimentale avec un commanditaire, décès d'une cliente). Petit à petit, la.le lect.eur.rice voit comment la précarité de sa situation professionnelle contamine toute sa vie : logement minuscule, consommation d'autant plus restreinte qu'une partie de son budget va à ses équipements de travail, régime alimentaire dépendant de sa capacité à cultiver, temps de loisir réduit à celui laissé par les missions et la recherche de mission, vie sentimentale contrainte par le risque que représente la perte d'un contact, par le manque de temps pour rencontrer des partenaires et par le statut social peu valorisant de postuvailleuse.

Si Adzo échappe un peu plus à cela, c'est d'une part parce qu'il bénéficie de l'aide d'Evette qui le loge et le nourrit, et d'autre part au prix de la commercialisation d'un de ses reins, et de l'adaptation de ses comportements quotidiens pour maintenir sa santé (ou masquer ses écarts). Là où la jeune femme suit un chemin descendant, lui semble remonter la pente : d'abord un contrat de deux semaines puis l'obtention de son diplôme et une embauche sur un emploi stable.

Cela arrive malheureusement trop tard pour qu'il puisse renvoyer à Evette l'aide qu'elle lui a apportée : cette dernière est décédée, victime d'un équipement frelaté sur une mission de femme-objet. Leur union étant informelle (Adzo souhaitait se pacser une fois son diplôme et son emploi stable en poche), les conséquences du décès d'Evette sont avant tout matérielles pour Adzo, qui doit négocier avec l'entreprise responsable un revenu lui permettant de garder le studio, en échange d'une utilisation artistique du corps de la jeune femme. Ce n'est qu'ensuite qu'il pourra laisser court à ses émotions et « se [payer] le luxe de fondre en larmes ».

### Premier commentaire

En amont de la description de la précarité de vie à laquelle conduit la précarité dans l'emploi, cette nouvelle pose la question de la répartition du travail et de ses revenus, en mettant en face à face, tout au long du récit, la question de la responsabilité individuelle, du mérite (voir p. 20 le discours d'Adzo qui reproche à Evette de se satisfaire de jobs qui ne lui rapportent pas assez), et celle de la chance (Evette commence par déclarer qu'elle est une déesse de la poisse) et des déterminismes sociaux (voir p.15 la description d'Adzo par Evette comme un mâle pâle au nom occidental et pp.22-23 les réflexions d'Evette sur les formations et métiers féminins).

Avec le titre de la nouvelle, et en montrant qu'Evette, malgré une formation longue et de nombreux certificats, n'échappe pas, contrairement à Adzo et à l'homme qui la recrute en dernier, au cercle vicieux des missions précaires, l'autrice semble plaider pour la prédominance des déterminismes.

En termes de GRH, ce débat amène directement aux questions de qualification et de recrutement en posant la question du lien entre diplôme et emploi, et par suite celle de la carrière. En y associant l'enjeu de la précarité, la nouvelle amène aussi aux questions d'organisation du travail, de rémunération et de reconnaissance sociale. En filigrane, c'est le statut aliénant ou libérateur du travail qui est interrogé.

#### Extraits de la nouvelle mentionnés dans ce premier commentaire

p.15 : « En plus d'être un mâle pâle, tu as un nom occidental et pas moi »

p.20 : « Merde, cleaneuse d'hôtel, tu es bac + 6 ou bien ? Tant qu'à patrouiller dans la merde, fais un truc qui rapporte ! Mais si je te parle de tester des jeux en RV, tu vas me dire que ça te fout la gerbe, c'est ça ? »

pp.23 : « Je suis comme toutes les femelles, moi : j'ai fait des sciences molles alors qu'il n'y a que les dures qui payent. Je ne suis pas trader, actuaire, data miner ou neurobio. Pour les filles de toute façon, c'est les sciences molles ou le care. Foutue orientation à treize ans. Foutu destin. »

### **Annexe 3 - Analyse commentée de Pâles Mâles, transmise au étudiants comme exemple du rendu attendu**

#### **Travailleuse.s de plateformes, « marché des missions » et enjeux psycho-sociaux au travail**

Une analyse à partir de la nouvelle *Pâles Mâles*

DUFOUR C., in A. ADAM et S. HIET (dir.), *Au bal des actifs: demain le travail*, La Volte, 2017, p. 10-30.

#### **Résumé de *Pâles Mâles***

*Pâles Mâles* présente le quotidien d'Evette et Adzo, jeune diplômée et étudiant en dernière année, à la recherche de l'emploi de leurs rêves, mais aussi de celui qui leur permettra de manger demain, et de continuer à occuper le studio de quelques mètres carrés dans lequel il et elle habitent.

Au fil de leurs échanges et de leurs réflexions, la lectrice prend conscience de la précarité dans laquelle Evette et Adzo vivent, et de son origine. Evette et Adzo font partie des *seekfinders*, ou *postuvailleuse.s*: des personnes qui doivent en permanence combiner emploi et recherche d'emploi, pour assurer les revenus du jour et préparer ceux du lendemain, leurs missions étant ponctuelles et très courtes. Pourtant tous deux sont diplômé.e.s (Evette parle de 6 ans d'études et de plusieurs certifications en lettres ou sciences humaines) et espèrent accéder à un emploi stable, mieux rémunérateur et mieux socialisé. Tant que ce n'est pas le cas, elle et il enchaînent des missions courtes.

Celles d'Evette le sont de plus et elle a de moins en moins le choix de celles qu'elle retient au fur et à mesure que ses premières opportunités passent pour diverses raisons (rupture sentimentale avec un commanditaire, décès d'une cliente). Petit à petit, la lectrice voit comment la précarité de sa situation professionnelle contamine toute sa vie : logement minuscule, consommation d'autant plus restreinte qu'une partie de son budget va à ses équipements de travail, régime alimentaire dépendant de sa capacité à cultiver, temps de loisir réduit à celui laissé par les missions et la recherche de mission, vie sentimentale contrainte par le risque que représente la perte d'un contact, par le manque de temps pour rencontrer des partenaires et par le statut social peu valorisant de postuvailleuse.

Si Adzo échappe un peu plus à cela, c'est d'une part parce qu'il bénéficie de l'aide d'Evette qui le loge et le nourrit, et d'autre part au prix de la commercialisation d'un de ses reins, et de l'adaptation de ses comportements quotidiens pour maintenir sa santé (ou masquer ses écarts). Là où la jeune femme suit un chemin descendant, lui semble remonter la pente : d'abord un contrat de deux semaines puis l'obtention de son diplôme et une embauche sur un emploi stable.

Cela arrive malheureusement trop tard pour qu'il puisse renvoyer à Evette l'aide qu'elle lui a apporté : cette dernière est décédée, victime d'un équipement frelaté sur une mission de femme-objet. Leur union étant informelle (Adzo souhaitait se pacser une fois son diplôme et son emploi stable en poche), les conséquences du décès d'Evette sont avant tout matérielles pour Adzo, qui doit négocier avec l'entreprise responsable un revenu lui permettant de garder le studio, en échange d'une utilisation artistique du corps de la jeune femme. Ce n'est qu'ensuite qu'il pourra laisser court à ses émotions et « se [payer] le luxe de fondre en larmes ».

## Analyse au prisme de la GRH

En amont de la description de la précarité de vie à laquelle conduit la précarité dans l'emploi, *Pâles Mâles* pose la question de la répartition du travail et de ses revenus, en mettant en face à face, tout au long du récit, la question de la responsabilité individuelle, du mérite (voir p. 20 le discours d'Adzo qui reproche à Evette de se satisfaire de jobs qui ne lui rapportent pas assez), et celle de la chance (Evette commence par déclarer qu'elle est une déesse de la poisse) et des déterminismes sociaux (voir p.15 la description d'Adzo par Evette comme un mâle pâle au nom occidental et pp.22-23 les réflexions d'Evette sur les formations et métiers féminins).

Avec le titre de la nouvelle, et en montrant qu'Evette, malgré une formation longue et de nombreux certificats, n'échappe pas, contrairement à Adzo et à l'homme qui la recrute en dernier, au cercle vicieux des missions précaires, l'autrice semble plaider pour la prédominance des déterminismes.

En termes de GRH, ce débat amène directement aux enjeux de qualification et de recrutement en posant la question du lien entre diplôme et emploi, et par suite celle de la carrière. En y associant l'enjeu de la précarité, la nouvelle amène aussi aux questions d'organisation du travail, de rémunération et de reconnaissance sociale.

Nous abordons ces différents points dans le déroulé suivant, en nous penchant dans un premier temps sur l'hypothèse du filtre productif qui lie diplômes et emplois (Lemistre, 2003), puis en montrant qu'une réponse à la dévalorisation des diplômes et l'affaiblissement de ce lien est potentiellement apportée par l'évolution des modèles de carrières vers celui des carrières nomades. En affirmant que celle-ci concerne avant tout les cadres et en considérant le recours aux missions ponctuelles comme un équivalent pour les postes non qualifiés, nous mettons en avant une vision des évolutions du marché du travail vers un marché de missions qui semble sous-jacente au récit de *Pâles Mâles*. Nous étudions enfin les risques d'inadéquation des rôles attendus des travailleur.euse.s mis en avant dans la nouvelle, et envisageons des pistes d'actions permettant de pallier ces risques.

### Du marché de l'emploi à celui des missions ?

Bien qu'issue d'un récit de science fiction, la situation d'Evette et Adzo peut en rappeler d'autres, contemporaines. Ainsi, peut-on s'interroger sur les réalités des jeunes diplômé.e.s, et sur le lien entre diplôme et emploi. Un diplôme constitue un signal reconnu de détection de savoirs et correspond donc à l'établissement d'un niveau de qualification susceptible de donner accès à des emplois mieux situés dans les grilles de classification. Selon les interprétations, un diplôme sanctionne des aptitudes soit révélées (théorie du filtre ou théorie du signal), soit acquises (théorie du capital humain) pendant la formation qui mène audit diplôme. Une combinaison des deux options amène à considérer l'hypothèse du filtre productif.

Dans tous les cas, « la valeur d'un diplôme est associée à la rémunération ou au niveau de qualification auquel il donne accès » (*Ibid.*, p. 38), mais le poids des éléments qui font fluctuer cette valeur diffère : le nombre de diplômé.e.s par cohorte, le nombre de diplômes existants (donc pour chaque diplôme son « rang » dans la hiérarchie des titres scolaires», *Ibid.*, p. 38-39), et la nature des diplômes proposés (plus ou moins en adéquation avec les attentes des employeur.euse.s).

D'après Moncel (2012) le diplôme est encore un facteur explicatif de la qualité de l'emploi, même si d'autres facteurs moins méritocratiques tels que le genre le sont aussi. Pour autant, le taux de chômage des jeunes diplômé.e.s a augmenté entre 1980 et la fin des années 2000 : le lien entre

Cette référence ne fait pas nécessairement partie de votre bagage théorique initial (pas vue en GRH et probablement pas dans les autres cours non plus) → elle est le résultat d'une recherche bibliographique ciblée sur les sujets portés et les questions posées par la nouvelle. Une partie de vos références doit venir de là.

Auteur inconnu  
18/03/2020 14:23

Cette proposition correspond au fil rouge de l'ensemble du document, vous devez en choisir un et le mettre un en avant, soit sous forme de problématique, soit sous forme de « grille de lecture » voire de thèse défendue, comme ici, qui entraîne elle-même des questionnements (ici autour des risques que cette évolution présente et des façons de les pallier).

Auteur inconnu  
18/03/2020 18:01

Les situations réelles auxquelles font écho la nouvelle que vous analysez doivent être mentionnées explicitement dans votre analyse.

Elles constituent un argument de l'intérêt de vos réflexions, et un objet d'appui pour les construire.

Auteur inconnu  
18/03/2020 13:42

Mobilisations d'éléments du cours pour présenter les termes du sujet, l'ancrer en GRH et montrer l'écart ou la proximité entre « le cas » présenté dans la nouvelle et la théorie → point de départ de la réflexion présentée.

Auteur inconnu  
18/03/2020 14:00

Ici mobilisation de connaissances issues d'une source *ad hoc*, mais aussi de votre bagage théorique au-delà du champs de la GRH : n'hésitez pas à le faire, priorité est donnée à la pertinence et à la cohérence de votre raisonnement sur les appartenances disciplinaires (l'objet commun restant le monde du travail).

Auteur inconnu  
18/03/2020 14:20

diplômes et emploi n'est pas automatique et semble se déliter avec la dévalorisation (d'une partie au moins) des premiers (Lemistre, *op. cit.*). Ainsi, pour les jeunes diplômé.e.s français.e.s du tournant du XXI<sup>ème</sup> siècle : « *Un double mouvement affecte l'entrée sur le marché du travail des jeunes sortants de l'enseignement supérieur en France. D'une part, le pays connaît de façon chronique une pénurie d'emploi : le volume d'emploi augmente moins rapidement que le volume de la population active, depuis le milieu des années 70 (Dayan, 2008). D'autre part, la proportion de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur a fortement augmenté : elle représentait 15 % des sortants en 1980, 36 % en 2000 et 42 % en 2007. La conjugaison de ces deux phénomènes a conduit à une légère dégradation du taux de chômage de ces jeunes diplômés ; pour autant, ils s'insèrent mieux que les jeunes sortis de des niveaux de formation inférieurs (Cera, 2008).* » (Moncel, *op. cit.*, p. 70)

En présentant des jeunes diplômé.e.s du futur comme à la recherche permanente d'emplois précaires car de courte durée et peu rémunérés, Catherine Dufour semble faire le pari que ce mouvement de dévalorisation va continuer jusqu'à toucher une majorité de la population concernée, et ainsi la placer dans une situation similaire à celle que connaissent déjà de nombreux travailleurs et travailleuses contemporain.e.s. En effet, l'enchaînement de missions ponctuelles courtes et peu rémunératrices combiné au statut de travailleur.euse indépendant.e correspond à la situation des auto-entrepreneur.euse.s qui travaillent pour des plate-formes de service aux particuliers telles qu'Uber ou Deliveroo, de service aux organisations telles que celles qui assurent la communication de grandes entreprises sur les réseaux sociaux, ou encore la formation des intelligences artificielles (Ballet et Abat, 2019 ; Poulain, 2020 ; Daire, Rhrissi, Allaire, et Bect, 2016 ; Cléach, 2015 ; nous utiliserons dorénavant « travailleur.euse.s de plateformes » pour désigner ces personnes) ; même si ces derniers ne présentent pas le même profil sociologique qu'Evette et Adzo (Bianquis, 2016).

En complément de ce rapprochement, Catherine Dufour semble dénoncer cette situation de travail par missions, en l'associant à la précarité matérielle et sociale dans laquelle se trouvent Evette et Adzo. Dès lors, c'est la question de l'acceptabilité et de la « tenabilité » de ce travail par enchaînement de missions ponctuelles sous statut indépendant qui est posée. Une première piste qui vient à l'esprit pour l'aborder est celle de la flexi-sécurité, et de l'évolution des modèles de carrière. Cependant, c'est une réponse inopérante dans *Pâles Mâles*, et elle ne s'applique pas en tant que telle aux travailleur.euse.s des plateformes.

#### Une évolution du marché du travail sans contrepartie par les promesses de carrière

Le fonctionnement par missions ponctuelles correspond à une exigence de flexibilité vis-à-vis des travailleur.euse.s, qui consentent à répondre aux besoins de l'organisation sans que celle-ci s'engage nécessairement en contrepartie à les employer durablement, comme c'est le cas dans le rapport salarial traditionnel.

Le marché de l'emploi des cadres a connu une évolution similaire avec le passage du modèle de carrière traditionnel au modèle de carrière nomade, où la mobilité des personnes est garantie par leur employabilité, elle-même sécurisée par les règles d'indemnisation de chômage, et non plus par sa progression au sein de l'organisation, cette dernière accompagnant par contre le maintien de ladite employabilité. Ainsi, les relations que les travailleur.euse.s nouent avec les organisations sont centrées sur des missions ou projets plus que sur un engagement à long terme. Pour autant, les missions ou projets concernés (développement de produit par exemple), durent plusieurs mois, quelques années. Il ne s'agit pas de missions courtes de seulement quelques heures voire minutes, comme celles assumées par Evette, Adzo, et les travailleur.euse.s de plateformes.

Echo direct à la nouvelle, avec proposition d'interprétation → votre travail doit en intégrer quelques uns, qui rappellent le fil rouge retenu.

Auteur inconnu  
24/03/2020 12:18

Pour ces derniers, il n'est question ni de droits au chômage (puisqu'ils et elles ont le statut de travailleur.euse.s indépendant.e.s responsables de leur niveau d'activité), ni d'accompagnement de l'employabilité, les missions qui leur sont confiées étant en effet très peu qualifiées : pas de diplôme requis, tâches demandées mobilisant des compétences génériques (lecture et orientation dans la ville pour les plus courantes, manipulation de pages web et d'applications sur smartphone, rédaction de textes courts et permis de conduire pour les plus élaborées) ; et les plateformes n'assurant majoritairement pas de formation de leurs collaborat.eur.euse.s. C'est le marché, dans une forme particulièrement libre, qui semble donc déterminer leur employabilité.

On peut dès lors, à l'aune du récit proposé par Catherine Dufour et de l'accent mis sur la précarité et les difficultés d'Evette, s'interroger sur les conséquences et risques pour les personnes de cette configuration.

### Une situation de travail intenable ?

Dans Pâles Mâles, Catherine Dufour décrit la situation d'Evette et Adzo comme particulièrement peu enviable, conduisant même jusqu'à la mort prématurée de la jeune femme alors qu'elle assure une mission de femme-objet. Symboliquement, nous interprétons cela comme une disparition progressive de la subjectivité d'Evette, une détérioration extrême de sa santé par le travail, et une réalisation de risques psycho-sociaux particulièrement forts. Au vu du parallèle que nous avons établi avec les travailleur.euse.s de plateformes, nous nous questionnons sur leur propre situation au regard de ces enjeux. Nous reprenons ainsi à notre compte, et appliqué à ces travailleur.euse.s, le questionnement de Jean-Claude Sardas, Cédric Dalmasso et Philippe Lefebvre (2011, p. 75) : « Dans quelle mesure et pourquoi un acteur, singulier (individu) ou générique (ensemble d'individus), assume-t-il (subjectivement et objectivement, éventuellement en le transformant), le rôle que l'organisation lui offre ? »

Pour y répondre, ces auteurs créent et mobilisent au modèle d'analyse DIGA, pour Dynamique Identitaire Globale de l'Acteur.euse.s, avec une finalité d'action sur la conception même de l'organisation<sup>1</sup>, et de mise en œuvre d'actions curatives et préventives, cohérente avec la posture d'identification de prescriptions propre aux sciences de gestion sur lesquelles cette analyse s'appuie (et dont les auteurs relèvent par leurs rattachements académiques).

Ce modèle considère plusieurs déterminants et dimensions d'une situation de travail, définie par le contenu et l'environnement du travail (*ibid.*, p. 71) :

- « les variables d'état (soutien social, reconnaissance, autonomie effective, etc.) qui s'observent et s'analysent, mais ne permettent pas d'agir » ;
- « les variables de conception de l'organisation (structure, procédures, règles de management, etc.) qui recouvrent le formel ou encore le prescrit et qui sont autant de leviers potentiels d'action sur l'organisation » ;
- la réalité objective, externe à l'individu, qui inclut les dimensions
  - cognitive, liée aux savoirs et compétences nécessaires à la réalisation du rôle,
  - physiologique, liée à la charge physique et à la charge mentale induites par le travail, via son ergonomie et sa faisabilité matérielle, et déterminant son caractère soutenable,

1 Avec les mots des auteurs : « La démarche présentée ici résulte du souci d'agir concrètement pour répondre aux enjeux psychosociaux du travail, en faisant l'hypothèse que, si des variables individuelles ou sociales interviennent sans doute, il est certain que les formes mêmes d'organisation jouent un rôle éminent dans la santé au travail et que, par conséquent, c'est sur lui – le travail tel qu'organisé – qu'il convient d'agir. » (Sardas, Dalmasso, et Lefebvre, 2011, p. 74)

Ici c'est la thèse de la nouvelle telle qu'on l'interprète qui est formulée (le travail par missions courtes peu rémunérées est intenable) et mise en question. C'est un des enjeux de votre travail.

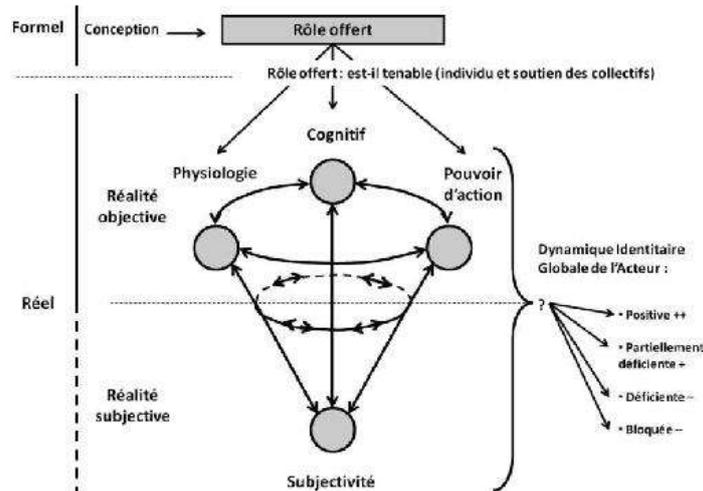
Auteur inconnu  
24/03/2020 17:19

Dans cette partie (et dans l'ensemble du document puisqu'elle y occupe une bonne place), je fais la part belle à la restitution du modèle et à son application aux cas d'Evette et Adzo, et des travailleur.euse.s de plateformes qui témoignent dans les ressources médiatiques identifiées.

C'est un des choix possibles pour votre travail que de creuser l'analyse de la nouvelle et d'une question qu'elle pose à l'aide d'un outil spécifique de GRH. Ce n'est pas le seul possible. Vous pouvez préférer croiser la mobilisation de plusieurs outils et cadres d'analyse en creusant un peu moins pour chacun d'entre eux.

Auteur inconnu  
24/03/2020 18:08

- stratégique, liée au pouvoir d'agir de l'individu en fonction de ses ressources (statutaires, relationnelles, matérielles, budgétaires) et de la latitude d'action reconnue par autrui dont il dispose pour les transformer effectivement en pouvoir d'agir (autonomie réelle d'action et reconnaissance réel) ;
- la réalité subjective, perçue par l'individu, qui englobe les trois mêmes dimensions que la réalité objective (sentiment de compétence, vécu de la pénibilité physiologique, sentiment d'autonomie et de reconnaissance), ainsi que le sens profond du travail pour l'individu et la résonance symbolique de son rôle tel qu'il le ressent avec ses désirs et ses valeurs.



**Figure 1 - Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur**  
(Sardas, Dalmaso, et Lefebvre, *op. cit.*)

A partir de là, plusieurs choses sont prises en compte, à la phase d'analyse (évolution de la situation dans le temps, sens d'effet des variables pouvant agir positivement ou négativement sur la santé selon la situation, soutien social dont disposent les individus pour chacune des dimensions des réalités objective et subjective) comme à la phase d'action (cohérence des variables de conception entre elles) pour identifier des leviers de conception de l'organisation et des rôles qu'elle dévolue à ses travailleur.euse.s qui permettent de maintenir voire développer les dynamiques positives pour la santé au travail et freiner voire supprimer celles négatives.

Appliquer le modèle aux travailleur.euse.s de plateformes à partir des témoignages présentés dans les ressources médiatiques précédemment citées (Ballet et Abat, *op. cit.* ; Poulain, *op. cit.* ; Daire, Rhissi, Allaire, et Bect, *op. cit.*) nous aide ainsi à estimer le caractère tenable des rôles qui leur sont attribués.

Notons ici qu'en faisant cela nous détournons en partie le modèle des utilisations prévues par ses créateurs, d'une part en l'appliquant de façon globale à des organisations différentes et à des groupes non homogènes de travailleur.euse.s, d'autre part en le faisant sans que cela ne réponde ni au constat effectif de problèmes de santé psychique, ni à celui de dysfonctionnements organisationnels ou de mauvaises performances.

Il faut idéalement ajouter en annexe une restitution synthétique de chacun des témoignages mobilisés.  
Auteur inconnu  
24/03/2020 22:04

Reconnaissance d'une des limites de la démarche menée <=> montrer qu'on l'a identifiée. C'est attendu car sinon cela laisse penser que vous ne l'avez pas fait donc que vous manipulez l'outil théorique sans recul et que vous ne savez pas en évaluer la pertinence.  
Auteur inconnu  
24/03/2020 19:11

Dans ce dernier cas, nous adoptons en fait une posture de « bilan de santé » routinier plutôt que celle d'un diagnostic face à la détection effective d'un symptôme ou d'une maladie. Concernant l'application à des travailleur.euse.s d'organisations différentes, avec des rôles différents, nous nous risquons à tester la pertinence du modèle appliqué à une situation de travail génériques ou idéal-typiques préalablement identifiées, ici celle de succession de missions ponctuelles peu qualifiées avec statut d'indépendant.e.

Indice qu'on adopte une posture critique vis-à-vis des outils et qu'on envisage des façons d'en tester les limites, de les questionner. C'est un attendu du dossier, même s'il n'est pas nécessaire de boucler sur les conclusions d'un tel test si ça ne s'y prête pas (c'est une des différences du dossier par rapport à une démarche de mémoire).  
Auteur inconnu  
24/03/2020 23:22

Ce faisant nous respectons tout de même une préconisation majeure des auteurs de « segmenter la population étudiée en sous-populations d'individus ayant une DIGA semblable, et donc de faire autant d'analyses correspondant à différents "acteurs homogènes", qui exercent un même rôle formel, mais l'assument de façon différente [...] avec des sous-populations qui sont dans une dynamique positive [et d'autres] dans une dynamique négative [...] et en leur sein des segments homogènes dans leurs grands traits de dynamique d'acteur. » (Sardas, Dalmasso, et Lefebvre, op. cit., p. 82)

Nous considérons de plus que cette posture correspond dans l'esprit à une remarque des auteurs (ibid., p. 81) : « L'objectif [du recours au modèle] n'est ni de produire une analyse détaillée sur chaque dimension ni de produire une analyse syncrétique mais de repérer les variables qui semblent dominantes dans la genèse des problèmes constatés ainsi que leurs interactions. Ce qui se joue ici, c'est la capacité à poser un véritable diagnostic; un diagnostic permettant d'orienter l'action. »

Modération de la force de la limite reconnue = défense de pourquoi la démarche est menée malgré tout → preuve supplémentaire de recul sur l'outil et sur sa pertinence, même si l'argument avancé est discutable.  
Auteur inconnu  
24/03/2020 19:31

Nous proposons en figures 2 ci-après une interprétation des trois dimensions de la réalité objective de la situation de travail des travailleur.euse.s indépendant.e.s qui exécutent pour des plateformes numériques des missions ponctuelles courtes et peu rémunératrices.

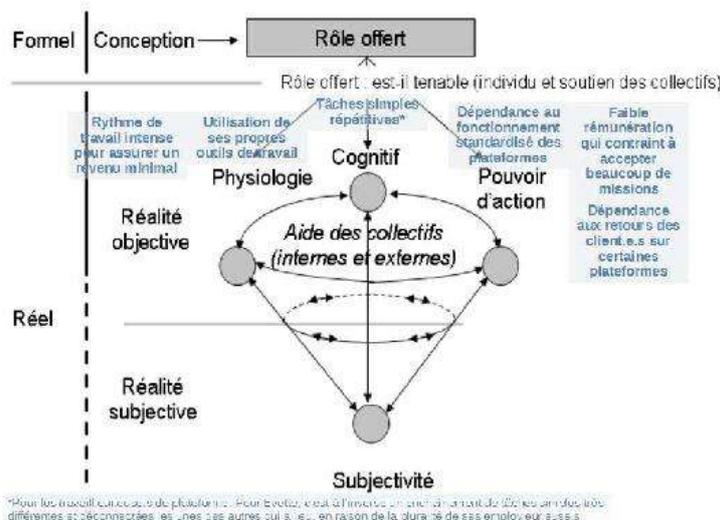


Figure 2 - Application du modèle DIGA aux travailleur.euse.s de plateforme pour les dimensions de réalité objective.

Dans le prolongement de cette figure nous distinguons, à partir de légères différences sur ces dimensions, et de différences potentiellement plus marquées sur celles de réalité subjective ainsi

que sur les niveaux de soutien social, deux dynamiques différentes, positive et négative pour la santé<sup>2</sup>, présentées dans le tableau 1 ci-après.

2 Conformément aux préconisations des auteurs du modèle DICIA, il faudrait d'une part éviter ce regroupement d'analyse sur les dimensions de la réalité objective, et étudier en sus l'existence, au sein de chacun des groupes porteur de ces deux dynamiques, de sous-groupes aux facteurs explicatifs potentiellement différents. Cependant, notre matériau de travail, des interviews collectées dans quelques médias sans recensement exhaustif, ne nous semble pas suffisant pour mener la démarche à ce niveau de détail, et pousser plus avant le recueil pour pouvoir le faire sortirait du cadre de l'exercice d'analyse croisée d'une nouvelle de science-fiction et d'une problématique RII auquel nous nous prêtons ici. Nous nous contentons donc d'identifier conjointement, pour chaque dynamiques présentée, plusieurs facteurs explicatif, en gardant à l'esprit qu'ils ne sont pas nécessairement concomitants pour chaque individu.

Travailleur.euse.s de plateformes, « marché des missions » et enjeux psycho-sociaux au travail  
Une analyse à partir de la nouvelle Pâles Mâles (Dufour, 2017) – Alice Anberrée, mars 2020

Page 7 sur 12

On touche ici aux limites de l'exercice, notamment par rapport à un travail de mémoire.

Auteur inconnu  
24/03/2020 21:20

**Tableau 1 - Dimensions de réalité subjective d'une DIGA positive ou négative pour les travailleur.euse.s de plateformes<sup>3</sup>**

Dimensions de subjectivité	Dynamique positive	Dynamique négative
Dimension cognitive, sentiment de compétence	La maîtrise des tâches simples peut encourager l'individu à se projeter dans plus d'autonomie, vers une activité autonome des plateformes ou une activité de gestion d'équipe sur ces plateformes. Valorisation de se mettre au service d'une activité perçue comme une occupation des temps morts et partagée avec la foule	La répétition de tâches simples peut entraîner un sentiment d'ennui, voire de perte de compétences qui ne seraient pas mobilisées. Dans le cas de recours à plusieurs plateformes avec des activités différentes, possible sentiment de surcharge cognitive de devoir passer en permanence de l'une à l'autre.
Soutien social cognitif	Possibilités de se former, en dehors des plateformes, pour acquérir des compétences de gestion d'équipe. Structuration des travailleur.euse.s en équipes de travail, en collectifs et en syndicats. Partage éventuel d'un même compte par plusieurs personnes.	Isolement face à une plateforme qui ne communique que par écrit numérique.
Dimension physiologique, vécu de la pénibilité physiologique	Une réalité objective possiblement adaptée selon les outils personnels à disposition. Une passion pour l'activité centrale de la plateforme (conduite de véhicules notamment).	Une réalité objective possiblement inadaptée selon les outils personnels à disposition. Sentiment de travail mal fait et d'incompétence lié au rythme intense (pas le temps d'aller jusqu'au niveau de qualité qui correspond aux valeurs individuelles) et aux indicateurs d'activité et de maintien sur la plateforme très exigeants.
Soutien social physiologique	Possibilité d'emprunter des outils à son entourage, de les mutualiser en roulement avec d'autres travailleur.euse.s de la plateforme.	Pas d'assurance sociale des risques d'accident pour les plateformes de déplacement.
Dimension stratégique / pouvoir d'agir, sentiment d'autonomie et de reconnaissance	Sentiment d'autonomie liée au statut d'indépendant, Valorisation des éventuelles interactions avec les client.e.s et notes accordées par elles et eux. Valorisation du prestige social associé à la tenue de travail pour certain.e.s conducteur.ice.s de VTC. Valorisation des plateformes comme activités et revenu de complément. Valorisation, y compris sur le CV, d'avoir travaillé pour des grandes entreprises commanditaires des plateformes (notamment les GAFAM).	Sentiment de perdre la maîtrise de son emploi du temps avec le fonctionnement des plateformes au rythme de l'offre et de la demande.
Soutien social stratégique	Victoires des collectifs de travailleur.euse.s face à certaines plateformes (sur les prix, les indicateurs d'activité, les conditions de maintien sur la plateforme, les statuts).	Poids de la concurrence avec les autres travailleur.euse.s dans un fonctionnement selon la loi de l'offre et la demande.
Soutien social subjectif	Reconnaissance symbolique de l'accès à un emploi et à ses codes (tenue correcte, véhicule) dans certaines communautés.	Interdiction de parler de son travail imposée par certaines plateformes

A partir de ce tableau, nous voyons que la réalité objective des travailleur.euse.s de plateformes, peut conduire à des réalités subjectives inscrites dans une dynamique identitaire positive ou négative selon les individus, avec très probablement des risques respectivement peu ou très

3. Un individu inscrit dans l'une des deux dynamiques ne correspond pas nécessairement à l'ensemble des éléments qui y sont associés, et peut même correspondre à certains éléments de l'autre dynamique. C'est en tendance qu'il correspondra à l'une ou l'autre. Sans distinction des combinaisons effectives les plus récurrentes, nous retrouvons ici une lacune de notre analyse due à son manque de matériau qui induit un faible niveau de détail, cf note précédente.

marqués pour leur santé psycho-sociologique. Ainsi, si la configuration défendue par Catherine Dufour dans Pâles Mâles n'est pas l'unique possible envisageable pour le futur de ces travaill.eur.euse.s et de celles et ceux susceptibles de s'inscrire à leur tour dans un marché des missions plutôt que de l'emploi durable, il présente un scénario crédible proche de réalités contemporaines. Dès lors, nous nous interrogeons en dernière partie de ce travail sur les mesures envisageables pour limiter les risques pour la santé des travaill.eur.euse.s concerné.e.s.

## Mesures possibles pour réduire les risques sur la santé des travaill.eur.euse.s de plateformes.

Suite à l'analyse que nous venons de mener, une première mesure envisageable est de ne rien faire puisque la situation des travaill.eur.euse.s de plateformes ne les met pas en danger s'ils et elles s'inscrivent dans une dynamique identitaire positive dont nous avons vu à l'aide du tableau 1 qu'elle est possible. Il conviendrait cependant, pour justifier une telle posture, de s'assurer que les travaill.eur.euse.s de plateformes s'inscrivent pour une grande majorité voire la totalité dans cette dynamique. Les récents mouvement sociaux qu'ils et elles ont menés et plusieurs témoignages présentés dans les ressources médiatiques mobilisés amènent à penser que ce n'est pas le cas. Nous considérons donc d'autres mesures envisageables.

### Compter sur une régulation des plateformes par la concurrence

Nous avons pu évoquer au fil de notre analyse la dépendance des travaill.eur.euse.s des plateformes à la loi de l'offre et de la demande, elle-même inscrite dans celle de la concurrence. Une autre raison que l'existence de dynamiques positives pour ne rien faire face à celle de dynamiques négatives serait de compter sur l'ajustement naturel des conditions de travail sur les plateformes par cette même loi de l'offre et de la demande, appliquée à leur échelle. Nous pouvons ainsi imaginer que face au mécontentement des travaill.eur.euse.s de plateformes, de nouveaux entrants leur garantissant de meilleures conditions de travail fassent leur apparition, privant les plateformes actuelles de leurs ressources humaines. Ce serait cependant compter sans les difficultés d'entrée sur ce marché des plateformes (coûts de constitution d'une notoriété) et sans la nécessité d'être performant aussi sur le marché des client.e.s finaux, qui ne seront peut-être pas suffisamment prêt à assumer le surcoût généré par l'amélioration des conditions de travail<sup>4</sup>. A nouveau, des mesures actives semblent donc à envisager. Elles peuvent être curatives (freiner les dynamiques négatives lorsqu'elles s'amorcent), ou préventives (éviter que ces dynamiques ne s'amorcent).

### Une mesure curative : veiller les dynamiques identitaires à l'œuvre pour accompagner les individus inscrits dans une évolution négative

Une démarche curative des dynamiques négatives part de leur détection. Pour la faciliter, des systèmes de veille et d'alerte peuvent être mis en place par les plateformes (avec l'identification de profils d'évolution des performances récurrents chez les travaill.eur.euse.s dont la DIGA se dégrade, des espaces de demande d'aide de type forum ou numéros d'appels,...).

Une démarche d'accompagnement des travaill.eur.euse.s en difficulté peut ensuite être déployée, avec notamment des actions de formation et d'aide à la mobilité. Ainsi, des parcours vers une responsabilité d'équipe comme celle présentée dans l'article de Néon par Constance Daire, Lina

4 Nous touchons ici à un aspect du modèle DIGA mentionné par ses auteurs et que nous n'avons pas abordé précédemment : celui de mise en regard de la performance en matière de santé des configurations organisationnelles et des rôles alloués aux travaill.eur.euse.s qui en découlent avec leur performance en matière économique.

C'est une préconisation qu'on ne considère souvent pas alors qu'elle reste toujours possible.

Auteur inconnu  
24/03/2020 22:55

Justification de la préconisation. C'est attendu pour les vôtres.

Auteur inconnu  
24/03/2020 22:55

Limite de la préconisation, et donc l'intérêt d'en envisager d'autres.

C'est attendu aussi.

Auteur inconnu  
24/03/2020 22:55

Même s'il n'était effectivement pas nécessaire de développer ce point précédemment et même si ici on ne l'approfondit pas autant qu'il ne le faudrait dans une application rigoureuse de la démarche liée au modèle DIGA, c'est bien de faire le lien explicitement entre les deux pour montrer qu'on le perçoit, et que le propos tenu ici s'inscrit dans la continuité du précédent.

Auteur inconnu  
24/03/2020 23:05

Rhrissi, Delphine Allaire et Hadrien Bect (*op. cit.*) pourraient être imaginés, ou une aide à la mise en œuvre de projet personnels d'entrepreneuriat sur des activités non concurrentes de celle de la plateforme concernée. Un accompagnement de reconversions vers d'autres métiers au sein même des plateformes, tels que le développement informatique ou les fonctions supports pourrait aussi être imaginé.

A noter cependant que lorsque le rapport offre-demande de travail et d'emploi est en leur faveur, les plateformes n'ont pas nécessairement intérêt à assumer ces préoccupations puisqu'elles trouveront facilement des personnes pour remplacer celles dont l'activité se dégrade ou s'arrête en raison d'une dynamique identitaire déficiente : la grande majorité de leurs travailleur.euse.s correspond en effet à la catégorie « fonction standard » identifiée par les auteurs du modèle DIGA (Lefebvre, Roos, et Sardas, 2004; Dalmaso et Sardas, 2008; Lefebvre, Roos, et Sardas, 2009; cités par Kletz, Hénaut, et Sardas, 2014), qui n'est ni stratégique pour l'organisation, ni demandeuse d'une expertise spécifique qui rendrait les personnes à même de l'assumer difficiles à trouver. On peut dès lors se demander comment et par qui faciliter la mise en place des mesures suggérées précédemment : faut-il que le législateur les rendent obligatoire ? Entrent-elles dans les missions de Pôle emploi ? Les travailleur.euse.s eux-mêmes peuvent-ils et elles porter des structures (syndicats, collectifs) qui les prennent en charge ? Avec quels financements ? Autant de questions auxquelles nous ne pouvons pas répondre ici mais qu'il convient de traiter pour établir des mesures curatives des dynamiques identitaires déficientes des travailleur.euse.s des plateformes. En complément, des mesures préventives peuvent aussi être imaginées.

#### Une mesure préventive : réorganiser le travail

Jean-Claude Sardas, Cédric Dalmaso et Pascal Lefebvre invitent à coupler l'utilisation du modèle DIGA, de diagnostic, avec celle d'un modèle d'analyse de la structure organisationnelle (SPSR pour stratégie, processus, structure, ressource) qui facilite la conception d'une organisation-cible dans laquelle les rôles offerts aux travailleur.euse.s et l'ensemble des caractéristiques organisationnelles dont ils découlent soient favorables au maintien de leur santé, cohérents entre eux, et efficient économiquement. Nous manquons d'information directe et de compétences adéquates (les auteurs parlent d'équipes pluridisciplinaires « couvrant le design organisationnel et les analyses psychologiques, sociologique ergonomique et gestionnaire des situations de travail » Sardas, Dalmaso, et Lefebvre, *op. cit.*, p. 86) pour mener une telle analyse mais nous pouvons imaginer des pistes de réflexion pour les plateformes :

- Elles peuvent repenser les rôles qu'elles proposent à leur travailleur.euse.s vers un format adapté à celles et ceux inscrites dans une dynamique négative, par exemple en considérant que différents niveaux d'activité (mesurés par les indicateurs de type rapidité, note obtenue, fréquence de connexion,...) soient acceptables, éventuellement en fonction de certains paramètres (ancienneté, intention de travailler à temps complet ou partiel pour la plateforme,...).
- Des partenariats entre plateformes pourraient de plus faciliter la diversification des tâches allouées, pour les travailleur.euse.s que l'ennui guette.
- Elles pourraient aussi mettre à disposition des outils de travail plus ergonomiques, auxquels toutes les travailleur.euse.s n'ont pas accès individuellement, directement ou via des aides à l'achat (partenariats avec des fournisseurs).

Des évolutions du statut même des organisations peuvent aussi aller dans le sens d'une protection de la santé des travailleur.euse.s, comme leur constitution en SCOP concurrentes des plateformes initiales, qui leur permet d'agir directement sur le fonctionnement de l'activité donc de gagner en pouvoir stratégique, d'améliorer la dimension physiologique de leur travail, et d'enrichir leurs tâches par une composante de management et de direction collective. Au-delà de ces possibilités d'action à l'échelle organisationnelle, il est possible de réfléchir aussi plus globalement, aux niveaux macroéconomique et sociétal.

#### A l'échelle macroéconomique, éviter l'évolution générale vers un marché des missions en renforçant l'adéquation entre formation et recrutements

L'ensemble du raisonnement que nous venons de mener découle de la situation future imaginée par Catherine Dufour dans la nouvelle de science-fiction *Pâles Mâles* dans laquelle même les jeunes diplômé.e.s travaillent pour les plateformes, ce qui ne correspond pas ou marginalement à la situation actuelle (Bianquis, *op. cit.*). Ces publics bien formés et ayant investi plusieurs années dans leurs études sont potentiellement plus sujets aux risques psychosociaux présentés par le travail de plateforme : les tâches simples et répétitives qui y sont proposées risquent d'être plus souvent en dessous de leurs attentes que pour d'autres profils, de même qu'ils risquent de ressentir plus fortement le manque d'autonomie lié au fonctionnement imposé des plateformes. Dès lors, si l'on considère crédible l'hypothèse de Catherine Dufour qu'ils seront dans le futur concernés eux aussi par le « marché des missions » qui se déploie sur les plateformes, un enjeu est d'éviter ou de limiter la réalisation de ce scénario.

Pour cela, des actions sur l'adéquation entre formation initiale et recrutement à l'échelle nationale peuvent être envisagées. Par exemple en couplant formation et emploi dès l'insertion (ce qui correspond au format des alternances, en particulier si elles sont liées à une promesse d'embauche), et en ajustant au mieux les profils et la nature des formations avec les besoins de recrutement. Un travail de prospective semble donc à mener avec les acteur.rice.s économiques pour anticiper au mieux ces derniers.

Cependant, une marge d'erreur existe toujours, dont on peut alors chercher à réduire les conséquences pour les personnes concernées, par exemple avec des mécanismes de protection sociale comme l'assurance chômage, qui contribue de fait au volet « sécurité » d'un système de flexisécurité de l'emploi. La mise en place de tels systèmes de protection et la notion même de flexisécurité en alternative au modèle de carrière traditionnelle ancrée à un lien durable entre les organisations et les salarié.e.s s'inscrivent dans des représentations particulières du travail et de la place qu'il occupe dans nos sociétés et dans la vie des individus. Il s'agit du dernier niveau de préconisations que nous présentons ici.

#### Au niveau sociétal, questionner la place et le partage du travail et de ses revenus

Les nouvelles de Catherine Dufour, et le parallèle que nous avons établi avec les travailleur.euse.s des plateformes questionnent la pénibilité du travail, et la précarité de vie à laquelle peut mener une précarité d'emploi. Des évolutions structurelles de nos sociétés, quant aux représentations du travail, de son partage et de celui de ses revenus, sont déjà proposées aujourd'hui pour traiter ces questions.

Nous pensons ainsi au recours croissant au travail des machines, qui permet de libérer l'humain des tâches répétitives les plus lourdes à porter. Pour autant, lorsqu'elles fonctionnent avec une intelligence artificielle, les machines en question sont formées par des travailleur.euse.s de

plateformes, et contribuent à intensifier la problématique qui nous intéresse ici plutôt qu'à la résoudre ! De plus l'automatisation du travail interroge sur le devenir des personnes qu'elle remplace et dont la dynamique identitaire peut être au moins autant mise en danger que celles des travailleur.euse.s de plateforme.

D'autres évolutions sont donc à envisager, comme une révision de la hiérarchie sociale des emplois et de la hiérarchie des revenus ; une refonte des mécanismes d'allocation et de répartition du temps de travail mais aussi de sa nature, entre emplois qualifiés et moins qualifiés, essentiels mais pénibles ou plus confortables ; ou encore l'instauration d'un revenu universel qui changerait le fonctionnement du marché du travail, notamment en modifiant les rapports de forces.

Chacune de ces évolutions amène son lot d'interrogations quant aux conditions de sa faisabilité, à son acceptation sociétale, philosophique, et aux conséquences qu'elle générerait. Ce n'est pas l'objet du présent document que d'approfondir ces interrogations, nous les considérons donc comme autant de pistes à suivre pour de futurs travaux !

## Bibliographie

BALLET V. et M. ABAT, « Les nouveaux boulots 2.0 ».

BIANQUIS G., « Le chauffeur Uber, entrepreneur précaire ? », *Regards croisés sur l'économie*, 2016, n° 19, n° 2, p. 155-159.

CLÉACH O., « Dominique Cardon, Antonio A. Casilli, Qu'est-ce que le digital labor ? », *Lectures*, 26 novembre 2015.

DAIRE C., L. RHRISSI, D. ALLAIRE, et H. BECT, « Dans l'ombre d'Uber », *Néon*, septembre 2016, n° 47, 09/2016 p.

DUFOUR C., « Pâles Mâles », A. ADAM et S. HIET (dir.), *Au bal des actifs: demain le travail*, La Volte, 2017, p. 10-30.

KLETZ F., L. HÉNAUT, et J.-C. SARDAS, « Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles : une hybridation peut en cacher une autre », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 24 mars 2014, vol. 80, n° 1, p. 91-111.

LEMISTRE P., « Dévalorisation des diplômes et accès au premier emploi », *Revue d'économie politique*, 2003, Vol. 113, n° 1, p. 37-58.

MONCEL N., « Quelle qualité d'emploi pour les jeunes diplômés du supérieur ? », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 23 avril 2012, n° 117, p. 69-87.

POULAIN H., « Invisibles, les travailleurs du clic ».

SARDAS J.-C., C. DALMASSO, et P. LEFEBVRE, « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail », *Revue française de gestion*, 1 juillet 2011, n° 214, n° 5, p. 69-88.

L'importance accordée au modèle DIGA dans l'analyse ici fait que la bibliographie présente assez peu de références académiques.

Ce n'est pas gênant mais ça ne le serait pas non plus qu'il y en ait plus, surtout si vous choisissez une configuration de mise en regard, peut-être moins approfondie, de plusieurs outils qui n'ont pas été mentionnés dans le cours (lorsqu'ils le sont, l'idéal est que vous alliez voir les références du cours et que vous les citiez mais à défaut, pas besoin de citer le cours, il constitue une référence implicite et attendue pour tous vous rendus).

Auteur inconnu  
24/03/2020 23:17

## Annexe 4 - Réponses des étudiants aux questionnaire

Le tableau ci-après présente les réponses recueillies au questionnaire anonyme de retour d'expérience des étudiants. Ce questionnaire a été transmis par voie électronique à l'aide de l'outil en ligne Framafoms aux 10 étudiants des 3 groupes ayant présenté l'analyse d'une nouvelle lors de leur soutenance.

Les questions étaient posées dans l'ordre dans lequel elles sont présentées ici, et visaient à appréhender pour chaque répondant : le retour spontané de la façon dont l'exercice a été vécu, la vision des sciences de gestion en général, de la GRH en particulier et la perception de la façon dont elle a évolué avec l'exercice, les connaissances préalables dans ces domaines, la vision de la pratique philosophe et la perception de ses pratiques en la matière, le goût pour la science-fiction, la perception de l'intérêt de la science-fiction pour philosopher, la perception des apports liés à l'analyse de la nouvelle de science-fiction vis-à-vis de la gestion et de la GRH.

Aucune réponse n'était obligatoire pour valider le questionnaire, mais j'avais indiqué dans mon mail d'envoi et dans l'introduction du questionnaire que chaque non-réponse affaiblirait beaucoup le recueil et que je les invitais donc à s'exprimer sans réserves.

1- Comment décririez-vous le travail que vous avez mené cette année en GRH, ce qu'il vous a apporté et ce qui vous a manqué ?

2- Que sont pour vous la gestion et les sciences de gestion ?

R1	Je pense que le semestre a été assez singulier, donc c'est vrai que j'ai du mal à dire ce que j'en ai pensé en sachant qu'on n'a pas vraiment eu de cours pendant le confinement. J'ai beaucoup aimé, lors des cours, les moments durant lesquels nous abordions des situations que nous avons pu vivre lors de nos expériences professionnelles et bénévoles, j'ai trouvé ça très enrichissant. En revanche, j'ai moins apprécié le travail sur les nouvelles, car je trouvais que la vision du monde du travail y était très caricaturale et très négative, à l'image des nombreux clichés qui existent sur l'entreprise à Sciences Po.	toutes les matières qui étudient le fonctionnement d'une organisation (GRH, gestion de projet, marketing, communication, compta etc)
R2	La lecture des nouvelles, satyres du monde du travail actuel m'a permis de mettre le doigt sur des thématiques phares de GRH, qui si elles n'étaient pas exacerbées de manière littéraire, auraient l'air anodines. Pourtant et c'est bien là le problème : les sciences de gestions sont essentielles pour un monde du travail apaisé et bienveillant mais tout le monde tend à l'oublier dans un monde de plus en plus productiviste.	Il s'agit de pratiques et réflexions académiques sur la manière d'encadrer et d'accompagner, d'appréhender le travail et les salariés dans les organisations.
R3	Personnellement, je n'ai pas retiré de plus-value pédagogique de ce cours de GRH. Ayant assisté au cours de 1ere et 2e année sur le sujet, je pense que l'ajout d'un cours en 4e n'était absolument pas nécessaire, voire superflu. Je n'ai pas appris de notions que je n'avais pas vu auparavant, et je pense que ce créneau aurait été mieux utilisé en nous apprenant quelque chose que nous n'avions pas encore vu.	Pour moi, c'est un sujet intéressant, ayant un parent Professeur des Universités en sciences de gestion. Cependant, ce n'est pas non plus ma grande tasse de thé.
R4	J'ai beaucoup aimé le travail que nous avons eu à faire. Nous avons eu le temps de réfléchir au sujet, de nous y intéresser, de l'approfondir et donc de créer une base de connaissance solide, utile pour notre culture personnelle et pour notre future expérience professionnelle.	Sans réponse
R5	Ce travail fut très intéressant notamment par la liberté que vous nous avez laissé en croisant d'autres disciplines. En effet, cette mise en perspective d'une problématique, ici de GRH, avec des phénomènes sociétaux rend d'autant plus intéressant ce travail de dossier documentaire et cela correspond aussi à notre formation? Concernant le manque, n'ayant encore jamais fait de GRH, je pense qu'une base plus simple et succincte qu'une reprise du cours de 2A serait la bien venue.	C'est selon moi la capacité à jongler avec des problématiques financières, humaines, juridiques, managériales, le tout pour offrir à tou.te.s un environnement de travail sain et sécurisant, permettant ainsi de faire durer une entreprise/administration/organisation dans le temps.
R6	Novateur, l'idée de s'appuyer sur une nouvel est une très bonne idée! Peut être veiller à mettre assez d'exemplaire en bibliothèque ou d'avoir le livre en PDF. Manque peut être de théorie pure	Encadrer un ensemble d'individus d'un point de vue collectif, veiller au fonctionnement d'une organisation

5- Aviez vous suivi...

4- Vos réponses aux deux questions précédentes ont-elles changé suite à votre travail sur une nouvelle d'Au bal des actifs ? Si oui, comment ; si non, pourquoi ?

a-... le cours de GRH de 2<sup>e</sup> année ?

b-...un autre cours de GRH ?

c-...le cours d'intro à la gestion de 1<sup>ère</sup> année ?

d-...un autre cours de gestion ?

3- Et la GRH ?

R1	La gestion de l'Homme dans l'organisation : recrutement, formation, bien-être au travail etc etc.	Non je ne pense pas, ça aurait peut-être pu l'être si on avait mené un travail plus approfondi sur les nouvelles.	Non	Non	Oui	Oui
R2	Même chose mais plus spécifique au corps salarial.	Avec le livre, on se rend compte que les sciences de gestion, aussi obscures peuvent-elles paraître sur le papier sont en fait du bon sens et un accompagnement nécessaire des enjeux quotidiens de santé au travail et d'épanouissement.	Non	Non	Oui	Non
R3	C'est intéressant, même si je ne pense pas que ce soit un sujet qui nécessite trois cours différents durant mon parcours à l'université.	J'ai absolument détesté les nouvelles d'Au bal des actifs. Je les aient trouvées pompeuses, peu réalistes et remplies de gymnastiques mentales ayant peu de sens (je me suis amusé à noter toutes les inconsistances lors de mes lectures, mon document fait plusieurs pages de long pour une seule nouvelle). Personnellement, ce travail a négativement impacté ma vision des sciences de gestion.	Oui	Non	Oui	Oui
R4	Sans réponse	Sans réponse	Non	Non	Oui	Non
R5	C'est selon moi la gestion des hommes et des femmes au sein d'une organisation. Cette gestion relève plus de l'accompagnement tout au long des moments de vie dans l'organisation (de l'embauche au licenciement). C'est un jeu d'équilibre entre les buts de l'organisation d'un côté et les buts de l'employé.e de l'autre, en essayant de trouver comment ils peuvent être mutuellement bénéfiques.	Je dirais que oui, surtout sur le fait que la GRH n'est pas qu'une science de l'entreprise mais elle peut être une véritable science humaine à étudier sous un angle de problématique sociétale et non plus seulement étudiée comme une problématique d'une entreprise x, à un moment t.	Non	Non	Sans réponse	Non
R6	Encadrer un ensemble d'individus d'un point de vue collectif et particulier	Oui, notamment sur l'importance d'un accompagnement personnel et adapté aux personnalités des individus	Non	Non	Sans réponse	Non

6- Que signifie à vos yeux "philosopher" ?

7- Dans quelle mesure diriez-vous philosopher vous-même, et comment ?

R1	Avoir des réflexions générales sur la vie et le monde qui nous entoure. Chercher à trouver des réponses à des questions, ou du moins des arguments en faveur du pour et du contre à chaque question. Rester très général et théorique	Je pense que d'une manière, avoir une certaine spiritualité amène à philosopher.
R2	Avoir des réflexions plus larges sur un sujet, le connecter à d'autres champs de réflexion, mais aussi se poser la question de l'éthique.	Se poser la question du bien et du mal, du nécessaire ou du futile, dans n'importe quel champ est une manière de philosopher.
R3	C'est avoir une réflexion construite et logique, suivant un train de pensée rigoureux, sur n'importe quel sujet, qui permet d'arriver ou non à une conclusion. Ce qui est important, c'est le chemin et non la destination.	Personnellement, je suis trop stressé et occupé pour philosopher de manière régulière.
R4	Philosopher signifie pour moi réfléchir, se questionner, imaginer toutes les possibilités, changer de référentiel, considérer tous les points de vue afin d'approcher au mieux possible la diversité d'approches et de signification d'une idée, d'un mot, d'une pensée.	Je philosophe lorsque je commence un travail: je lis le sujet, je me documente, je lis des articles, j'en parle autour de moi pour connaître les avis et approches de mon entourage plus ou moins proche. Surtout je me laisse du temps pour réfléchir au sujet, que je vais ensuite par la suite traiter un peu en dernière minute. Pour le travail de GRH de cette année, j'ai commencé à réfléchir au sujet dès début mars, pour ensuite rédiger le dossier en mai.
R5	Selon moi c'est prendre du recul sur une problématique. On a souvent tendance à segmenter notre réflexion, philosopher c'est selon moi décroquer sa réflexion. On cherche à faire du relativisme, examiner les cheminements de pensée qui nous ont amené à notre conclusion, voir à quelle école de pensée ces cheminements appartiennent et donc à comprendre pourquoi nous sommes arrivés à cette conclusion.	Je ne pense pas philosopher vraiment, enfin je pense qu'on philosophe tous les jours sans même sans rendre compte. Donc je peux dire que je fais de la philosophie de comptoir tous les jours mais jamais de philosophie académique. En effet, ayant une formation scientifique de base, je ne pense jamais avoir eu les clés pour vraiment m'attacher à cet exercice.
R6	Sans réponse	Sans réponse

8- Etes-vous  
amat-eur-riche de  
science-fiction ?

9- Qu'est-ce qui vous plaît ou vous déplaît en science-fiction ?

10- D'après vous, la science-fiction est-elle un outil pertinent  
pour philosopher ? Pourquoi / comment ?

11- Sur quelle nouvelle  
avez-vous travaillé ?

R1	Non, pas du tout	Je n'aime pas du tout la science fiction, mais sans savoir vraiment pourquoi. Je pense que la science fiction représente souvent un monde assez "tiré par les cheveux" dans lequel j'ai du mal à me projeter, même en tant que spectatrice d'un film par exemple.	Oui, car la science-fiction permet de se projeter parfois dans ce qu'il y a de "pire" en l'être humain. En étant souvent très exacerbée, la science-fiction questionne souvent le sens de la vie humaine.	(je ne me rappelle plus du nom)
R2	Non, pas du tout	Le côté futuriste.	C'est un excellent outil pour philosopher car la SF ne fait qu'exacerber les traits de nos sociétés d'aujourd'hui. En transposant la vie d'aujourd'hui à plus tard, les pincettes de la bienséances ne sont plus nécessaires et on peut véritablement s'exprimer sur un sujet de société, dans le cadre d'une utopie/dystopie.	Parfum d'une moufette
R3	Oui, beaucoup	En science-fiction, le plus important est l'établissement d'un monde qui fait sens. Celui-ci n'a pas besoin d'avoir les mêmes règles et logiques que notre monde (Star Trek en est un exemple), mais il doit se tenir à ses règles, sinon, l'immersion est brisée et tout le théâtre s'effondre. C'est pourquoi je n'ai pas apprécié Au bal des actifs.	Absolument. La science-fiction permet de soulever des thèmes que l'on aurait du mal à parler dans d'autres cas. Elle permet d'illustrer ces derniers et donner une visualité à des sujets souvent abstrait. Par exemple, le transhumanisme dans Blade Runner, les dangers de la technologie dans Terminator, ou encore les violences policières et les dangers du capitalisme dans Robocop.	Sans réponse
R4	Non, pas vraiment	Sans réponse	Sans réponse	Canal 235
R5	Non, pas vraiment	J'ai tendance à avoir un esprit trop cartésien et je me laisse peu aller dans des récits imaginaires, même si je le regrette parfois.	Oui pour ceux.elles qui arrivent à se laisser porter à et qui arrivent à reconnecter les récits à de grandes questions sociales ou philosophiques. Cela demande beaucoup d'efforts et d'habitudes.	Canal 235
R6		j'aime l'idée de construire un monde, cela nous laisse toutes les opportunités possible La science-fiction laisse place à l'imaginaire	Oui, elle permet parfois d'observer une situation d'une autre manière, parfois plus absurde.	parfum d'une moufette

12- Considérez-vous que cela vous a aidé·e à comprendre la GRH et/ou la gestion différemment de ce que vous auriez apporté d'autres supports ? Comment / pourquoi ?

13- Vous pouvez ajouter ce que vous voulez :

R1	Comme je le disais avant, je trouve que la nouvelle était vraiment très clichée et négative sur le monde du travail. Je la trouvais un peu dépassée. Je pense que c'est intéressant peut-être pour des étudiant(e)s plus jeunes ou des lycéens pour créer du débat et les initier à des concepts comme le bien-être au travail ou le taylorisme, mais pour des étudiants en M1 de Management je pense que ça apporte pas grand chose de philosopher sur la place de l'humain dans les organisations, ou du moins pas pendant tout un semestre.	On entend déjà beaucoup de choses négatives sur le monde du travail, et j'aimerais aussi qu'on étudie ce qu'il y a de positif. Lorsqu'on est étudiant en MOP ou en MRQ à Sciences Po, on est déjà en proie toute la journée à des critiques de la part de nos camarades qui pensent qu'on est des vendus au système capitaliste. Je ne trouve pas forcément pertinent d'alimenter les clichés que beaucoup d'étudiant(e)s de l'IEP peuvent avoir du monde de l'entreprise, qui est loin d'être rose, certes, mais qui n'est pas du tout aussi sombre qu'il est décrit dans les nouvelles. Je pense qu'il pourrait être intéressant de faire de la philosophie en GRH, car c'est une matière qui est très intrinsèquement liée à l'humain et au sens de nos vies, mais je crois aussi qu'il y a une autre manière de le faire qu'en partant de ces nouvelles. Pourquoi ne pas analyser, par exemple, les politiques RH de plusieurs organisations et les comparer ? Aller rencontrer des DRH qui ont remporté des prix ou étudier la place de la RH dans des situations compliquées (licenciement par ex) ? Quelle place aussi pour la RH dans la fonction publique ? etc etc
R2	Oui, ça m'a montré le caractère "humain" des sciences de gestion.	Sans réponse
R3	Sans réponse	Dans l'idée, ce format de séance aurait été génial, vraiment. Mais pas pour des étudiants de Master qui ont déjà fait de la GRH en long, en large et en travers, et pas avec un recueil de nouvelles comme celui-ci.
R4	Sans réponse	Sans réponse
R5	Oui comme dit précédemment, cet exercice permet de comprendre la GRH dans un ensemble de problématiques sociales.	Je suggère : - de faire une introduction plus simple et rapide de la GRH ( surtout pour les étudiant.e.s dont c'est la première fois) - peut être de travailler sur des cas de scandales d'entreprises en GRH ( comme liddle, amazon..), il y a pleins de super documentaires, et ensuite en extraire des concepts. Merci à vous pour cette année et bon courage !
R6	Oui, en nous confrontant à une situation absurde, les traits et les caractéristique des problèmes de gestion sont grossis et cela permet de mieux apercevoir les failles des organisations	Sans réponse