



La Fabrique
de l'Ergonomie

Séminaire public annuel
de l'équipe ergonomie du CNAM

6^{ème} Edition

26
27
JANVIER
2023



Le Travail Durable

du concept à son déploiement
dans la société



ergonomie.cnam.fr

Recueil des actes

le **cnam**
crtcd



Séminaire public annuel
de l'équipe Ergonomie du Cnam,

6^{ème} édition, les 26 et 27 janvier 2023

Le travail soutenable : du concept à son déploiement dans la société

À mesure que les défis liés aux changements environnementaux ou démographiques, à la globalisation des marchés, aux crises (sanitaires, géopolitiques, etc.), aux inégalités sociales, ou à l'intensification et à la pénibilité du travail se font plus pressants, la question des « soutenabilités » prend de l'ampleur.

Dans le champ du travail, la notion de « travail soutenable » traverse aujourd'hui différentes disciplines (économie, agronomie, sociologie, droit, philosophie, ergonomie, etc.) et le champ socio-politique. Développée dès les années 2000 à partir des travaux d'un réseau de chercheurs et syndicalistes suédois (Programme SALTSA), la première définition opposait ce qui peut être qualifié de « soutenable » à ce qui est « intensif et épuisant ». Le concept, aux contours encore mouvants, côtoie actuellement ceux de « travail supportable », « travail durable » ou de « travail décent », sans toutefois les recouvrir totalement. Dans leur ensemble, ces concepts embarquent une vision systémique du travail qui a le mérite de décentrer la réflexion et les actions en matière de santé et de performance au travail, des personnes (leurs aptitudes, capacités, fragilités ou résilience) vers le travail dans ses diverses dimensions (son organisation, ses critères de qualité ou de performance, ses modalités de réalisation, son inscription dans la société et les territoires, etc.). Les finalités portées par ces approches sont en revanche multiples, potentiellement contradictoires, et mériteraient d'être discutées davantage. Entre une visée de caractérisation du travail, des organisations et de leurs effets sur la santé à moyen et long terme, de définition de critères de pilotage d'un travail plus durable au niveau des territoires, ou de promotion de formes démocratiques de vie au travail, le champ et les logiques d'action de ces approches restent très ouverts dans la société.

La Fabrique de l'Ergonomie s'attachera cette année à éclairer et à discuter la thématique du « travail soutenable », en proposant une réflexion pluridisciplinaire à l'articulation de quatre champs de questionnement :

- Les ressorts théoriques : comment se décline la notion de soutenabilité dans les sciences du travail et quels en sont ses soubassements théoriques ? En quoi le

travail soutenable se distingue ou s'apparente aux notions de travail durable, décent ou supportable ?

- Les leviers méthodologiques : quels sont les champs d'investigation couverts avec ce concept (du vieillissement au travail, à la transition écologique, en passant par la promotion de la démocratie au travail), selon quelles spécificités méthodologiques ?
- Les pratiques professionnelles : dans quelle(s) mesure(s) l'approche par la soutenabilité du travail vient réinterroger les démarches d'intervention en ergonomie (et au-delà) ? et en retour, en quoi et comment l'approche par l'activité et le réel du travail, telle que la défend l'ergonomie, peut-être une option pour enrichir et ancrer davantage dans les situations ce concept ?
- Les formes de l'action : le concept de travail soutenable et les modèles qui le caractérisent sont-ils opérants ? Les acteurs du monde du travail (acteurs publics, corps intermédiaires, services de santé au travail, services des méthodes, etc.) s'emparent-ils de ce concept, comment et pour quel(s) résultat(s) ?

Autant de questions que le comité d'organisation vous propose de travailler, les 26 et 27 janvier 2023 au Cnam, dans le cadre de temps d'échanges et de partage d'expériences avec l'ensemble des intervenant·e·s.

Le programme et l'ouverture des inscriptions pour la Fabrique 2023 seront publiés en fin d'année 2022 sur le site de l'équipe d'Ergonomie du Cnam, rubrique « séminaires » : <https://ergonomie.cnam.fr/index.html>

En attendant, pensez à noter les dates dans votre agenda : les **26 et 27 janvier 2023**.

Pour tout autre renseignement n'hésitez pas à nous contacter au 01.44.10.78.07 ou par mail : fabrique.ergonomie@cnam.fr

Au plaisir de vous retrouver pour cette sixième édition de La Fabrique de l'Ergonomie.

Le comité d'organisation : Catherine Delgoulet, Flore Barcellini, Willy Buchmann, Nicolas Canales Bravo, Laëtitia Flamard, Dorothée Malet, Nora Oufi et Moustafa Zouinar.



Le travail soutenable

du concept à son déploiement dans la société

6^{ème} édition - 26 et 27 janvier 2023

Cnam – Amphithéâtre Gaston Planté, 2 rue Conté 75003 Paris

Compte tenu du nombre limité de places, ne tardez pas à vous inscrire !

Jeudi 26 janvier

8 :45	Accueil			
9 :00	Ouverture	Catherine Delgoulet (le Cnam, CRTD)		
9 :15	Session 1	Présentation	Emmanuelle Prouet (France Stratégie)	<i>Du travail soutenable aux Soutenabilités : quels enseignements pour un nouveau référentiel des politiques publiques ?</i>
10 :15		Pause		
11 :00		Présentation	Flore Barcellini et Lucie Reboul (le Cnam, CRTD)	<i>Politiques publiques et travail soutenable : quelles actions de l'ergonomie ?</i>
12 :00	Déjeuner libre			
14 :00	Session 2	Présentation	Nicolas Roux (Univ. Reims Champagne Ardenne, CEREP)	<i>Sur la soutenabilité du travail et de l'emploi. Recherches dans les mondes agricoles et artistiques</i>
15 :00		Pause		
15 :45		Table ronde	Dominique Oger (Janneau Menuiseries) Laurence Théry (Aract Hauts de France) Catherine Delgoulet (le Cnam CRTD, Gis Creapt)	<i>La soutenabilité en action</i>
16 :45	Discussion transverse			
17 :00	Fin de la journée			
18 :00	After Fabrique			

Vendredi 27 janvier

8 :45	Accueil			
9 :15	Session 3	Présentation	Corinne Gaudart (le Cnam Lise-Cnrs, Gis Creapt) & Serge Volkoff (Gis Creapt)	<i>Promouvoir les temps qui comptent : une approche ergonomique de la soutenabilité</i>
10 :15		Pause		
11 :00		Présentation	Sandro de Gasparo (Atemis)	<i>Modèles de développement et modèles du travail : l'activité et des défis de l'immatériel</i>
12 :00	Déjeuner libre			
14 :00	Session 4	Présentation	Thomas Coutrot (IRES)	<i>Ralentir pour délibérer</i>
15 :00	Discussion générale introduite par les élèves du parcours de formation à la recherche			
16 :00	Clôture du séminaire			



SOMMAIRE

Introduction des journées Catherine Delgoulet	p6
Du travail soutenable aux Soutenabilités : quels enseignements pour un nouveau référentiel des politiques publiques ? Emmanuelle Prouet	p9
Politiques publiques et travail soutenable : quelles actions de l'ergonomie ? Flore Barcellini et Lucie Reboul	p17
Sur la soutenabilité du travail et de l'emploi. Recherches dans les mondes agricoles et artistiques Nicolas Roux	p29
Promouvoir les temps qui comptent : une approche ergonomique de la soutenabilité Corinne Gaudart et Serge Volkoff	p38
Modèles de développement et modèles du travail : l'activité et des défis de l'immatériel Sandro de Gasparo	p46
Ralentir pour délibérer Thomas Coutrot	p54



Le Travail Soutenable

du concept à son déploiement dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



Introduction aux journées

Catherine DELGOULET

Equipe Ergonomie,

CRTD Centre de Recherche sur le Travail et le Développement

41 Rue Gay Lussac, 75005 Paris

catherine.delgoulet@lecnam.net

- Mots-clés : travail soutenable, soutenabilité, pénibilité, ergonomie
- Mots-clés anglais : sustainable work, sustainability, work penibility, applied ergonomics

INTRODUCTION

Bienvenue à La Fabrique de l'ergonomie. Nous sommes ravis de vous accueillir en présentiel cette fois-ci, après deux ans de mise à distance.

C'est la 6^{ème} édition de ce séminaire organisé par l'équipe d'ergonomie du Cnam. Il s'adresse à nos élèves du master et du programme de formation à la recherche en ergonomie. C'est un outil pédagogique qui fait partie de ces deux formations en proposant de réfléchir et contribuer, hors du cadre des enseignements plus classiques, à un thème d'actualité. J'en profite pour les remercier pour leur aide dans la mise en œuvre de ces deux journées

(accueil, pause-café, mais aussi ouverture de la discussion finale demain).

Ce séminaire se veut par ailleurs ouvert aux disciplines et aux milieux professionnels dans leur diversité d'approches et de pratiques. Il est pensé comme une occasion de rencontre, de partage mais aussi de dispute professionnelle autour d'une thématique que seule une discipline ou seul un métier ne pourrait correctement documenter et traiter. Cette année, nous accueillons ainsi des intervenantes et intervenants sociologues, économistes, juristes, ergonomes, responsable des ressources humaines ou responsable d'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail. Je tiens à les remercier très

*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Delgoulet, C. (2023). Introduction au 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM : La Fabrique de l'Ergonomie.. Actes du 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM, Le travail soutenable. Du concept à son déploiement dans la société. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

sincèrement d'avoir accepté de participer à ces deux journées.

Le choix de la thématique est chaque année un moment décisif pour l'équipe. Voilà deux éditions où nous touchons de près les questions d'actualité :

- l'an dernier sur les crises et leur gestion/anticipation : un thème que nous avons volontairement décalé de la seule approche de la pandémie ; les actes de cette édition sont disponibles sur le [site de l'équipe](#) rubrique « séminaire » ;
- cette année, c'est la question de la soutenabilité du travail qui a été retenue ; une thématique définie bien avant l'annonce des contours de la réforme des retraites par le gouvernement et les questions adjacentes sur la ou les pénibilités du travail et leur reconnaissance / prévention. Ces deux points ne sont bien sûr qu'une partie des questions relatives à la soutenabilité du travail, mais nous y sommes de plain-pied !

Le sujet du « travail soutenable » est vaste. Nous n'aurons pas fait le tour en deux jours, c'est certain. Les défis liés à la fois aux changements environnementaux ou démographiques, à la globalisation des marchés, aux crises (sanitaires, géopolitiques, etc.), à l'accroissement des inégalités sociales, à la diffusion large des technologies numériques dans nos activités professionnelles et privées, aux modes d'urbanisation, ou à l'intensification et à la pénibilité du travail, nous rappellent la nécessité d'y travailler et l'ampleur mais aussi à l'enchevêtrement des questions relatives aux « soutenabilités ».

Notre objectif pour ces deux journées est plus modeste, tout en restant ambitieux :

- il vise à comprendre comment le concept de *travail soutenable* s'est construit et poursuit sa construction aujourd'hui. Rappelons ici les prémices, échafaudés dans le cadre d'un programme suédois de recherche partenariale démarrés en 1996, s'inspirant du rapport Brundtland (1987) pour les Nations Unies sur « Notre avenir commun¹ », où le développement durable est défini comme « ce qui répond aux besoins du présent sans compromettre la

capacité des générations futures à répondre aux leurs ». L'ouvrage collectif issu de ce projet collectif considère ainsi que le travail soutenable relève d'« un système de travail qui doit être en mesure de reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise » (Docherty et al. 2002). Des développements plus récents dans la sphère des politiques publiques comme de la recherche, nous le verrons ces deux jours, poursuivent la réflexion de manière originale. En complément, je vous renvoie à quelques lectures qui explorent les questions qui nous occupent : Pierre Caye « *Durer. Éléments pour la transformation du système productif* » éditions Les Belles Lettres ; Jérôme Denis et David Pontille « *Le soin des choses. Politique de la maintenance* », éditions La Découverte ; Corinne Gaudart et Serge Volkoff « *Le travail pressé. Pour une écologie des temps de travail* », éditions les Petits Matins ; Coralie Perez et Thomas Coutrot « *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire* » éditions du Seuil ; Laurence Théry (ed) « *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* » éditions La Découverte.

- l'objectif du séminaire est également de savoir dans quelle mesure le concept de « soutenabilité » peut être ressource pour l'action, que ce soit au niveau des politiques publiques, des territoires, des entreprises ou des milieux professionnels. La table ronde, animée par Willy Buchmann, posera quelques jalons sur la question. J'aurai le plaisir d'y participer avec Laurence Théry (directrice de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail des Hauts de France) et Dominique Oger (directeur de ressources humaines de l'entreprise Jeanneau Menuiseries à Nantes).

Le programme du séminaire propose ainsi six présentations avec des temps d'échange conséquents, une table ronde² consacrée aux questions relatives à l'action, et un temps de discussion générale introduit par les élèves du programme transverse de formation à la recherche en ergonomie. Ils nous feront part de leurs étonnements, des perspectives qu'ils entrevoient pour l'action et les réflexions futures. Je les remercie d'avoir accepté de

¹ Our common future

² Les échanges et débats suscités par la table ronde ne sont pas retranscrits dans les actes.

relever le défi d'un exercice intéressant, mais toujours difficile.

Avant de démarrer la matinée, je tiens enfin à souligner que cette Fabrique de l'ergonomie comme les précédente est une entreprise collective. Cette année ont collaboré au projet : Flore Barcellini, Willy Buchmann, Nicolas Canales Bravo, Laetitia Flamard, Dorothee Malet, Nora Oufi et Moustafa Zouinar. Merci !

Sans transition, nous accueillons Emmanuelle Prouet, juriste et Cheffe de projet au Département « Travail Emploi Compétences » de France Stratégie. Elle nous propose de revenir sur le rapport « [Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique](#) » auquel elle a pu contribuer. Son intervention s'intitule : « *Du travail soutenable aux Soutenabilités : quels enseignements pour un nouveau référentiel des politiques publiques ?* ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Brundtland, G. H. (1987). What is sustainable development. *Our common future*, 8(9).

Caye, P. (2020). *Durer*. Belles-Lettres.

Coutrot, T., & Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail: Une aspiration révolutionnaire*. Seuil.

Denis, J., & Pontille, D. (2022). *Le soin des choses: politiques de la maintenance*. la Découverte.

Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. B. (Eds.). (2002). *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. Routledge : New York.

Gaudart, C., & Volkoff, S. (2022). *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*.

Théry, L. (2014). *Le travail intenable*. La Découverte.



Le Travail Soutenable

du concept à son déploiement dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



Du travail soutenable aux soutenabilités : quels enseignements pour un nouveau référentiel des politiques publiques

1

Emmanuelle PROUET

France Stratégie, 20 avenue de Ségur, 75 007 Paris

emmanuelle.prouet@strategie.gouv.fr

- Résumé

Cette contribution présente les travaux conduits par France Stratégie sur la fabrique des politiques publiques, repensée à l'aune des enjeux de soutenabilité et de la façon dont la notion de « travail soutenable » est venue les nourrir.

- Mots-clés : travail soutenable, politiques publiques, soutenabilité, transition écologique.

-
- Résumé anglais : This contribution presents the work carried out by France Strategy on the making of public policies, rethought in the light of sustainability issues and the way the notion of "sustainable work" has come to enrich them.

- Mots-clés anglais : sustainable work, public policies, sustainability, ecological transition

INTRODUCTION

Bonjour, merci beaucoup pour cette invitation. Je ne suis pas spécialiste d'ergonomie, j'ai plutôt un profil de

juriste. J'ai suivi un parcours dans la fonction publique, dans différents ministères, beaucoup sur des questions de politiques publiques liées à l'emploi et au travail. Je travaille actuellement à France Stratégie, un

1 Merci à Pierre François Aribaud, auditeur du Master Ergonomie, d'avoir transcrit cette communication

*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Prouet, E. (2023). Du travail soutenable aux soutenabilités : quels enseignements pour un nouveau référentiel des politiques publiques. *Actes du 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du Cnam, Le travail soutenable. Du concept à son déploiement dans la société*. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

organisme public, qui est le lointain descendant du Commissariat général au Plan, créé après la guerre et qui avait pour objectif de planifier la reconstruction du pays. Ses missions ont depuis un « petit peu » évolué, même si on reparle aujourd'hui de planification - on pourra en rediscuter - et l'organisme a changé plusieurs fois de nom. Aujourd'hui, c'est un organisme public rattaché fonctionnellement aux services du Premier ministre mais avec un fonctionnement autonome. Nous publions nos travaux sous la responsabilité du commissaire général de France Stratégie. On ne travaille pas sur tous les sujets de politique publique mais France Stratégie est composé de quatre départements thématiques : le département Travail, emploi et compétences, auquel j'appartiens, et les départements Société et Politiques sociales / Economie / Développement durable et Numérique.

Le séminaire dont je vais vous parler, qui a donc abouti au rapport de France Stratégie publié en mai 2022, *Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique*², a été initié début 2020 à notre initiative (il ne s'agissait pas d'une commande comme peuvent l'être d'autres travaux de France Stratégie, réalisés à la demande de ministères ou de l'Assemblée nationale par exemple). C'est une autosaisine qui résulte du souhait de différents chefs de projet de France Stratégie, appartenant aux différents départements, de s'interroger sur la question de la fabrique des politiques publiques, puisque c'est un axe transversal de nos sujets d'étude, à l'aune et à l'heure des Soutenabilités - au pluriel, je vais revenir sur ce terme. Donc mon regard est forcément assez décalé par rapport à votre sujet d'aujourd'hui, mais si les organisateurs m'ont proposé d'intervenir, c'est qu'à un moment donné de ce long cheminement nous avons été amenés à croiser le concept de travail soutenable, à l'interroger et à nous en saisir. Donc ce que je vais faire dans le temps imparti, c'est essayer de vous raconter assez rapidement comment on a mené ce séminaire, comment on est passé de l'ambition de travailler sur les soutenabilités à un moment de réflexion sur le travail soutenable et de quelle façon nous sommes ensuite remontés en généralité pour aboutir à des propositions, présentées dans ce rapport, sur l'élaboration d'un nouveau référentiel des politiques publiques.

Je l'ai dit c'est un projet transversal à France Stratégie qui a émergé progressivement, dans le contexte de la crise des « Gilets Jaunes » on y reviendra – et juste avant la pandémie de Covid qui est venue, évidemment, percuter nos travaux, comme pour tout le monde. C'était une initiative interne à France

Stratégie mais qui a mobilisé une large communauté de chercheurs, d'experts, de praticiens, dans une volonté très forte de démarche pluridisciplinaire : on a travaillé avec des économistes – ça c'est classique chez nous – mais aussi avec des politistes, des géographes, des ingénieurs, des sociologues, des historiens, des philosophes, des biologistes, des juristes, etc. On a travaillé avec d'autres institutions aussi, que ce soient des ministères ou des organismes et des hauts conseils avec qui on travaille plus ou moins régulièrement, notamment le Haut conseil pour le climat, le HCAAM qui est chargé du sujet de l'assurance maladie, le HCFIPS qui travaille sur les questions de financement de protection sociale. Puis on a assez vite dû modifier notre programme quand la crise du Covid est intervenue, et à ce moment-là on a décidé de lancer un « appel à contribution pour un « après » soutenable », qui a donné lieu à énormément de contributions externes et qu'on a synthétisé et discuté lors d'un forum de plateformes de consultation citoyenne. Toutes ces contributions, toutes ces synthèses, tous les travaux qui ont été réalisés sont disponibles sur le site de France Stratégie.

LES OBJECTIFS DU SÉMINAIRE SOUTENABILITÉS

Pourquoi ce séminaire sur les soutenabilités ? On était dans un contexte particulier avec la crise des Gilets Jaunes, qui était une illustration parfaite, si je puis dire, de la difficulté pour les politiques publiques de prendre en charge, prendre au sérieux, un certain nombre d'enjeux d'insoutenabilités de façon globale, coordonnée et de façon systémique. Non seulement aujourd'hui les politiques publiques doivent faire face à beaucoup d'enjeux, tous complexes, mais surtout il y a une nécessité et une difficulté à prendre en compte à la fois, dans le même temps et de façon systémique les enjeux à la fois écologiques, sociaux, économiques et démocratiques. Les Gilets Jaunes étaient une parfaite illustration de ça. Le constat de départ est qu'il peut y avoir sur certains de ces enjeux, une conscience plus ou moins accrue des problèmes, du côté des politiques et des administrations, mais qu'on n'a pas aujourd'hui de solutions globales pour y répondre du côté de la Fabrique des politiques publiques. Je précise bien qu'on se situe ici du côté de la Fabrique des politiques publiques, des administrations, donc il y a évidemment sur ces sujets là aussi et surtout la question de la décision politique, mais qui n'est pas du ressort de nos travaux ici. La question que nous sommes posée c'est de savoir, y compris dans une situation où on aurait des choix politiques et des décisions politiques explicites, si la « machine administrative » de fabrique des politiques

² <https://www.strategie.gouv.fr/publications/soutenabilites-orchestrer-planifier-laction-publique>

publiques est capable de s'en saisir et de les mettre en œuvre.

Pourquoi avons-nous choisi le terme d'insoutenabilités, plutôt que d'autres qui étaient peut-être plus familiers des acteurs publics ? On a discuté par exemple du terme de « développement durable »—et nous avons à France Stratégie un département du Développement durable— c'est un concept moins « disruptif », en tout cas ça l'était il y a deux ans, mais qui était plus usuel dans notre « univers » où on parlait plus facilement de « croissance verte » notamment. Mais cela nous a semblé tout à fait insuffisant pour aborder cette question-là parce que, justement, on ne pouvait pas rester dans le cadre de développement et de croissance actuel. Il fallait accepter, éventuellement, de pouvoir remettre en cause et discuter ce cadre-là, et le terme de Soutenabilités nous permettait justement d'aller au-delà, d'abord par son approche systémique qui permet de prendre en compte les différentes dimensions mais aussi de poser la question des ressources, de l'épuisement des ressources et donc du modèle de croissance. Nous sommes partis de ce concept-là, au pluriel c'est très important pour nous parce que justement il y a cette dimension systémique et ces différents enjeux qui se croisent et que l'on a du mal à traiter conjointement. On a beaucoup insisté sur ce défi des interactions entre ces différentes dimensions et comment, dans chaque domaine de politique publique, on arrive ou pas, justement, à prendre en compte ces interactions et leurs effets propres. Comment pourrait-on réussir à penser mieux une transition écologique soutenable qui soit aussi soutenable socialement, économiquement et démocratiquement. Ou par exemple, sur un autre sujet, comment peut-on promouvoir des nouvelles techniques numériques, une politique de développement numérique qui soit aussi soutenable pour l'emploi, pour les compétences, pour les libertés et pour l'environnement ? Nous sommes partis aussi de la définition toute simple du dictionnaire de soutenabilité : ce qui est soutenable, c'est ce qui peut être supporté, enduré, mais aussi ce qui peut être défendu, appuyé par des arguments sérieux, donc ce qui est légitime et justifiable. Cette question de la légitimité, c'est une dimension également très importante sur laquelle nous sommes revenus. Donc voilà : pour nous, les soutenabilités c'est prendre en compte à la fois les défis de durabilité à long terme de chaque politique et les impératifs de changements à plus court terme, prendre au sérieux les interactions entre les crises, entre les défis, entre les risques et c'est s'obliger, pour les pouvoirs publics, à intégrer dans chaque raisonnement des paramètres qui pourraient, au premier abord, en paraître assez éloignés.

Dans une première phase du séminaire, nous avons traité de ces questions transversales pour faire une

cartographie et un état des lieux des outils existants qui permettent d'avoir cette approche plus systémique. Nous nous sommes interrogés sur la question des indicateurs qui guident aujourd'hui les politiques publiques, essentiellement des indicateurs financiers ou comptables bien qu'il existe des propositions d'autres types d'indicateurs que vous connaissez sûrement, notamment les Objectifs de développement durables, les indicateurs de l'ONU ou les Nouveaux indicateurs de richesse qui permettent de prendre en compte différentes dimensions et pas seulement une dimension financière. Nous avons étudié ces outils qui commencent à émerger un peu dans la Fabrique des politiques publiques en France mais avec énormément de limites comme, par exemple, le Budget vert. Depuis quelques années, dans les documents budgétaires, il y a une annexe financière qui doit éclairer notamment les parlementaires sur l'impact des différents budgets ministériels sur l'environnement. On pourrait en reparler mais cet outil, très intéressant dans son principe, a énormément de limites dans sa concrétisation, notamment parce qu'il ne regarde que les impacts très directs sur l'environnement sans avoir justement une vision systémique. Il y a donc des marges de progrès et c'est un outil qui va continuer à évoluer. Nous sommes revenus aussi sur les questions d'évaluation des politiques publiques, notamment parce qu'à France Stratégie on s'intéresse beaucoup aussi aux questions d'évaluation socio-économique des grands projets d'investissement qui, en théorie, sont aussi des approches qui doivent permettre d'avoir une vision croisée des effets, mais dont les résultats sont peu utilisés concrètement dans la Fabrique des politiques publiques. Nous avons étudié également la question des études d'impact des projets de lois. Là aussi, en théorie, l'étude d'impact d'un projet de loi est un outil très intéressant puisqu'il est censé permettre d'évaluer l'impact de cette future politique, pas simplement à l'aune de ses objectifs propres mais d'autres critères également. Je ne sais pas si vous avez déjà regardé à quoi ressemblait une étude d'impact mais, normalement, il y a plusieurs paragraphes obligatoires à remplir pour chaque disposition dans lesquels on doit dire quel est l'impact, notamment sur les questions d'égalité Homme-Femme, sur les jeunes, sur l'environnement et pas seulement l'impact en terme financier de la politique. Le moins que l'on puisse dire c'est qu'entre la théorie et la pratique il y a encore aujourd'hui un gap et que ces études d'impact, pour des tas de raisons, n'arrivent pas vraiment à atteindre leurs objectifs. Et puis nous nous sommes intéressés aussi aux arènes de discussion qui existent aujourd'hui et aux instances d'évaluation de ces politiques publiques en travaillant en particulier avec la CNDP, la Commission

Nationale du Débat Public, présidée par Chantal JOUANNO à l'époque.

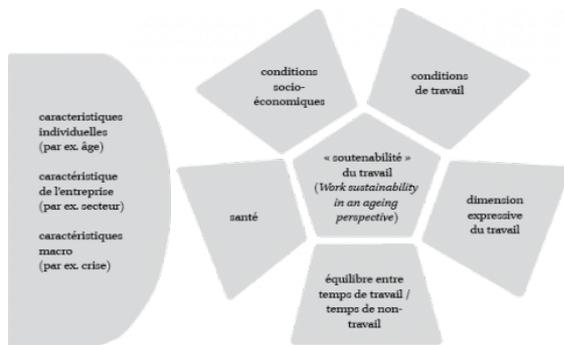
Donc ça c'était le premier temps de notre séminaire et pour le deuxième cycle, l'idée – et c'est là où je vais en venir au travail soutenable – c'était de revenir à une approche plus « silotée » pour étudier la fabrique actuelle des politiques publiques, prises chacune dans leur couloir respectif, à travers un échantillon de politiques publiques et de s'interroger, politique publique par politique publique, sur la façon dont aujourd'hui on arrive ou pas à y intégrer les différents enjeux de soutenabilités, ceux qui sont directement liés à cette politique et ceux qui peuvent être plus indirectement impactés. Nous avons choisi, pour différentes raisons, certains sujets, notamment la protection sociale, la santé, le nucléaire – à travers l'angle de comment on délibère aujourd'hui en France du nucléaire et des choix sur le nucléaire – , la politique publique de développement numérique et puis des angles plus transversaux sur les territoires et les ressources, et enfin la politique publique de santé au travail.

TRAVAIL SOUTENABLE ET SOUTENABILITÉS

Alors, pourquoi la santé au travail ? On voulait, au départ, parler plus globalement de la question du travail dans cette phase-là du séminaire avec d'autres angles, avec la question des politiques d'emploi (comment les politiques d'emploi prennent en compte aujourd'hui ces enjeux environnementaux en termes d'impact sur les compétences et les enjeux quantitatifs d'emploi) ; ainsi qu'un angle sur « gouvernance et démocratie dans l'entreprise ». Mais sur ces angles, nous n'avons pas pu aller jusqu'au bout de l'analyse et cela a été transformé en d'autres travaux qu'on mène actuellement dans le cadre du programme de travail de 2023. En revanche, nous avons creusé le sujet de la santé au travail aussi parce qu'il se trouve que ça a rencontré une demande d'une administration. Quand on a présenté pour la première fois ce projet sur les soutenabilités aux administrations, le ministère du Travail et la sous-direction des Conditions de travail nous ont dit que cela les intéressait parce qu'ils étaient à l'époque en phase de bilan du Plan Santé au Travail 3, qui est leur outil de politique publique en terme de santé au travail. La question qui se posait alors pour eux était : « comment mieux prendre en compte un certain nombre de risques extérieurs au travail, et notamment les risques environnementaux ? ». Pour nous c'était une bonne opportunité et cela nous intéressait pour plusieurs raisons : d'une part parce que ces PST (Plans Santé au Travail) sont des outils et des exemples de politiques publiques qui portent sur un sujet qui n'est

pas nouveau pour les pouvoirs publics, mais qui comporte des dimensions de prévention et de prise en compte de différents risques, dans l'entreprise et en dehors (des enjeux de santé publique notamment). Les premiers Plan Santé au Travail datent du début des années 2000 et ont été portés par le ministère du Travail, dans un contexte d'évolutions sociétales et aussi parce que cela faisait suite au scandale de l'amiante et qu'il y avait une nécessité pour les pouvoirs publics de prendre en charge autrement ces sujets-là. Donc pour nous c'était un objet intéressant de politique publique qui doit croiser différents enjeux et puis cela nous permettait de faire le lien avec la notion de travail soutenable.

Comment la notion de travail soutenable est-elle arrivée dans notre réflexion ? Quand on a commencé à parler de Soutenabilités avec nos collègues, avec d'autres personnes extérieures, ce n'était pas un concept familier pour les administrations. Finalement, le seul moment où on parle de Soutenabilité dans les politiques publiques, c'est la plupart du temps pour parler de soutenabilité financière, et c'est à l'aune finalement uniquement de cette soutenabilité financière que beaucoup de politiques publiques sont traitées et arbitrées. Ce n'était pas notre optique, en tout cas pas la seule. Ce qui nous intéressait, c'était de mettre en lumière qu'il y avait, en dehors des politiques publiques, d'autres sujets sur lesquels cette notion de Soutenabilité était utilisée et, en particulier, pour le travail soutenable, concept lui-même lié aussi historiquement à celui de développement durable et soutenable... Nous sommes donc repartis, notamment, de la définition des systèmes de travail soutenable qui a été citée : un système qui doit être en mesure de reproduire et de développer toutes les ressources, les composantes, qu'il utilise. Et puis on est reparti aussi de la façon dont cette notion a été présentée et étudiée, dans les rapports de Eurofound, notamment celui de 2012 avec une représentation, sous forme de fleur, avec la soutenabilité au travail au cœur, au centre et puis différents pétales qui illustrent les différentes dimensions de la soutenabilité du travail : la sécurité socio-économique, donc ce qui renvoie au statut dans l'emploi, à la sécurité dans l'emploi ; tout ce qui est lié aux conditions de travail ; un pétale spécifique sur la santé, santé physique, santé psychologique, indicateurs de santé perçue, etc. ; une dimension qui, je crois, a été ajoutée un peu après qui est la dimension expressive du travail, tout ce qui est lié à l'autonomie, le contenu du travail, la satisfaction au travail, la reconnaissance, etc. ; et puis la dimension équilibre entre temps de travail et de non travail et équilibre entre les engagements professionnels et non professionnels, etc.



Source : Vendramin P. *et al.* (2012). *Sustainable work and the ageing workforce*. Eurofound

Ce qui nous intéressait c'était cette présentation systémique de différentes dimensions dans ce même concept, et on s'est demandé si aujourd'hui, ces différents pétales, on ne devrait pas les réinterroger à l'aune des Soutenabilités au pluriel. Est-ce que, par exemple, la dimension environnementale, le risque environnemental sont pris en compte dans ces différents pétales ou pas et à quel moment ? Le travail soutenable, en tant que tel, est-il un objet de politique publique ? Il nous a semblé que non, en tout cas pas dans sa dimension systémique parce que si on regarde les différents sujets que je citais tout à l'heure, finalement certains sont traités par certaines politiques publiques, par exemple sur la question des conditions de travail ça renvoie à ces Plan Santé au Travail, sur la santé, ça renvoie à différentes politiques publiques mais pas forcément les mêmes. Les questions de temps de travail renvoient à des sujets de réglementation du temps de travail mais qui sont traités par les administrations encore ailleurs. Et les dimensions expressives du travail, on ne peut pas vraiment dire que ce soit un objet de politique publique. En tout cas, il n'y a pas d'approche globale du côté des politiques publiques sur le travail soutenable. Donc on a choisi la question des politiques de santé au travail, en sachant qu'on ne pourrait pas aborder l'intégralité de la notion mais au moins un ou deux de ses pétales : santé et conditions de travail. On est donc rentré dans le sujet de façon très spécifique. On s'est demandé : aujourd'hui le Plan Santé au Travail, en tant que support d'une politique publique, permet-il d'avoir une approche systémique de la santé au travail et en particulier de voir les interrelations entre santé au travail, santé publique et santé environnementale ? On en a débattu avec différentes personnes dans un séminaire fermé, des représentants des administrations, administrations du travail mais aussi du ministère de la Santé, du ministère de l'Environnement, du ministère de l'Agriculture, de Santé Publique France, de la MILDECA qui travaille sur les addictions, de l'ANACT, ainsi que des porteurs de projets administratifs au niveau territorial qui justement

eux essayent d'avoir une vision un peu transversale avec plusieurs administrations. On a discuté par exemple d'un projet qui est porté dans une région à la fois par une DREETS (Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) et une ARS (Agence Régionale de Santé) sur la prévention des maladies cardio-vasculaires dans les PME et TPE dans le secteur de la restauration. Les porteurs de projet nous ont expliqué très concrètement comment ils l'avaient construit et mis en œuvre et toutes les difficultés administratives, financières et de moyens qu'ils avaient pu rencontrer aussi pour mener ce projet commun à plusieurs administrations. Dans ce séminaire, on a essayé d'associer aussi des chercheurs de différents horizons : des spécialistes des conditions de travail mais aussi un biologiste qui est venu nous parler du concept de One Health. One Health est une approche intégrée et systémique, à la fois de la santé de l'Homme, de la santé animale et de la santé environnementale, et qui permet à des organisations internationales de travailler ensemble, avec un agenda commun, sur ces sujets. On s'est demandé comment la santé au travail, absente pour l'instant dans cette approche, pourrait y être prise en compte. Ont participé aussi des partenaires sociaux et puis d'autres organismes d'étude et d'expertise experts sur ces sujets-là, notamment l'ANSES et l'INRS. Le séminaire, préparé par différentes auditions, s'est réuni, en format fermé – pour que la parole soit libre –, et à distance malheureusement étant données les contraintes sanitaires de la période, pour analyser les difficultés et les freins à une approche un peu plus systémique et les leviers possibles.

Ce ne sont pas des choses très nouvelles quand on connaît ces sujets-là mais ce qu'on a voulu préciser c'est, notamment du côté des freins et des difficultés, ce qui explique pourquoi aujourd'hui on va avoir un Plan Santé au Travail qui a beaucoup de mal à faire le lien avec les autres dimensions de santé et notamment les dimensions santé publique, santé en général. C'est lié à la fois à la façon dont cette politique publique s'est construite du côté du travail, de façon tout à fait légitime – il y a eu un moment où il y avait besoin pour les acteurs de construire une politique publique qui leur soit propre, avec leurs propres lieux, leurs propres pilotages, leurs propres acteurs et pour construire leur légitimité sur ces sujets-là pour pouvoir inscrire le sujet de santé au travail à l'agenda politique et à l'agenda administratif. Mais cela a construit cette politique de façon assez silotée par rapport aux autres acteurs, administratifs notamment, de la santé. De plus, c'est une politique publique qui a la particularité d'être très liée par nature à d'autres acteurs dans l'entreprise et plus largement aux acteurs sociaux, ce qui complique encore un peu les choses. Si on regarde simplement

du côté des politiques publiques, on voit qu'aujourd'hui c'est une politique publique qui est portée par un ministère, qui essaye mais qui a du mal à créer des connexions avec d'autres administrations et c'est lié aussi avec la façon dont les politiques de santé elles-mêmes se construisent. Car ce sont aussi des politiques très silotées : aujourd'hui, il y a encore trop peu d'interconnexions entre les politiques de santé du ministère de la Santé et les politiques, par exemple, de santé environnementale du ministère de l'Environnement. Donc on a tout un tas de stratégies, de plans – je ne vais pas vous les citer – qui ont chacune/chacun leur calendrier qui ne sont pas coordonnés, avec donc leur propre temporalité et leur propre pilotage. Et concrètement il n'y a quasiment aucun lieu de rencontre de ces différents outils de planification.

Il y a aussi des difficultés en terme d'indicateurs : il y a peu d'indicateurs aujourd'hui dans le PST et très peu sur des dimensions systémiques. Un exemple, qui n'est pas lié au PST mais dont on a discuté à ce moment-là parce que c'était aussi dans l'actualité : le plan de relance. Dans le plan de relance, il y avait notamment un volet qui portait sur la modernisation des abattoirs. Dans la présentation de cet objectif, plusieurs dimensions sont mises en avant : des objectifs en matière d'amélioration des conditions de travail pour les salariés mais aussi de prise en compte du bien-être animal. Dans le dossier de financement, il y a un certain nombre de critères et d'indicateurs qui sont indiqués mais aucun ne porte sur ces dimensions-là. Donc on voit bien qu'il y a une prise de conscience dans ces politiques publiques de la nécessité d'aller un peu au-delà de son champ et de son couloir mais une difficulté à trouver les outils pour le mettre en œuvre de façon efficace. Il y a aussi une question d'expertise, de mobilisation de l'expertise, je ne vais pas y revenir mais je vous renvoie à l'exemple d'un rapport de l'ANSES de 2018 très intéressant sur l'évaluation des risques induit par le changement climatique sur la santé des travailleurs³, et qui a pu être financé et commandé dans le cadre de ce PST mais qui, pour l'instant, est encore peu utilisé pour être traduit par des actions concrètes.

On a essayé d'analyser pourquoi les risques environnementaux avaient du mal à être pris en compte dans ces politiques de santé au travail : pour des tas de raisons. D'abord parce que ces politiques renvoient à des facteurs environnementaux qui sont souvent très extérieurs au monde du travail et à l'entreprise donc avec une difficulté même de l'expertise pour faire le lien avec la santé des

travailleurs, une production d'expertise qui est aujourd'hui éparpillée entre une multitude d'acteurs et d'instances. Ensuite parce que, évidemment, ça pose la question de la responsabilité, si on prend en considération des « nouveaux risques » dans l'entreprise et dans la prise en charge au titre de la santé au travail, ça pose la question de qui paye et qui est responsable de ce risque et, aujourd'hui, on a un système de santé au travail qui est financé par la branche ATMP, qui repose sur le principe de la responsabilité de l'employeur sur les différents risques. Donc ce n'est pas forcément adapté ici. Et puis parce que probablement, mais ça vous êtes mieux placés que moi pour le savoir, les questions de l'organisation du travail et des systèmes productifs sont finalement assez peu prises en compte dans les problématiques transversales et dans le débat public. On l'a vu, par exemple, avec le concept One Health dont je parlais tout à l'heure : la dimension du travail n'apparaît pas du tout, elle n'est pas du tout prise en compte dans ce cadre-là. Et donc ça se matérialise par le fait que quand on élabore une norme aujourd'hui, par exemple une norme environnementale, on a beaucoup de mal à prendre en compte son impact sur le travail et sur les conditions de travail. Je vous renvoie à une étude qui est québécoise sur l'activité de transformation du crabe⁴. Les chercheuses ont montré la façon dont les normes de protection de l'espèce animale, traduites par des quotas de pêche qui ont réduit les périodes de pêche sur l'année sur des périodes restreintes, ont provoqué une intensification du travail pour les femmes qui étaient chargées de la transformation et une augmentation des TMS qui n'avaient pas été anticipées par cette réglementation environnementale.

On a réfléchi aussi aux leviers qui pouvaient aider à avoir une approche un peu différente, donc sur la question des indicateurs, des concepts – One Health ou le concept d'exposome, par exemple, qui figurait dans le PST 3 mais qui était assez peu concrétisé ; sur les questions de méthodes ; sur évidemment la question de la prise en compte des différentes temporalités, du long terme, de la prévention dont vous avez parlé. Vous avez travaillé sur les crises l'an dernier, pour nous c'était évidemment un sujet majeur dans tout ça : comment on articule la gestion des crises et la dimension du temps long et de la prévention. La prévention, c'est un peu le sujet récurrent quand on parle de politique de santé au travail maintenant, mais on voit bien les difficultés pour passer à la mise en pratique. On s'est intéressé aussi aux questions de planification – les différents plans qui ne s'articulent pas et qui pourraient s'articuler mieux

³ Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs. Avis de l'Anses. Rapport d'expertise collective. <https://www.anses.fr/fr/system/files/AP2013SA0216Ra.pdf>

⁴ M.-E. Major et N. Vézina, « Pour une prévention durable des troubles musculosquelettiques chez des travailleuses saisonnières : prise en compte du travail réel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 18-2 | 2016.

sur les questions de santé, de santé au travail et de santé environnementale ; aux besoins de méthodologie commune et à la question des responsabilités – pour que de nouveaux risques soient pris en compte, il faut savoir qui « choisit » ces risques à prendre en compte, qui arbitre, qui priorise et dans quelles instances et avec quelle transparence parce qu'on sait que, sur ces sujets-là, il peut y avoir aussi différents intérêts qui entrent en jeu et qui ne permettent pas que la seule expertise scientifique soit prise en compte.

CONCLUSION : VERS DES POLITIQUES PLUS SOUTENABLES

On a voulu sortir de ce séminaire avec des pistes de réflexion, toujours sur la question de l'élaboration des politiques publiques et on a croisé cela avec les enseignements des autres séances fermées de séminaire sur les autres politiques publiques, pour remonter en généralité, en tirer des enseignements et mettre au débat des propositions sur ce qu'on a appelé *un nouveau référentiel des politiques publiques*. C'est ce qu'on a fait dans un troisième temps avec ce rapport dans lequel on revient sur ces questions des outils, des indicateurs, de la planification, etc. en proposant un nouveau référentiel qui tourne autour de trois notions.

1) des politiques qui doivent être **durables**, ce qui renvoie très fortement à cette question de la temporalité, de la gestion des politiques publiques et de la planification, en se posant la question de comment on peut réinventer un nouveau type de planification des politiques publiques avec une articulation globale de ces plans. Sur les sujets environnementaux, par exemple, on a une stratégie nationale bas carbone qui est assez précise avec des objectifs précis mais au-delà du fait qu'on a du mal à la mettre en œuvre, elle n'est pas déclinée dans les autres politiques publiques. Donc il faut des politiques qui soient durables.

2) des politiques qui soient **systémiques**, ça j'en ai parlé, c'est vraiment la question de l'interconnexion entre les différents enjeux et de la façon dont comment, à un moment donné, dans la construction d'une politique publique, on met en lumière les possibles conflits de soutenabilités qu'il peut y avoir entre différents enjeux environnementaux, sociétaux, démocratiques et économiques et qui arbitrent entre ces différents enjeux et sur quels critères.

3) Et puis, dernier aspect – et je terminerai par ça – ces politiques doivent être légitimes. Dans le rapport, on dit « il n'y a pas de TINA du climat » – ce qui renvoie à

ce que M. Thatcher avait dit dans les années 80 sur le fait il n'y a pas d'alternative au libéralisme. On ne peut pas dire sur le climat qu'il n'y a qu'une politique possible et qu'elle s'impose d'elle-même, en fait ça ne marche pas, on voudrait bien, ça irait peut-être plus vite, ça serait plus efficace mais on voit bien que ça ne marche pas parce qu'il y a aussi un impératif démocratique qui s'impose. Il faut aussi que ces politiques soient acceptées, légitimes et comprises et donc, pour les pouvoirs publics, c'est important d'avoir des lieux de débat pour présenter et faire comprendre ces enjeux-là et pas les présenter avec une seule option possible indépassable, mais avec différents scénarios, ce qu'on a appelé des cartographies où on voit les différents chemins possibles, les bifurcations possibles. Il y a des organismes qui commencent à travailler comme ça. Je vous renvoie notamment à un rapport de l'ADEME⁵ assez récent où ils ont regardé quels sont les différents scénarios possibles pour arriver à la neutralité carbone en 2050, en montrant qu'il y a des arbitrages à faire : soit on pense que tout est dans la solution technologique, soit on fait le constat que ce n'est pas le cas et que du coup ça renvoie aussi à des questions de changements d'habitudes de consommation, changements de développement économique, etc., soit on fait un mix entre les deux. Ils ont très concrètement essayé de quantifier ça et de montrer quels sont les différents choix possibles. C'est ce type d'outils qu'il nous semble utile de développer et de soumettre au débat public dans l'idée d'un « continuum délibératif » parce que donc, derrière tout ça, il y a aussi les questions de participation, de légitimité du pouvoir politique, du pouvoir législatif, etc. Il y a eu une convention citoyenne pour le climat, par exemple, sur laquelle il y a eu beaucoup de travaux faits pour montrer ce qui a marché, ce qui n'a pas marché. Et ce qu'on voit, c'est qu'il a manqué une articulation entre ce lieu délibératif et le pouvoir législatif : la convention citoyenne pour le climat, il y a eu plein de choses qui ont été faites, ça a été très bien pensé dans la préparation, dans l'animation, etc. mais à la fin, les conclusions ont été transmises à l'Assemblée Nationale qui les a traitées de son côté. Il y avait probablement un problème d'interconnexion entre les deux. Il y a quelque chose à inventer, un continuum délibératif pour articuler les différents lieux de délibérations dans le respect des légitimités de chacun.

Je termine ; j'ai essayé de vous montrer comment ce concept de travail soutenable nous a aidé à un moment donné à aller un peu plus loin sur ces questions d'approche systémique dans les politiques publiques. Et puis une question qu'on n'a pas traitée

⁵ ADEME (2021). *Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat.* <https://presse.ademe.fr/2022/03/transitions-2050-quatre-scenarios-et-leurs-feuilletons-pour-atteindre-la-neutralite-carbone-en-2050.html>

complètement mais qui je pense est intéressante pour vous : comment aujourd'hui ce concept peut-il être réinterrogé à l'heure des soutenabilités ... au pluriel ?



Le Travail Soutenable

du concept à son déploiement dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



Politique publiques et travail soutenable : Quelles actions de l'ergonomie ?¹

Flore BARCELLINI et Lucie REBOUL

Le CNAM CRTD Equipe ergonomie, 41 rue Gay Lussac, 75005 PARIS

Flore.barcellini@lecnam.net

Reboul.Lucie@gmail.com

- Résumé

Cette contribution au séminaire s'appuie sur un travail de recherche exploratoire qui vise à identifier les parcours et formes d'actions des ergonomes dans la fabrique des politiques publiques à une échelle locale ou nationale. Il s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 18 ergonomes – enseignant.e.s-chercheur.e.s, chercheur.e.s, consultants, ergonomes internes. Nous révélons ainsi la diversité des expériences concrètes des ergonomes dans la fabrique des politiques publiques, un diagnostic commun sur les difficultés identifiées pour agir sur cette fabrique, mais également les ressources et pistes d'actions identifiées. Ces éléments appellent à une réflexion collective sur la mise en patrimoine de ces expériences et le développement de l'activité des ergonomes dans la fabrique des politiques publiques.

- Mots-clés : Politique Publique, activité, soutenabilité du travail, ergonomie, conception, formes d'action, expérience

¹ Merci à Alma Lelièvre et Delphine Saint Léandre, auditrices du Master Ergonomie, d'avoir retranscrit cette communication

*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Barcellini, F. et Reboul, L. (2023). Politiques publiques et travail soutenable. Quelles actions de l'ergonomie ? Actes du 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM. Le travail soutenable. Du concept à son déploiement dans la société. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

-
- Abstract.

This communication deals with an exploratory research aiming at identifying professional route and forms of actions of ergonomists involved in public policies design, at a local or national level. This work is grounded on 18 semi-directives interviews with ergonomists – professors, researchers, consultants, ergonomists in public institutions. These interviews reveal the diversity of experiences of ergonomists in public policies design processes, a common diagnosis dealing with difficulties to cope with in order to act in these design processes and related resources and perspectives. These elements ground a collegial reflexion dealing with a “patrimonization” of these experiences and the development of ergonomists activity related to action in public policies’ design processes.

- Keywords : Public policies, activity-centered-ergonomics, sustainable work, design, forms of actions, experience.

Flore Barcellini : nous allons vous présenter à deux voix un travail qui a été réalisé depuis l'année dernière et qui cherche à donner à voir les actions des ergonomes dans la fabrique des politiques publiques. Nous allons nous intéresser à des expériences concrètes d'ergonomes qui ont contribué à la fabrique des politiques publiques dans le champ de la santé au travail. Comme l'a souligné Emmanuelle Prouet dans son exposé, les questions de santé au travail ont un lien évident avec les questions de soutenabilités : on attrape donc ici la question du travail soutenable à travers ces expériences concrètes d'ergonomes à la fabrique des politiques publiques traitant des questions de santé au travail, de parcours de vie au travail, et de parcours professionnels.

Pourquoi cette question ?

Cette question trouve sa source dans un questionnement personnel qui rejoint un questionnement plus collectif. Il se trouve que depuis quelques années, j'ai été amenée à être en lien avec des questions de politiques publiques. Certains d'entre vous connaissent sans doute le programme « Industrie du Futur ». Dans ce cadre j'ai été amenée à participer à des groupes de travail de l'Alliance de l'Industrie Futur, de France Stratégie ou encore de Think tank comme « la Fabrique de l'Industrie », et je me suis demandé « ce que je faisais là » en me disant que d'autres collègues avaient dû vivre le même type d'expérience, et faisant un constat de « non-partage » de ces expériences de participation à ce type d'instances qui contribuent à la fabrique de politiques publiques. Par ailleurs, depuis de nombreuses années, je mène un certain nombre de travaux avec des collègues ergonomes et agronomes à l'INRAE qui travaillent beaucoup sur les questions de transition agro-écologique et qui sont vraiment aux prises directes de politiques publiques ; à la fois de leur fabrique, mais aussi de leur mise en usage pour faire vivre ces questions de transition agro-écologique ; et avec des proximités fortes entre leur institution - l'INRAE - et les ministères, notamment le ministère de l'agriculture. Ces expériences personnelles m'ont amenée à ce questionnement, qui rejoint un questionnement plus collectif, parce qu'on va le voir,

il y a un certain nombre de collègues qui ont été impliqués, dans d'autres secteurs, sur des questions de fabrique de politiques publiques. Au-delà de ces expériences, notre discipline, l'ergonomie de l'activité, est convoquée sur des questions de politiques publiques- sur des questions de santé/sécurité au travail, de vieillissement au travail, de sûreté, de risques professionnels, de parcours professionnels, etc. - et ceci dans une épistémologie singulière qui est basée sur l'activité, sur la prise en compte du contexte. Cette épistémologie singulière vient parfois heurter les paradigmes dominants à la fois dans la société mais aussi dans la fabrique des politiques publiques qui sont plutôt des paradigmes normatifs, gestionnaires, on pourrait même dire comportementalistes ou cognitivo-comportementalistes.

Ainsi, l'idée de ce travail est d'essayer de comprendre qu'elle peut être la place de l'ergonomie de l'activité dans la fabrique des politiques publiques à travers les expériences concrètes des collègues. Au-delà de notre discipline en tant que telle, c'est aussi la place d'une épistémologie plus située dans la fabrique des politiques publiques. Pour finir, ce travail part également d'un autre constat : le besoin de mettre en discussion, de mettre en commun ces expériences de participation de la fabrique des politiques publiques, de produire des connaissances sur les activités des ergonomes et des autres acteurs de la fabrique des politiques publiques. Pourquoi pas pour penser un genre professionnel (Clot et al., 2000) lié à cette forme d'action singulière : la participation à la fabrique, à la conception, à la conception dans l'usage aussi parfois de politiques publiques.

Quelle place de l'ergonomie dans les politiques publiques ?

Cette question de la place de l'ergonomie dans la conception, voire la conception dans l'usage des politiques publiques, n'est pas nouvelle. Catherine Delgoulet, en 2021 (Delgoulet, 2021) avait repris un certain nombre d'expériences d'ergonomes depuis les années 50 qui avaient participé pour certains aux plans qu'évoquait Emmanuelle Prouet, je n'y reviendrai pas. Nous avons également organisé une

table ronde sur ce sujet lors de l'édition de la Fabrique de l'ergonomie en 2020. L'ergonomie de l'activité, depuis sa fondation porte une vision critique, une forme de critique politique des modèles de développement, tel que nous l'avons décrit avec Marianne Cerf et Marianne Lacomblez dans un ouvrage sur les interventions sur le travail (Barcellini, Cerf et Lacomblez, 2022). On y montre que depuis les années 50, l'ergonomie s'est positionnée avec une vision critique par exemple du taylorisme, de l'usage des nouvelles technologies, un peu en contre poids de paradigmes dominants, là encore. Les travaux de Valérie Pueyo – p.ex. Pueyo (2022) – apportent également une vision prospective de la discipline. L'ensemble de ces travaux permet de porter une vision prospective de la place des travaux en ergonomie de l'activité dans le développement d'une vision de ce que pourrait être un travail soutenable au présent et au futur.

Dans ce contexte, l'idée de cette communication va être de vous donner à voir des actions, des expériences concrètes d'ergonomes qui ont été amenés à influencer la conception, la conception dans l'usage (p.ex. Béguin et Cerf, 2004 ; Folcher, 2015), la fabrique de politiques publiques avec l'idée que cette action, au niveau politique et des politiques publiques, est essentielle à la promotion ou à la conception d'un travail soutenable. Nous nous situerons ici plutôt au niveau de politiques publiques nationales. Dans les entretiens que j'ai pu mener, il y a aussi des expériences plus locales, l'accompagnement par exemple des communes dans le développement de politiques publiques locales. On n'y reviendra pas aujourd'hui mais cela fait aussi partie d'actions concrètes qui peuvent promouvoir la soutenabilité du travail.

D'un point de vue théorique, je ne vais pas revenir sur le concept de soutenabilité du travail mais je pense que ça a été déjà bien décrit par Catherine Delgoulet et Emmanuelle Prouet. Par contre, depuis tout à l'heure, nous évoquons cet objet « politique publique », qui peut être difficile à attraper. Pour mieux le comprendre, je m'appuie sur un article de Zittoun « la fabrique pragmatique des politiques publiques » (Zittoun, 2017) qui souligne qu'il y a une cinquantaine de définitions de ce que peut être la politique publique. Il n'y a pas de définition consensuelle, il peut y avoir des distinctions entre ce que l'on va appeler l'action publique et les politiques publiques mais c'est une distinction typiquement française, donc je vais la mettre de côté, pour se concentrer sur la notion de politique publique. Une première définition de la politique publique serait « *un ensemble d'actions concrètes de l'État* », mais Zittoun propose une définition qui me semble intéressante : il propose de voir les politiques publiques comme "*un assemblage d'éléments hétérogènes, sans liens évidents ou logiques, auquel des acteurs tentent de donner du sens et de la cohérence en fonction d'intentions et de stratégies contingentes*". Alors, cet ensemble hétérogène, ça peut être des décrets, des lois, des circulaires, des budgets, des institutions mais lui, il le pense aussi comme des fonctionnaires, des activités,

des discours. Il s'agit d'une définition assez large qui est intéressante car elle souligne également que la fabrique des politiques publiques est un processus collectif – on pourrait ajouter qu'il est sans doute le fruit de coopérations conflictuelles (Bencheikroun, 2017 ; Clot et al., 2021). Comme le souligne Zittoun (2017), ce processus collectif s'appuie sur ces intentions, des stratégies contingentes ou divergentes. L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre comment, dans ce contexte, les ergonomes peuvent s'intégrer, agir ou même intervenir dans cette fabrique, dans cette structure de fabrication des politiques publiques. Nous en resterons là pour les définitions car dans ce travail l'idée n'est pas d'arriver avec une définition pré pensée de ce que sont les politiques publiques, mais d'accéder aux représentations des collègues interviewés, d'échanger avec les collègues de comment ils attrapaient cette question des politiques publiques.

CADRE DE RECHERCHE

Objectifs et stratégie de recherche

Ainsi, ce travail de recherche vise à contribuer à problématiser des liens entre ergonomie et conception, conception dans l'usage de politiques publiques qui mobilisent un ensemble d'activités structurées de divers acteurs qui peuvent être mises en œuvre à différentes échelles, des échelles locales, territoriales - on n'en traitera pas aujourd'hui - et nationales voire internationales. Aujourd'hui, nous nous intéresserons à des actions ou des interventions des collègues ergonomes dans un processus de fabrique ou de conception de politiques publiques à une échelle nationale. Notre stratégie de recherche a été de partir d'un état des lieux des expériences concrètes d'ergonomes : par exemple des ergonomes qui ont participé à des groupes de travail de l'ANSES, des ergonomes qui ont participé au conseil d'orientation des retraites, au conseil d'orientation des conditions de travail, etc. Comme nous l'avons dit en introduction, j'ai également interviewé des ergonomes qui ont plutôt participé à des actions territoriales mais nous n'y reviendrons pas. Au-delà de la production de cet état des lieux, il s'agit aussi de le mettre en discussion. La communication d'aujourd'hui est une première discussion. On aurait souhaité pouvoir avant aujourd'hui le discuter avec l'ensemble des interviewés dans un groupe de travail, mais cela n'a pas été possible et ceci sera fait courant avril 2023. Les interviewés ont néanmoins été mis à contribution pour construire la présentation d'aujourd'hui. Encore une fois, notre stratégie de recherche a été de partir de cet état des lieux, le mettre en discussion et puis ensuite revenir à l'abondante littérature sur la question. Nous ne partons donc pas d'un état de l'art, mais d'expériences concrètes, sans pré-supposé théorique. Nous avons ensuite prévu de relier ce travail à la littérature sur les questions de fabrique des politiques publiques, ce qui permettra également de définir un programme de recherche qui pourrait aider à avancer sur les questions d'ergonomie et de politiques publiques.

Méthodologie

Plus concrètement, comment s'est déroulé ce travail ? L'année dernière, j'ai réalisé 18 entretiens - correspondant à 550-560 pages d'entretiens retranscrits - auprès de chercheurs, d'enseignants-chercheurs, d'ergonomes internes, de consultants, tous expérimentés et de plus de 50 ans. Ces interviewés ont été recrutés de manière « opportuniste » : j'ai contacté les collègues dont je savais qu'ils avaient une expérience dans des groupes de travail, par exemple de l'ANSES, dans des comités etc. D'autres collègues auraient pu être interviewés, pour des questions de contraintes temporelles, je m'étais mis une limite à une quinzaine d'entretiens pour donner déjà à voir un certain paysage. Alors en termes d'objectifs de ces entretiens - puis d'analyse - j'ai recherché à la fois des éléments de parcours professionnels et personnels en lien avec la rencontre de la question des politiques publiques - comment cela s'était construit pour les collègues - puis nous sommes revenues sur une ou des expériences singulières des collègues dans la fabrique de ces politiques publiques. Enfin, comme nous l'avons dit ce travail sera restitué aux collègues, discuté pour développer un point de vue collectif et des possibilités d'actions collectives. Comme cette mise en discussion n'a pas été possible avant la fabrique, nous avons « livré » notre présentation aux collègues qui nous ont fait des commentaires. La quasi-totalité des interviewés nous ont répondu. Enfin, pour aujourd'hui nous avons fait le choix de zoomer sur trois expériences singulières ; nous avons donc travaillé plus en proximité avec les trois collègues interviewé.e.s : nous avons réalisé deux itérations autour des supports de présentation pour être certaines de ne pas détourner leurs propos et de construire avec eux ce qui allait être dit.

Aujourd'hui, nous ne vous présenterons pas les analyses réalisées sur les parcours, qui sont en cours. Nous vous présenterons - ce que Lucie Reboul - qui a analysé les entretiens - a appelé des formes d'action.

Lucie Reboul : Parmi les 18 entretiens, nous avons recueilli au total 33 formes d'action - parce qu'il y en avait plusieurs par interviewé.e, et nous avons cherché à les modéliser de la manière suivante. Pour chaque forme d'action, nous avons cherché à repérer ce qui déclenche une forme d'action, c'est-à-dire comment est-ce que l'interviewé.e s'est retrouvé.e en prise avec les politiques publiques. Nous avons aussi cherché à repérer les actions qui étaient menées par l'interviewé.e, les décisions prises en fonction des objectifs poursuivis et des enjeux. On a aussi identifié les contraintes et les ressources telles qu'identifiées par les interviewé.e.s et puis les incidences à court et long termes de ces formes d'action à la fois sur l'interviewé.e lui-même mais aussi sur la discipline, au niveau de son collectif et des politiques publiques en tant que telles. Le travail d'analyse est encore en cours en janvier 2023, nous avons pour le moment regroupé ces 33 formes d'action dans quatre grandes catégories que je liste ici avant d'y revenir plus

précisément par la suite : « institutionnalisation », « expertise », « recherche et intervention », « position institutionnelle ». Nous avons aussi repéré différents niveaux d'action de ces formes d'action : elles peuvent agir sur les représentations des acteurs des politiques publiques de manière directe - par exemple agrémente les modèles de décision de ces acteurs avec des principes ergonomiques - mais aussi de manière indirecte via la sensibilisation du grand public par exemple. Les expériences des collègues montrent qu'ils peuvent également agir au niveau de la conception directe des dispositifs de politique publique - par exemple la conception d'une réglementation, de normes ou de standards. Leur action se situe aussi au niveau de la reconception des dispositifs, c'est-à-dire comment les dispositifs sont modifiés dans l'usage lors de sa mise en œuvre (ex : mise en œuvre d'une réglementation ou d'une loi).

PREMIERS RÉSULTATS

Présentation des formes d'action

Nous allons décrire les quatre grandes formes et leurs niveaux d'action. Pour commencer, la forme « *institutionnalisation* » : elle regroupe les initiatives qui visent à monter et/ou diriger une structure indépendante en vue de promouvoir une certaine approche des liens santé/travail et d'influencer les politiques publiques. Elle agit au niveau des représentations des acteurs des politiques publiques et de la conception de dispositifs. Par exemple, l'association ANDEVA (<https://andeva.fr/>) a permis de rendre visible des problématiques liées à l'amiante et de faire pression sur les politiques publiques au moyen de vulgarisation des connaissances scientifiques et de diffusion dans les médias, ce qui a permis de sensibiliser le grand public et donc d'atteindre les politiques publiques. Ceci a abouti notamment sur la conception d'un décret lié à l'amiante.

Flore Barcellini : La conception et les actions d'ANDEVA mériteraient un séminaire à elles toutes seules comme un certain nombre d'autres expériences sur lesquelles on ne pourra pas revenir, expériences où des ergonomes ont vraiment été comme dans le cas d'ANDEVA « au front » pour, à la fois sensibiliser, lancer une alerte sur les effets de l'amiante sur la santé. Comme l'a dit Emmanuelle Prouet ceci a constitué un des moments qui a fait basculer aussi la façon de penser les questions de santé au travail.

Lucie Reboul : Pour revenir à la forme d'action dite « *institutionnalisation* », elle comprend aussi la construction de l'association « Lumières sur le travail » (<http://etres-au-travail.fr/lumieres-sur-le-travail/>) qui permet de rendre visible les sciences du travail auprès du grand public notamment via l'art et la vulgarisation. Bien sûr, il y a aussi la SELF (<https://ergonomie-self.org/>) qui a pour objectif de promouvoir l'ergonomie auprès des instances nationales et internationales notamment au moyen de prises de positions scientifiques sur des débats

publics. Ensuite, on a les trois autres formes d'action que je vais présenter de manière plus synthétique parce qu'on va les explorer de manière beaucoup plus détaillée ensuite.

La forme « expertise » regroupe toutes les expériences de participation à des groupes d'expertise en institution ou agence autour d'une problématique précise dans un temps donné, donc par exemple les effets des horaires décalés sur la santé, les risques santé/sécurité de la réalité virtuelle, l'exposition aux pesticides, etc. Cette forme d'action vise à produire des connaissances qui alimentent directement la conception de dispositifs publics, comme par exemple un rapport de l'ANSES.

La troisième forme, « recherche, intervention » regroupe côté recherche tout ce qui est initié par une commande qui provient d'un organisme public par exemple le ministère du travail, le conseil d'orientation des conditions de travail, etc. Ici, on atteint directement la conception de dispositifs de politiques publiques puisqu'on est souvent dans l'évaluation de méthodes, de dispositifs ou de production de résultats en vue d'alimenter un dispositif. Côté interventions, ce sont les ergonomes consultants qui vont répondre à une demande sociale qui provient d'un organisme public, donc par exemple une collectivité territoriale : il peut s'agir de la reconception de dispositifs de politiques publiques dans la mesure où les ergonomes vont accompagner la mise en œuvre d'une politique publique dans une collectivité, mais aussi de transformer les représentations des acteurs notamment les acteurs locaux s'il s'agit de travailler avec le maire ou avec une collectivité.

Et enfin, la forme d'action « position institutionnelle » caractérise la construction d'une position à l'intérieur d'une structure publique en vue de diffuser l'ergonomie. Plusieurs types d'institutions sont représentées ici : ça peut être le ministère du travail, la Direction Générale du Travail (DGT), la Haute Autorité de Santé (HAS), le Conseil d'Orientation des Retraites (COR), les universités, les collectivités, l'Institut National pour la Santé et Sécurité au travail (INRS), l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT), etc. Ces formes d'actions atteignent différents niveaux : les représentations des acteurs des politiques publiques lorsque les collègues diffusent l'ergonomie dans leurs institutions, mais aussi la conception de dispositifs publics - par exemple la conception d'une réglementation liée à la sécurité routière au sein du ministère ou la réglementation sur le facteur humain dans les systèmes complexes ; ou encore la reconception de dispositifs de politiques publiques - par exemple s'approprier et décliner les accords Qualité de Vie au Travail au sein d'une université dans laquelle un.e collègue occupe une position institutionnelle.

Flore Barcellini : par exemple, deux collègues occupent des positions institutionnelles de vice-présidents qualité de vie au travail dans leurs universités et nous ont décrit comment ils « conçoivent

dans l'usage » la politique publique QVT dans leur université.

Lucie Reboul : Maintenant je vais passer à l'analyse plus détaillée de trois formes d'action.

Forme d'action : Expertise

La description de cette forme d'action s'appuie principalement sur l'expérience concrète d'un interviewé, enrichie de celles des autres interviewés ayant eu des expériences similaires.

Flore Barcellini : Cette forme d'action, l'expertise ou l'expertise collective, est vraiment un maillon de la fabrique des politiques publiques. Emmanuelle Prouet l'a évoqué ce matin, il y a un certain nombre d'agences publiques avec chacune un champ de compétences, notamment sur les questions de santé au travail qui vont par exemple construire des groupes de travail sur la question des effets de la réalité virtuelle sur le travail, des effets des pesticides sur le travail. Ces agences produisent notamment des recommandations sous forme de rapports, produits par des groupes d'experts. Il y a un vrai jeu d'argumentation, de choix même des mots clés qu'on va intégrer dans la revue de littérature et ensuite d'argumentation dans les groupes de travail pour quelque part ramener les éléments plus « situés » que peut ramener l'ergonomie, qui vont potentiellement être des éléments de preuve dans les argumentaires.

Les éléments caractérisant cette expérience sont synthétisés sur la Figure 1. La première colonne représente les grandes « étapes » de ces expériences, la deuxième les enjeux liés à cette forme d'action, la troisième les contraintes (rectangle rouge) et les ressources (rectangle vert) mobilisées dans ces expériences, et enfin la dernière colonne les incidences individuelles, collectives et pour la discipline et sur les politiques publiques.

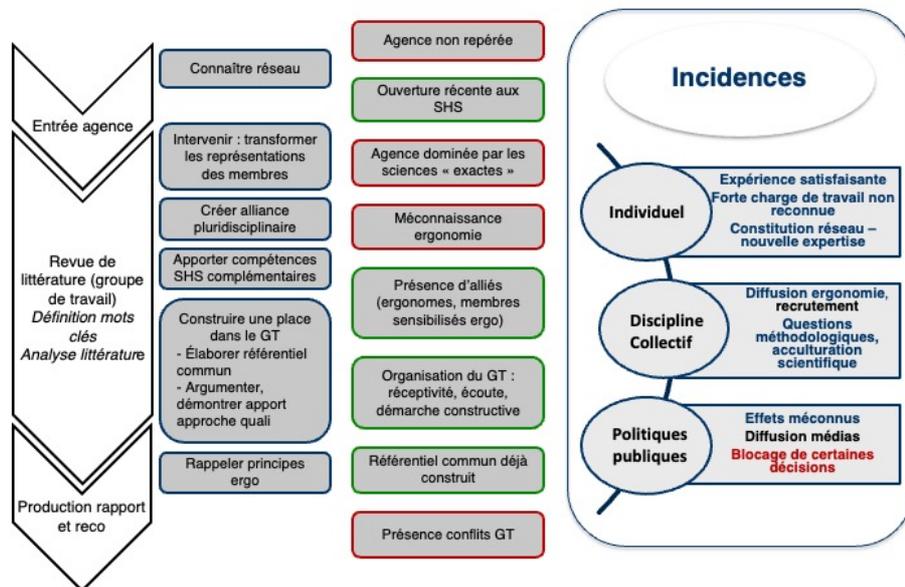


Figure 1 Synthèse de la forme d'action « expertise »

Lucie Reboul : L'analyse de cette forme d'action révèle trois de ses grandes étapes : d'abord il faut être sélectionné pour faire partie de tel ou tel groupe de travail, ensuite il s'agit, et c'est là le gros du travail, de réaliser une revue de littérature en groupe de travail qui commence par une discussion autour du choix des mots clés retenus pour réaliser cette revue de littérature, puis une lecture critique exhaustive de la littérature qui existe sur le sujet traité par le groupe et puis enfin la production d'un rapport et des recommandations. Du point de vue de l'interviewé, il y a plusieurs enjeux propres à chacune de ces étapes. Pour être sélectionné il faut pouvoir connaître et être connu d'un « réseau » (sous-entendu le réseau professionnel des collègues). Ceci n'était pas le cas initialement pour plusieurs des collègues : par exemple plusieurs collègues ont participé à des expertises pour une agence donnée qui n'était pas repérée « dans le réseau ». Ceci s'explique notamment parce que cette agence s'est ouverte très récemment aux sciences humaines et sociales, et à l'ergonomie. Cette ouverture récente explique également que les modalités de travail et les modèles sous-jacents à la production d'expertise ne sont pas dominés par une culture scientifique issue des sciences humaines et sociales, mais plutôt par celle des sciences dites « exactes » comme par exemple l'épidémiologie. La méthodologie expérimentale et la notion de preuve – par la production de données quantitatives – y sont centrales. Il y a forcément une méconnaissance des épistémologies sous-jacentes aux sciences humaines et sociales et notamment de l'ergonomie. Dans ce cadre, un enjeu pour l'interviewé (deuxième colonne de la Figure 1) va être non seulement de réaliser une

revue de littérature mais également de chercher à transformer les représentations des membres du groupe de travail pour pouvoir se construire un positionnement au sein de ce groupe de travail, voir des suivants. L'interviewé.e souligne que ceci passe notamment par la construction d'un référentiel commun. Ici il s'agit de présenter la discipline, comment elle fonctionne, mais aussi de comprendre les disciplines des autres. Il s'agit aussi d'argumenter pour démontrer l'apport de l'ergonomie et des études qualitatives sur les démonstrations des liens santé-travail. Pour construire sa place, l'interviewé.e relève plusieurs ressources : la présence d'alliés dans les groupes de travail, des membres ergonomes ou des membres sensibilisés à l'ergonomie vont pouvoir soutenir et appuyer l'argumentation et la démonstration. Il est dit aussi que l'organisation du groupe de travail, qui est articulé autour d'un objectif commun (la production d'un rapport collectif), favorise la réceptivité de chacun des membres, une écoute et le respect de la discipline de chacun. Enfin, en termes d'incidences, on relève des incidences à plusieurs niveaux : au niveau individuel, l'interviewé.e parle d'une expérience très satisfaisante ; à un niveau intellectuel et social qui contrebalance en partie la forte charge de travail qui n'est pas reconnue, ni à un niveau institutionnel ni à un niveau financier. Pour la discipline et le collectif, cette participation participe à faire diffuser l'ergonomie au sein de cette institution, à faire reconnaître l'ergonomie comme une ressource intellectuelle et donc à favoriser le recrutement futur d'autres ergonomes pour d'autres expertises. Ces rencontres raniment ou suscitent aussi des questions méthodologiques notamment sur la question de la preuve, de la démonstration. Cela débouche sur une acculturation scientifique entre les sciences dites exactes et les sciences humaines et sociales. Concernant les incidences au niveau des politiques publiques : l'interviewé.e ne perçoit pas forcément des effets sur la conception des dispositifs, voire va se montrer plutôt pessimiste. Néanmoins, il/elle relève une forte diffusion des résultats des recommandations dans les médias, ce qui est plutôt positif.

Ces premiers éléments descriptifs, issus principalement de l'expérience d'un.e interviewé.e, peuvent être complétés par celles des autres collègues ayant participé à une expertise, en les confortant, les enrichissant ou en les contrastant. Les autres interviewé.e.s se reconnaissent dans le fait d'être « minoritaires » dans ce genre de groupe et donc de faire face à la méconnaissance de l'ergonomie, de devoir expliquer les fondements et l'épistémologie de la discipline etc.,. Néanmoins, il est rappelé à plusieurs reprises l'évolution très favorable de l'institution auprès des sciences humaines et sociales, notamment avec la prise en compte des nouvelles problématiques actuelles, telles que la Covid etc. et donc cela génère de nouvelles expertises sur lesquelles les sciences humaines et sociales sont fortement appelées à travailler. Dans toutes les expériences, on retrouve un enjeu de construction de place et de positionnement et pour cela, il peut y avoir plusieurs stratégies.

Un.e interviewé.e explique par exemple faire alliance avec d'autres disciplines, telle que l'épidémiologie, ce qui permet de renforcer l'argumentation en articulant des données qualitatives et quantitatives. Un.e autre interviewé.e parle de développer des compétences qui sont spécifiques aux sciences humaines et sociales et qui vont venir compléter et enrichir les sciences dites exactes. Enfin pour un.e autre interviewé.e, il n'y avait pas ce problème de méconnaissance de l'ergonomie car il s'est trouvé dans un groupe de travail où les membres se connaissaient déjà puisqu'ils avaient déjà travaillé ensemble, avec un référentiel commun déjà établi. Dans ce cas, il s'agissait plutôt de rappeler les principes et connaissances en ergonomie.

Enfin, concernant les incidences qui sont relevées le plus fréquemment par les interviewés (le bleu sur la Figure 1, représente ce qui est relevé le plus fréquemment et le rouge ce qui est propre à un.e interviewé.e ou deux) : on retrouve souvent le fait que cette participation est une expérience très satisfaisante même s'il y a une forte charge de travail. Elle permet de constituer un nouveau réseau et d'être sollicité pour d'autres expertises, la diffusion de l'ergonomie, l'actualisation/émergence de nouvelles questions méthodologiques et une acculturation réciproque entre différents paradigmes. Par ailleurs, beaucoup d'interviewés disent ne pas connaître les effets de leurs expertises sur les politiques publiques, hormis un interviewé qui explique quand même que son expertise a permis de bloquer certaines décisions.

Pour finir sur cette forme d'action, il est souligné que ces groupes de travail ne se passent pas toujours bien. Un interviewé note la présence de conflits qui sont internes à l'institution et qui vont se répercuter dans le groupe de travail et affecter l'expression dans le groupe et la production du rapport final.

Flore Barcellini : Et parfois il peut y avoir des conflits d'intérêts entre les participants au groupe de travail eux-mêmes.

Forme d'action : Recherche

Nous allons maintenant présenter une forme d'action dite « recherche ». Les éléments caractérisant cette expérience sont synthétisés sur la Figure 2 selon le même formalisme que la Figure 1.

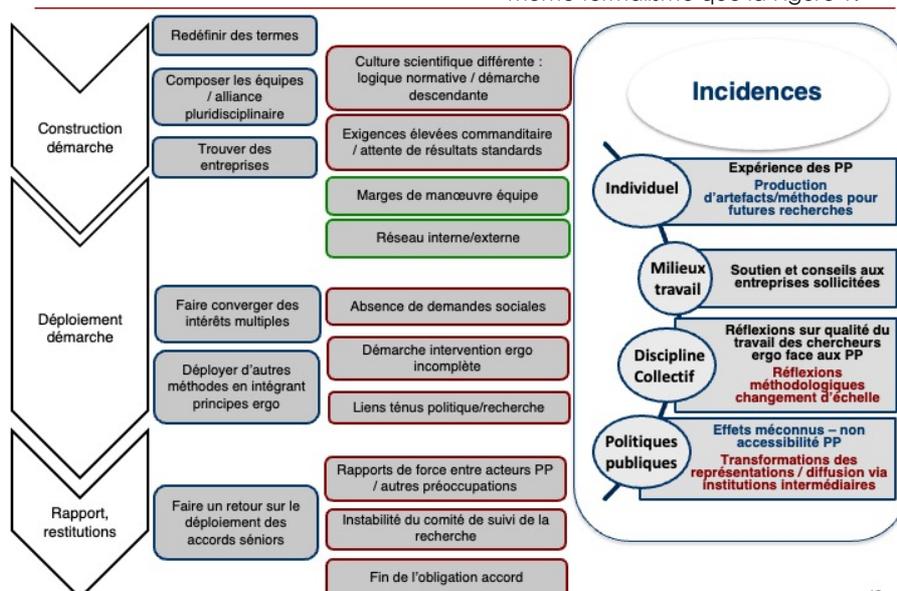


Figure 2 Synthèse de la forme d'action « recherche »

L'expérience qui sert de socle à la description de cette forme d'action est une recherche qui a été mandatée par le Conseil d'Orientation des Conditions de Travail, le COCT. Le but de cette recherche est d'évaluer la mise en œuvre des accords seniors au sein des entreprises et donc la personne est ici sollicitée via un centre de recherche auquel elle appartient.

Cette recherche comporte trois grandes étapes (première colonne de la figure) : d'abord il faut construire la recherche donc analyser la demande du commanditaire, choisir la méthodologie, constituer les équipes. Ensuite, il y a toute la phase de déploiement de la démarche au sein des entreprises et puis enfin une phase de rapport et de restitution auprès du COCT.

L'intervué.e va ensuite relater plusieurs enjeux (deuxième colonne de la figure). Il faut pouvoir redéfinir les termes de la recherche et la demande dans le cadre d'une culture scientifique qui est différente (entre celle des commanditaires et celle de l'ergonomie). Effectivement les commanditaires sont plutôt dans une approche normative d'évaluation des apports de telle ou telle politique publique tandis que l'équipe de recherche est plutôt dans une approche compréhensive, visant à comprendre les difficultés ou les réussites dans la mise en œuvre de ces accords. Aussi, les attentes du commanditaire sont élevées : ils vont demander l'évaluation d'une vingtaine d'entreprises sans donner de moyens, c'est-à-dire d'entreprises qui seraient partantes pour participer à cette étude. Toutefois, le centre de recherche a tout de même des marges de manœuvre pour constituer l'équipe répondant à cette demande et donc elle va pouvoir constituer des équipes qui vont lui faciliter la recherche d'entreprise en activant un réseau interne et externe.

Par rapport au déploiement de la démarche, étant donné qu'il n'y a pas de demande des entreprises participantes à l'étude et que celle-ci peut être un coût pour elle, il faut, pour l'équipe de recherche, arriver à faire converger trois intérêts : ceux des commanditaires, ceux de l'équipe de recherche et ceux de l'entreprise. Il s'agit donc d'aller susciter de l'intérêt chez ces entreprises. Toutes ces conditions contraignent l'équipe dans la mise en place d'une intervention ergonomique comme on l'entend usuellement, c'est-à-dire avec une phase d'instruction de la demande, de restitution et de visée de transformation. Il s'agit ici de déployer d'autres compétences, une autre démarche qui se rapproche davantage de la gestion de projet. Cela n'empêche pas l'intervué.e d'intégrer des principes provenant des interventions ergonomiques, liés à la mise en évidence du travail réel, à l'activité, etc. Enfin lors de la dernière phase, il s'agit de faire un retour sur le déploiement de la politique publique qui est évaluée - les accords seniors.

Plusieurs types de contraintes (en rouge sur la troisième colonne partie basse de la figure) sont identifiées à cette « étape ». Les chercheurs se trouvent pris dans des rapports de force entre des acteurs des politiques publiques. Ces derniers ont des préoccupations qui sont différentes de celles de ceux des chercheurs, et donc certains de ces acteurs peuvent se montrer peu curieux par rapport aux résultats produits. Dans cette expérience, cette forme de désintérêt s'est accentuée – ou peut être expliquée - par l'instabilité du comité de suivi de recherche (le départ du porteur de projet initial) et par une baisse des attendus de ces résultats suite à la fin de l'obligation de signer les accords seniors dans les entreprises. En termes d'incidences, pour l'intervué.e, cette recherche a permis de constituer une expérience des politiques publiques et une connaissance d'une partie de leur fonctionnement mais elle a également été l'occasion de produire des artefacts et des méthodes à mobiliser dans les futures recherches. Les entreprises ont aussi trouvé un intérêt à cette recherche puisque les résultats produits ont permis de soutenir et de conseiller les acteurs en interne.

Au niveau des incidences pour la discipline et du collectif (dernière colonne de la figure), cette recherche interroge pour l'intervué.e : (1) la qualité du travail des chercheurs en ergonomie face à ce type de commande et (2) le « comment faire » de la recherche-action face à ce type de demande. Enfin, au niveau des politiques publiques, l'intervué.e souligne ne pas connaître les effets de cette recherche d'autant plus après la fin de l'obligation de la signature des accords seniors.

Si l'on regarde les contraintes identifiées par d'autres interviewé.e.s (troisième colonne rectangle rouge partie haute), on va retrouver le fait qu'il existe une culture scientifique très différente entre les membres des politiques publiques et l'ergonomie. Un.e interviewé.e souligne la logique normative dominante et deux interviewé.e.s parlent "d'une démarche descendante" avec une attente de résultats plutôt quantitatifs, macro et standardisables. Certain.e.s interviewé.e.s expliquent là aussi faire alliance avec d'autres disciplines comme l'économie, l'épidémiologie et la sociologie afin de produire des résultats qui soient plus conformes aux attentes des politiques publiques. Le format de la recherche imposé peut être rigide. On l'a vu dans l'exemple précédent, l'équipe en question trouvait néanmoins de la marge de manœuvre pour composer les équipes (ressource identifiée par un rectangle vert sur le troisième colonne), parfois les équipes sont imposées mais il peut y avoir de la marge de manœuvre ailleurs, notamment dans le choix de la méthode ou dans le choix des cas à analyser et restituer.

En termes d'incidences pour la discipline (dernière colonne), on retrouve l'idée que ces expériences permettent de produire des méthodologies mais aussi de nouvelles réflexions méthodologiques, notamment en interrogeant le changement d'échelle des actions

en ergonomie : le passage d'une échelle locale [micro-située] à une échelle nationale ou territoriale. Beaucoup d'entre eux méconnaissent les effets de leur recherche sur les politiques publiques. Par contre, il est noté que certains des résultats de ces recherches sont quand même diffusés et relayés par les acteurs des politiques publiques intermédiaires type INRS, ANACT.

Forme d'action : Position institutionnelle

Je vais présenter pour terminer une dernière forme d'action : la position institutionnelle. Celle-ci est décrite sur la Figure 3, selon le même formalisme que les formes d'actions précédentes.

directement par le cabinet du haut conseiller du premier ministre notamment parce que ses thématiques de recherche traitent de l'âge, l'expérience et du vieillissement au travail. Il/elle explique que cette sollicitation est aussi due à son statut, car il/elle est administrateur de l'INSEE, et à son expérience professionnelle puisque qu'il/elle a travaillé au sein du Ministère du Travail. Ce conseil est, pour l'intervenu.e, surtout dominé par des modèles macro-économiques, des questions d'emploi, et les membres ne sont pas forcément sensibilisés au point de vue du travail. Pour lui/elle, l'enjeu va être de porter le point de vue du travail, lors de ses interventions : par exemple en préparant des questions qui ramènent le point de vue du travail, la réalité du travail, le vécu des travailleurs, etc.

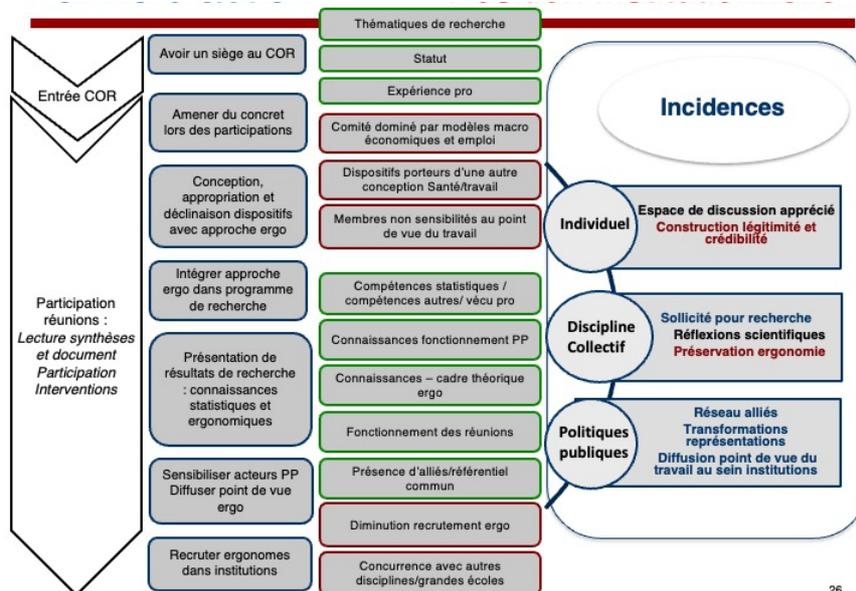


Figure 3 Synthèse de la forme d'action « position institutionnelle »

Commençons par présenter l'expérience d'une personne qui occupe un siège au sein du Comité d'Orientation des Retraites donc le COR. Le COR réunit entre autres des experts, des élus, des partenaires sociaux qui vont se retrouver une fois par mois dans des réunions traitant des questions liées au système des retraites. Au cours de ces réunions, en général un intervenant va faire une présentation autour d'une question en lien avec la question des retraites. Dans ce cadre, l'intervenu.e va - si cela l'intéresse et que c'est dans ses champs de compétences - lire les notes de synthèse et préparer les questions à adresser à cet intervenant pour alimenter la réflexion du COR. L'intervenu.e peut parfois être amené.e à elle-même intervenir.

Les enjeux identifiés (deuxième colonne de la figure) par l'intervenu.e concernent dans le premier temps le fait d'avoir un siège au COR. Il/elle a été sollicité.e

En général, il/elle présente des résultats en statistiques qu'il/elle commente avec des connaissances plus qualitatives en ergonomie, en ramenant des histoires de travail, des histoires concrètes et du vécu. Cette alliance entre macro, quantitatif, qualitatif et micro permet d'avoir « un langage » qui favorise le fait d'être entendu par les autres membres du conseil tout en sensibilisant les membres à une approche plus ergonomique « avec du qualitatif et du micro ».

Les ressources identifiées (en vert, troisième colonne) relèvent de la mise en œuvre de compétences en statistiques mais aussi des connaissances du fonctionnement des politiques publiques, ce qui permet de s'adresser plus facilement à cet auditoire. Ces connaissances facilitent la création d'une passerelle entre le monde de l'ergonomie et le monde des politiques publiques. La présence d'alliés dans les réunions est aussi un soutien, c'est le cas notamment les partenaires sociaux qui ont un référentiel commun sur ce qu'est le travail et qui peuvent s'emparer des

interventions faites par le/la intervenant.e ergonomiste. Enfin, le fonctionnement et le cadrage des réunions participent à ce que chacun soit entendu dans le respect de sa discipline.

En termes d'incidences (dernière colonne) individuelles, le fait que le COR soit un espace de discussion est apprécié. Cette expérience permet aussi d'être identifié.e dans un réseau, d'être repéré.e et d'être sollicité.e pour mener des recherches futures. Pour ce qui est des incidences sur la discipline et sur le collectif, cette expérience permet d'alimenter des réflexions scientifiques. Au niveau des politiques publiques, c'est l'occasion de se constituer un réseau d'alliés mais aussi de transformer et d'agrémenter les représentations d'acteurs qui ont par ailleurs un rôle décisionnaire au sein d'autres institutions, et donc de diffuser par leur intermédiaire le point de vue de l'ergonomie au sein d'autres institutions.

Nous n'avons pas le temps de décrire plus en détail les autres expériences relevant de cette forme d'action.

Synthèse

En synthèse, je vais revenir sur trois grands freins qui sont soulignés par les interviewés. Ces freins donnent lieu à des stratégies différentes qui s'appuient sur des ressources et qui vont permettre aux interviewés d'envisager différentes pistes d'actions (cf. Figure 4).

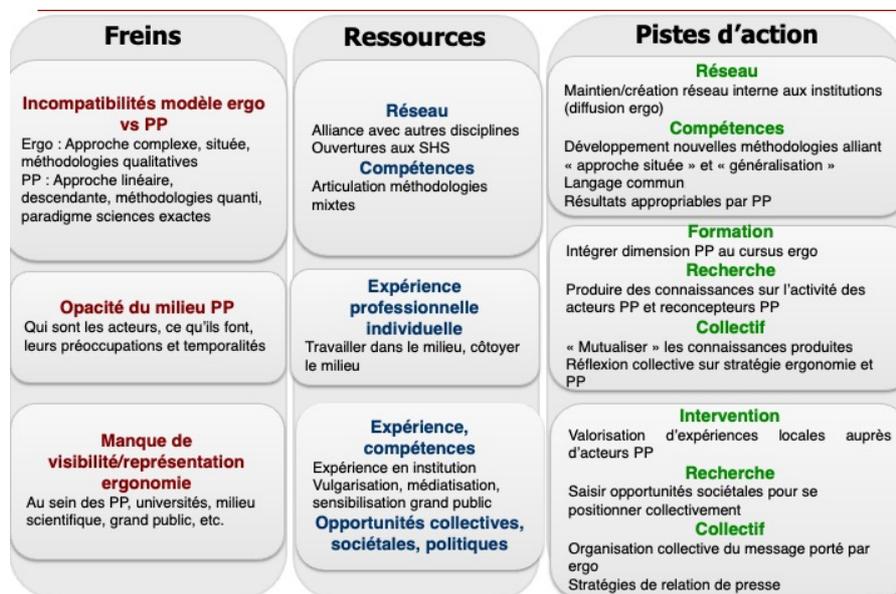


Figure 4 Synthèse des freins, ressources et pistes d'action identifiées par les interviewé.e.s

Premier frein : des incompatibilités entre le modèle ergonomique et les politiques publiques avec d'un côté en ergonomie une approche complexe située qui emploie des méthodologies qualitatives, et du côté des politiques publiques, une approche plutôt

linéaire, descendante qui prône plutôt des méthodologies quantitatives s'inscrivant dans le paradigme des sciences exactes. Au niveau des ressources identifiées pour faire face à ce frein, il y a le réseau, on l'a vu, mais également le fait de faire alliance avec d'autres disciplines relevant d'approches plus quantitatives, ce qui permet de produire des résultats peut-être un peu plus standardisables/généralisables et donc d'être davantage écouté par les politiques publiques. Une autre ressource est aussi de profiter de l'ouverture en ce moment de certaines institutions – p.ex. l'agence mentionnée plus haut - aux sciences humaines et sociales pour continuer d'influer à l'intérieur de ces institutions. Une autre ressource renvoie au développement de compétences liées à l'articulation des méthodologies mixtes (quali- quanti-, micro- et macro-). Concernant les pistes d'action permettant de dépasser ce frein, il s'agit de maintenir ou de créer des réseaux internes aux institutions pour continuer de diffuser l'ergonomie. En termes de compétences, de développer de nouvelles méthodologies qui allient des approches dites situées et des approches dites plus généralistes de manière à avoir un langage entendable par les politiques publiques et à produire des résultats appropriables par celles-ci.

En deuxième frein est relevé l'opacité du milieu des politiques publiques. Les interviewé.e.s expliquent ne pas vraiment situer qui sont ces acteurs, ce qu'ils font, quelle est leur activité, leurs préoccupations, leurs temporalités... Ici, pour pallier ce « déficit » de connaissances, les interviewé.e.s s'appuient sur leur l'expérience professionnelle individuelle - avoir travaillé

dans le milieu des politiques publiques ou l'avoir côtoyé. Les pistes d'actions identifiées relèvent plutôt d'action de formation, de recherche et d'action collective : en intégrant une dimension politique publique dans le cursus en ergonomie, ou dans la formation continue des ergonomes, en produisant des connaissances sur l'activité des acteurs des politiques publiques et aussi de ceux qui reconçoivent les politiques publiques. Au niveau collectif, il s'agirait de mutualiser les connaissances produites et d'impulser une réflexion collective sur les stratégies collectives à adopter pour pouvoir tisser un lien entre politiques publiques et ergonomie.

Troisième frein : le manque de visibilité ou des représentations erronées de ce qu'est l'ergonomie que ce soit au sein des politiques publiques mais aussi des universités, du milieu scientifique, du grand public, etc. Ici, ce qui va jouer pour faire face à ce frein, c'est pour beaucoup l'expérience des personnes. Cela repose sur du temps long, pour se constituer une expérience en institution. Cela repose également sur des compétences de vulgarisation et de médiatisation pour pouvoir sensibiliser le grand public. Une ressource tient également au fait de repérer les opportunités collectives, sociétales et politiques – par exemple la réforme des retraites - pour se positionner en tant qu'ergonome de manière publique. Les pistes d'actions se situent au niveau des interventions des ergonomes, il s'agirait de valoriser des expériences locales qui sont réalisées auprès des acteurs des politiques publiques mais aussi au niveau de la recherche en saisissant des opportunités sociétales pour se positionner collectivement et puis, au niveau du collectif, en construisant collectivement un message de l'ergonomie de l'activité à diffuser via des stratégies de relation avec la presse.

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Flore Barcellini : Le travail présenté dans cette communication orale est un travail en cours. Nous nous posons la question de comment continuer. Nous allons continuer d'investiguer la question des parcours des collègues, c'est certain. Il y a également un travail de positionnement par rapport à l'état de l'art qui est abondant en lien avec la fabrique des politiques publiques. Cet état de l'art s'appuie notamment sur les travaux en sciences politiques, en sociologie de l'action publique, mais pour l'instant je n'ai pas d'approche compréhensive de la fabrique des politiques publiques qui s'appuie sur une épistémologie de l'activité. Certains travaux renvoient à des approches plus pragmatiques (Zittoun, 2017) qui pourraient servir de base à cet état de l'art et à des travaux ultérieurs.

Une question ouverte par la description des expériences recueillies portent sur la convocation de la discipline sur les questions de performance des organisations : un certain nombre d'expériences sont en lien avec des questions de santé, de conditions de travail, de sécurité, un petit peu de fiabilité des systèmes - on commence un peu à toucher les

questions de performance des organisations – mais il semble que nous ne soyons pas convoqués directement sur des politiques publiques qui auraient trait aux questions d'organisation du travail, ou de conduite de projet, de développement ou, pour reprendre la discussion de tout à l'heure avec Emmanuelle Prouet, sur des questions de mise en œuvre de fabrique participative centrée activité, centrée travail des politiques publiques, alors même qu'il s'agit d'un champ de compétences de notre discipline.

Pour poursuivre ce travail, un point un peu plus pragmatique renvoie aux questions de financement de ce type de recherche. Enfin, les suites concrètes, vont être d'organiser des groupes de travail avec les collègues pour en faire un objet collectif et pour définir collectivement aussi comment on peut poursuivre puis financer cette recherche.

REMERCIEMENTS

Je voudrais conclure par des remerciements à l'ensemble des interviewé.es. On a choisi de ne pas lister leurs noms mais la quasi-totalité (17 sur 18) ont donné leur accord de lever l'anonymat les concernant, et vous en avez sans doute reconnu certains comme en témoignent des sourires dans la salle.

Je voudrais remercier aussi les collègues d'INRAE avec qui j'ai travaillé l'année dernière (Lorène Prost et Marianne Cerf) qui m'ont fait aussi rencontrer la direction d'étude et appui aux politiques publiques d'INRAE. Serge Volkoff qui nous a aidé sur les questions de parcours. Sandrine Caroly qui m'a fait rencontrer deux collègues à elle, qui sont sociologue et politiste. Et puis l'ensemble des collègues de l'équipe d'ergonomie puisque c'est un travail que j'ai réalisé l'année dernière lors d'un congé pour recherche et que Lucie m'a aidé à poursuivre. Je la remercie donc également.

BIBLIOGRAPHIE

Barcellini, F., Cerf, M., & Lacomblez, M. (2022). L'inscription du développement dans les recherches-interventions en ergonomie: retours sur un patrimoine. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, M.S. Perez Toralla (Coords.) « *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail: entre héritages et perspectives* » (pp. 19-36). Toulouse, France : Octarès.

Béguin, P. et Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail », *Activités [En ligne]*, 1-1 | avril 2004, mis en ligne le 02 avril 2004, consulté le 04 mai 2023. URL : <http://journals.openedition.org/activites/1156> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.1156>

Bencheqroun, T. H. (2017). Organiser la participation et l'agir collectif en situation de coopération

conflictuelle. In *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques* (eds.) Anne Lise Ulmann, Annie Weill-Fassina, Tahar Hakim Benchekroun, p. 91-109). Octares.

Clot, Y., Bonnefond, J. Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait: La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000) Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2-1 | 2000, mis en ligne le 01 mai 2000, consulté le 04 mai 2023. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3833> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.3833>

Folcher, V. (2015). Conception pour et dans l'usage: la maîtrise d'usage en conduite de projet. *Journal of Human Mediatized Interactions/Revue des Interactions Humaines Médiatisées*, 16(1).

Pueyo, V. (2022). Contribuer à des futurs souhaitables pour répondre aux défis de l'Anthropocène : les apports d'une Prospective du travail. *Activités* [En ligne], 19-2 | 2022, mis en ligne le 02 octobre 2022, consulté le 18 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/activites/7540> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.7540>

Zittoun, P. (2017). La fabrique pragmatique des politiques publiques. *Anthropologie &*

développement [En ligne], 45 | 2017, mis en ligne le 01 novembre 2017, consulté le 18 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/anthropodev/543> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/anthropodev.543>

GLOSSAIRE

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANDEVA : Association Nationale de Défense des Victimes de l'Amiante

ANSES : Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du travail

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

COCT : Conseil d'Orientation des Conditions de Travail

COR : Comité d'Orientation des Retraites

CRTD : Centre de Recherche sur le Travail et le Développement

DGSC : Direction Générale de la Sécurité Civile

HAS : Haute Autorité de Santé

INRAE : Institut National de la Recherche Agronomique ou Institut National de la Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

QVT : Qualité de Vie au Travail

SELF : Société d'Ergonomie de Langue Française

THINK Tank : Un Think tank, groupe de réflexion ou laboratoire d'idée, est un regroupement d'experts au sein d'une structure de droit privé.



Le Travail Soutenable

du concept à son déploiement dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



Sur la soutenabilité du travail et de l'emploi.

Recherches dans les salariats agricole et artistique¹

Nicolas ROUX

Université Reims Champagne Ardenne, chercheur au CEREP, associé au CEET

nicolas.roux@univ-reims.fr

- Résumé

Cette contribution au séminaire propose une conception extensive (au-delà du contexte organisationnel), relative (suivant les différences de position et de trajectoire) et évolutive (sur le temps long des biographies) de la soutenabilité. Elle se base sur une enquête comparative, biographique et longitudinale menée auprès de saisonniers et saisonnières agricoles et d'artistes du spectacle en situation de *précarité durable*, alternant les périodes d'emploi et de hors-emploi sur le long terme. Elle pose la question de la soutenabilité du travail en emploi discontinu, au double sens de ce qui peut être supporté et de ce qui peut être accepté. Ces deux cas contrastés font ressortir les inégalités sociales à l'œuvre parmi les précaires. Mais se dégage aussi une commune recherche d'autonomie à l'égard de la norme du CDI à temps plein, prenant des formes sociales distinctes en milieu populaire d'un côté et dans les professions artistiques de l'autre.

- Mots-clés : soutenabilité, travail, emploi, précarité, saisonniers et saisonnières agricoles, artistes du spectacle, intermittents

¹ Merci à Gilles Babary et Hayette Mouffok, auditeurs du Master Ergonomie, d'avoir retranscrit cette communication

*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

ROUX N. (2023). Sur la soutenabilité du travail et de l'emploi. Recherches dans les mondes agricole et artistique. Actes du 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM, Le travail soutenable. Du concept à son déploiement dans la société. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

- Résumé anglais.

This contribution to the seminar proposes an extensive (beyond the organizational context), relative (according to the differences in position and trajectory) and evolving (over the long time of biographies) conception of sustainability. It is based on a comparative, biographical and longitudinal survey conducted among seasonal agricultural workers and performing artists in a situation of *lasting precariousness*, alternating periods of employment and non-employment over the long term. It raises the question of the sustainability of work in discontinuous employment, in the double sense of what can be supported and what can be accepted. These two contrasting cases highlight the social inequalities at work among the precarious workers. But there is also a common search for autonomy with regard to the norm of the full-time permanent contract, taking distinct social forms in the working class on the one hand and in the artistic professions on the other.

- Mots-clés anglais : sustainability, work, employment, precariousness, seasonal agricultural workers performing artists, intermittents

INTRODUCTION

Merci de me donner l'opportunité de présenter mon travail issu d'une thèse de doctorat qui a été soutenue au Conservatoire national des arts et métiers (Le Cnam), au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise), en novembre 2017 et qui a fait l'objet d'une publication d'ouvrage aux Presses universitaires de France en août 2022 (Roux, 2022). Dans cette thèse et cet ouvrage, la notion de soutenabilité est centrale, et c'est donc ce dont je vais parler ici. Je précise qu'il s'agit de la soutenabilité du travail en emploi discontinu. C'est-à-dire que la réflexion se fait à travers des trajectoires de salariés précaires ; qui alternent emploi et chômage sur la longue durée. Cela m'a amené à avoir une *perspective extensive* de la soutenabilité qui analyse, par exemple, l'articulation entre travail et hors travail et où les problématiques de santé au travail n'étaient pas une entrée première mais pouvaient arriver en cours de route, lors des entretiens biographiques. Je pensais que c'était important de le préciser avant de poursuivre, puisque c'est une optique particulière de la soutenabilité.

J'aurais pas mal de choses à dire sur l'ouvrage, forcément, donc parfois je pourrai passer un peu vite sur certains aspects et peut-être que je passerai plus de temps aussi sur les saisonniers et saisonnières agricoles puisque ce sont des populations moins investiguées que les artistes et intermittents du spectacle.

J'aborderai quatre points un peu classiques. Je présenterai en premier lieu la problématique autour de la soutenabilité, puis l'enquête et enfin deux principaux résultats : d'abord les trajectoires, en interrogeant le rapport à la finitude sociale et en apportant quelques précisions là-dessus ; et ensuite sur les diverses pratiques et les usages dans les rapports à la discontinuité de l'emploi, avec les possibles recherches d'autonomie qui peuvent en découler et qui peuvent nous faire faire des points communs entre des populations qu'*a priori* tout oppose, comme le sont les saisonniers et saisonnières agricoles et les artistes du spectacle.

DE LA PRECARITE A LA SOUTENABILITE DU TRAVAIL EN EMPLOI DISCONTINU

Concernant le premier point sur le travail en emploi discontinu, le rapport à l'emploi est important puisque nous savons que sur le marché de l'emploi, il y a différentes segmentations du travail, qui font que des catégories de population vont être plus ou moins concernées par des « travaux » précaires, moins qualifiés, moins épanouissants, etc. Il me semblait aussi important de préciser le contexte d'emploi des deux populations. C'est un peu le point de départ qui est celui de la diversification et de la multiplication des formes d'emploi dites « nouvelles », « atypiques », ou en tout cas discontinues — qui ne sont plus très nouvelles maintenant : CDD, intérim, vacation, intermittence du spectacle, etc. —, qui éloignent une part importante de la population active du socle de sécurité minimale que procure l'accès au salariat — le salariat, c'est quasiment 90% de la population

active — et que procure surtout l'accès à l'emploi stable. Divers chiffres montrent cette dynamique. Retenons l'idée que les contrats sont de plus en plus courts, que les CDD de moins d'un mois deviennent des normes d'embauche. Précisons néanmoins, qu'en termes de stock, le CDI reste la norme d'emploi et usuel dans le droit du travail. Mais en termes de flux, les chances se réduisent, par exemple, d'avoir un emploi stable dans un avenir proche. Une étude de France Stratégie rappelait qu'en 1982, la moitié des salariés en CDD obtenaient un CDI 3 ans après. Aujourd'hui, le ratio est d'1 sur 5. Au début et vers la fin de la vie active, il y a des mouvements de précarisation de l'emploi, mais il convient de relativiser l'idée d'une rupture brutale. La thèse, publiée récemment, de Marion Plault (2019) montre que, durant la période dite des « 30 glorieuses », certaines catégories de personnes n'étaient pas forcément considérées comme au chômage, comme les femmes par exemple, qui étaient largement en sous-emploi, en temps partiel, ou considérées comme inactives. Cela fait relativiser l'idée des « 30 glorieuses ». Malgré tout, les recompositions du salariat font qu'il y a des individus qui sont installés, durablement dans ce que l'on appelle parfois un « précarariat » qui fait alterner emploi et chômage.

C'est ce qu'étudie ce livre, la *précarité durable* et les salariés qui sont en emploi précaire pendant une longue durée de leur vie active. Avec l'objectif de répondre à plusieurs questions :

- Qui sont ces précaires de longue durée au niveau des trajectoires sociales et professionnelles ?
- Quelles sont les dispositions, mais aussi les ressources qui leur permettent de tenir, et quels rôles jouent les inégalités sociales par rapport à ça ?
- Quelles sont les contraintes et les arrangements qu'il est possible, malgré tout, de retirer de ces situations à l'écart de la norme d'emploi ?

En outre, l'idée de l'ambivalence de la précarité nous recommande, au moins quand on l'analyse qualitativement, de ne pas supposer, *a priori*, qu'un travailleur ou qu'une travailleuse serait en quête de CDI d'une manière absolue, ou inversement, serait dans une espèce de stratégie d'échappement au travail salarié et à l'emploi en entreprise. Considérer cette ambivalence, amène à éviter les catégories binaires de type choisi /subi, ou d'un rapport forcément positif ou négatif à l'emploi. En effet, au niveau qualitatif, et notamment au niveau longitudinal, une même personne pourra présenter sa situation comme choisie à un moment donné, puis comme subie à un autre. Parfois, dans un même entretien, on peut avoir des propos qui se rapportent tantôt à une situation « subie » tantôt à une situation « choisie » : « ça me va bien comme ça ».

S'il peut être intéressant, statistiquement, de savoir la part de temps partiel subi, il s'agit de s'interroger, par le bas, sur ce qui conduit à la précarité de longue durée et sur les manières de la rendre vivable, pour les personnes concernées. Ici, on se situe à échelle d'individus et des groupes. C'est la question que j'ai essayé de conceptualiser au travers de la notion de

soutenabilité, qui présente pour moi l'avantage d'être malléable. Elle peut potentiellement contribuer à l'articulation des différentes réalités : collectives et individuelles, l'instant T et le temps long des trajectoires individuelles et collectives, l'objectif et le subjectif.

En tout cas, lorsque l'on regarde les définitions, au moins deux dimensions de la soutenabilité peuvent être intéressantes à intégrer dans une lecture sociologique. D'abord la soutenabilité c'est quelque chose de durable et solide, qui peut être supporté, enduré. Cela nous invite donc à observer la *condition* des précaires dans le temps long. Ensuite, ce qui peut être soutenu — accepté, défendu, revendiqué — parfois même collectivement. C'est le cas, par exemple, des intermittents du spectacle qui se mobilisent collectivement, au niveau de l'assurance chômage, pour sécuriser l'emploi discontinu et non pas pour appeler au CDI à temps plein. Là, c'est le sens fort, défendu et revendiqué de la soutenabilité.

Je n'analyse pas, ici, la légitimité d'un modèle plutôt qu'un autre, mais je regarde ce que ces personnes et groupes portent. En regardant ce qui peut être accepté, défendu, nous sommes aussi renvoyés à la *position* sociale. Par exemple, ce qui apparaît soutenable à des ouvriers, ouvrières ne l'est pas forcément pour des travailleurs et travailleuses intellectuel.le.s : ce sont les variations entre classes ou groupes socio-professionnels. Par ailleurs, ce qui est soutenable pour une personne ne le sera pas forcément pour une autre du même groupe. C'est-à-dire que dans une même population, vous avez des trajectoires différentes, au niveau des diplômes, des origines sociales, du genre, etc., qui font que vous n'aurez pas forcément les mêmes attentes, le même rapport à un travail donné : ce sont les variations interindividuelles. À cela s'ajoutent, potentiellement, les variations intra-individuelles qui font que l'on peut avoir différents rapports à un même emploi, à différentes étapes de sa vie.

L'objectif est, en essayant d'aller au bout de ces deux grandes acceptions de la soutenabilité, d'articuler trois dimensions :

- 1) temporelle : jusqu'à quand est-ce soutenable ? ;
- 2) comparative : pour qui est-ce soutenable ? ;
- 3) argumentative : pourquoi est-ce soutenable ? pour quelles raisons ? avec quelles attentes ?

Donc, par rapport à l'ambivalence de la précarité, ce qui est intéressant quand nous regardons les propos et les pratiques, c'est qu'aux yeux des précaires, parfois et sous certaines conditions, la discontinuité de l'emploi peut rendre soutenable des conditions de travail qui ne le seraient pas, ou plus forcément, à temps plein d'une manière continue. Nous pourrions y voir une illusion, parce que nous savons bien que c'est dans les emplois précaires que se concentrent les formes de travail, parfois, les plus dégradées et avec le plus de pénibilités. Mais cela ne doit pas empêcher les sciences sociales de regarder quels sont les rapports au travail, quelles sont les significations, etc.

Et c'est en quelque sorte essayer d'intégrer la part subjective dans l'analyse des phénomènes sociaux. Bourdieu, par exemple, parlait de « double vérité du travail ». Pour donner du sens à son travail, entrer en

relation avec autrui, développer ses capacités, on s'investit parfois plus que ce qui est demandé. On participe ainsi à sa propre exploitation objective. C'est la vérité objective et la vérité subjective du travail, et si on l'applique à cette problématique de la soutenabilité de l'emploi discontinu, ça veut dire que ce qui est soutenable, c'est ce qui peut être supporté, mais aussi accepté. Donc durer dans la précarité, ce n'est pas seulement endurer la pénibilité, assurer une sécurité matérielle (la vérité objective), mais c'est aussi essayer, autant que faire se peut, de trouver des sources de plaisir et de satisfaction, quitte parfois à présenter sa situation comme étant préférable à être en CDI à temps plein (la vérité subjective).

Nous avons donc là une problématisation de la soutenabilité qui est plus large que la focale du travail et de l'entreprise. Il s'agit de voir comment le travail en emploi discontinu peut être soutenable à un moment donné, dans une certaine configuration (territoriale, familiale, etc.), et pas dans une autre configuration.

ENQUETE COMPARATIVE ET BIBLIOGRAPHIE : DEUX POLES HISTORIQUES

L'enquête a aussi été pensée pour répondre à ces trois dimensions : comparative, argumentative et temporelle. Les deux populations comparées ont été choisies pour diverses raisons, mais principalement parce qu'elles sont deux pôles historiques de la précarité durable. Ce sont deux secteurs d'activité où la proportion d'emplois courts est la plus importante. Et cela date de bien avant la multiplication des formes d'emplois dites atypiques des années 1970 : les ouvrières et ouvriers tâcherons existent au moins depuis le XIX^e siècle. Dans le monde du spectacle, les travailleurs et travailleuses aux cachets, existent au moins depuis le début du XX^e siècle. Ils représentent donc des laboratoires d'analyse privilégiés pour observer la manière dont la précarité se construit et se vit sur le long terme.

L'objectif, lorsque l'on fait une comparaison de cas aussi contrastés, ou de cas les plus différents (cela dépend à quels auteurs et autrices on se réfère en sociologie), c'est de faire jouer les différences (de classes, de ressources, d'appartenance, de lieu, de mode de vie) de deux groupes opposés dans l'espace social mais qui partagent cette alternance entre emploi et chômage sur une longue durée. Mais il ne s'agit pas de ne faire qu'une analyse verticale de la soutenabilité, dans laquelle on ferait ressortir des inégalités de ressources, de pouvoir, etc. Le rapport à la précarité et à la discontinuité ne se mesure pas uniquement en fonction de leur intensité ou selon qu'elle soit plus ou moins supportable et acceptable. Nous pourrions ainsi considérer que les artistes sont plus dotés et que c'est donc plus soutenable pour elles et eux. C'est en réalité un peu plus compliqué que ça.

L'objectif est en effet d'observer aussi les *formes sociales* de la soutenabilité du travail en emploi discontinu, que ce soit chez les cadres, professions intellectuelles supérieures ou en milieu populaire, avec cette question : que nous disent ces deux cas, non plus en étant opposés et isolés entre eux, mais en étant rapprochés à travers une même problématique ? Nous verrons que cela permet de faire ressortir des enjeux transversaux comme les pratiques de recherche d'autonomie vis-à-vis du salariat et de la norme d'emploi du CDI à temps plein.

Ces deux populations, je les ai analysées, investiguées à partir d'une enquête biographique au long cours, à travers au moins deux séries d'entretiens non-directifs avec un certain nombre d'individus. Néanmoins, il y a parfois des limites à l'enquête chez certaines populations, notamment en milieu populaire.

C'est le cas chez les saisonniers et saisonnières agricoles. Il n'était pas facile de les revoir toutes et tous, et cela dit quelque chose sur la condition sociale, mais aussi d'emploi ou de dépendance envers leur employeur ou employeuse. L'enquête biographique et longitudinale a un intérêt pour suivre à la fois les situations, les discours sur le temps long, les évolutions. Elle permet aussi d'élaborer une relation de confiance qui favorise la mise en récit, y compris de la vie privée des individus.

D'un côté, l'enquête s'inscrit en milieu populaire et rural avec une population de saisonniers et saisonnières agricoles dans la viticulture et le maraîchage, principalement en Languedoc Roussillon, dans les départements de l'Aude et des Pyrénées-Orientales. De l'autre côté, un milieu urbain, plutôt parisien, avec des artistes professionnelles d'Île-de-France, surtout des comédiens et comédiennes mais aussi des danseurs et danseuses, des musiciens et musiciennes ou des artistes de cirque. Il est tout de même important de préciser que dans ces deux populations, les individus de plus de 40 ans et les femmes sont surreprésentées par rapport aux moyennes statistiques nationales. Le but est d'appréhender la problématique de la soutenabilité sur le long cours du calendrier biographique et des différences de genre.

SOUTENABILITE ET TRAJECTOIRES : LA FINITUDE SOCIALE EN QUESTION

Je vais aborder quelques principaux résultats de mes recherches, sélectionnés pour alimenter la réflexion sur la soutenabilité. Tout d'abord, au niveau des trajectoires, la comparaison illustre la manière dont les conditions d'existence et de travail vont pouvoir structurer la perception du monde social que vont avoir les individus, des possibles qui sont appréhendés et qu'ils et elles se sentent en mesure d'atteindre ou non, en fonction d'une diversité de ressources et de capitaux. On s'intéresse ici aux rapports différenciés à

la *finitude sociale*. Par exemple, d'une manière caricaturale, entre des individus qui vont être dans la nécessité, mais accepter leur sort quel qu'il soit, et d'autres qui vont vouloir autant que possible assouvir leurs grandes espérances et essayer d'agir sur cet espace des possibles. Dans ce cas, nous ne sommes pas encore dans les pratiques et les arrangements avec la précarité, mais plutôt sur les trajectoires et les perceptions, sur les attentes différenciées. Je renvoie notamment à un ouvrage, qui date un peu mais qui est important et qui a intéressé beaucoup de sociologues (mais pas seulement), *Travailler pour être heureux ?* de Baudelot et Gollac (2003) : « un même travail pourra satisfaire celui pour qui il représente ce qu'il pouvait espérer de mieux mais il mécontentera celui qui le vivra comme un déclassement ». Donc en fonction de ses origines, de sa position sociale et du rapport au travail, ce ne sera pas forcément le même ressenti.

Concernant les saisonniers et saisonnières agricoles, je résume cet aspect-là par l'expression "*faire de nécessité soutenabilité*" (Roux, 2020), un processus à travers lequel ces personnes-là sont amenées à supporter et accepter, voire à se satisfaire d'une condition qui, dans la plupart des cas, relevait au départ de la nécessité et pas forcément d'un projet de formation.

Ici, on essaie de mettre en relation les contraintes du marché de l'emploi local dans le Languedoc-Roussillon avec ce que Bourdieu appelait l'*ethos* populaire du « sens des limites » : un ensemble de valeurs qui vont porter les individus plutôt à vivre conformément à leur condition, à accepter l'ordre des choses. En tous cas, d'une manière objective, ce qui se présente à elles et eux, c'est un espace des possibles limité, réduit du fait de plusieurs facteurs. D'abord un faible niveau de diplôme, dans la plupart des cas, qui les conduit de manière statistique, dans l'ordre des probabilités, dans les emplois non-qualifiés et précaires. À cela s'ajoute le fait qu'en milieu populaire, on se projette plus fréquemment dans un espace local et familial, ce qui les rend dépendantes du contexte économique local. En l'occurrence, le Languedoc-Roussillon est une région faiblement industrialisée, la deuxième la plus pauvre de France, avec un fort taux de chômage. Il y a quelques années, elle avait le taux de chômage le plus important du pays. En 2017 ou 2016 il était de 14,2% contre 10% pour la moyenne métropolitaine. C'est aussi un territoire avec une concentration du salariat agricole, et notamment saisonnier. Donc, quand vous êtes en recherche d'un emploi peu ou pas qualifié, vous avez de fortes probabilités de vous orienter vers l'emploi saisonnier agricole.

Il y a néanmoins, des arrangements et des satisfactions possibles avec cette situation d'emploi discontinu dans les saisons agricoles. Mais il faut garder à l'esprit que travailler dans la durée dans le salariat agricole réduit les probabilités d'accès à un emploi stable, et d'avoir une perspective de

progression professionnelle. En fait, bien souvent vous pouvez être maintenu·e dans une condition de précarité ou de pauvreté, avec des emplois peu rémunérateurs, aux niveaux inférieurs à ceux des ouvriers et ouvrières de l'industrie. Et plus vous durez dans les saisons plus vous êtes amené·e à y rester. C'est un mécanisme classique du marché de l'emploi : quand vous exercez des emplois précaires et non qualifiés, plus vous y restez longtemps et plus vous avez de probabilités d'y rester. Et c'est accentué dans le salariat agricole. Les transitions du CDD saisonnier, par exemple, vers le CDI, c'est 1,5% et les transitions du CDD tout court vers le CDI c'est 6,2% (Bellit, 2015).

Malgré tout, il y a dans l'enquête des possibilités de se stabiliser, mais souvent dans le salariat subalterne ou d'exécutant. Deux exemples :

- un a réussi à devenir ouvrier fleuriste en CDI. Il dit qu'il faut « *lutter avec ses armes* » parce qu'en fait, au premier entretien, il voulait devenir exploitant agricole. Mais il a abandonné ce projet faute de ressources économiques et sociales, etc.
- et une autre qui a un CDI dans un groupement d'employeurs, dont je parlerai plus tard, qui reste là, mais tout en constatant qu'à 35 ans ce sera difficile de tenir, physiquement.

Sur le long terme ensuite, lorsqu'on compare les différentes étapes biographiques avec des âges différents au niveau des personnes enquêtées, l'expression de « *l'engrenage* » est revenue quelque fois : l'idée d'une installation, d'une « *éternisation* » — comme dirait la sociologue Vanessa Pinto (2014) par rapport aux petits boulots étudiants — dans une situation qui est pensée au départ comme transitoire. On essaie d'en sortir, ou d'avoir des alternatives, mais au final, on y reste pendant longtemps. Et avec l'âge, cet engrenage fait qu'on passe du sens des limites à la finitude sociale, avec l'idée que ce sera notre position d'arrivée et que, de toute façon, il n'y a pas d'autres alternatives possibles. C'est par exemple le cas de Johanne, 56 ans, qui est célibataire, locataire, et qui vit dans l'Aude.

Il y a, ensuite, quelques conditions (qui ne sont pas données à tout le monde) pour pouvoir créer de la continuité dans cette situation d'emploi discontinu :

- la diversification de l'activité. Cela n'est possible qu'en fonction de ressources inégalement réparties, mais aussi de vos employeurs et employeuses. En l'occurrence, les deux saisonnières auxquelles je pense, travaillent principalement pour une propriété qui fait de l'agriculture biologique et qui, d'une manière générale, favorise la diversification de l'activité — par exemple, avoir des vendanges précoces, des vendanges en vert, qui sont des choses spécifiques à la viticulture — et elles travaillent environ 10 mois dans l'année, sauf imprévu, lié

par exemple à une perte de la relation avec certains employeurs et employeuses ;

- la résistance à la douleur. Elle fait office de critère pour sélectionner celles et ceux que l'on va réembaucher d'une année à l'autre ;
- les ressources de proximité et d'autochtonie. Si l'on est connu·e dans le coin, on a aussi plus de chances d'être connu·e des exploitant·es et d'être réembauché·e. Prenons par exemple le cas de Claire dont la famille est dans la région depuis longtemps et est inscrite dans les sociabilités locales. Elle a pu devenir ce qu'elle appelle une « *saisonnnière permanente* » depuis au moins 15 ans.

Et je pourrais évoquer d'autres détails pratiques, mais qui sont loin d'être anodins, comme la nécessité d'avoir une voiture, par exemple. Des accidents ou un véhicule qui tombe en panne peuvent provoquer des problématiques d'accès à l'emploi et financières.

Chez les artistes du spectacle, la logique est inverse. On a ici, au contraire, un *refus de la finitude sociale*, un refus de ce qui est défini, achevé ou donné une fois pour toutes. Et ce penchant-là, je l'ai observé à travers toute la population, au-delà des différences d'origine sociale, de sexe ou autres. Il renvoie, selon moi, au fait d'appartenir à un champ spécifique avec ses règles, ses normes, ses croyances, notamment en la vocation, le désintéressement, etc. Il s'agit plutôt dans le rapport à l'emploi discontinu, de soutenir la vocation, d'arriver à percer dans des secteurs très concurrentiels, ce qui demande un investissement important, quasi permanent dans le travail, par-delà la discontinuité de l'emploi. Le temps de travail dépasse largement le temps de l'emploi, des cachets, le temps des représentations.

La structuration des trajectoires passe ici par :

- les diverses formes d'inégalités sociales et notamment le fait de passer par des grandes écoles spécialisées (celles-ci vont donner accès aux scènes nationales, subventionnées ou pas) ;
- les diverses stratégies, comme la démultiplication de soi (être interprète, créateur ou créatrice, metteur ou metteuse en scène, etc.) ;
- les capacités d'ajustement face aux diverses contraintes de la profession qui demande, en général, une mobilité, une disponibilité, une flexibilité, mais aussi un engagement important dans le travail.

Un contraste ressort de la comparaison : d'un côté nous avons un sens des limites et de l'autre nous avons plutôt ce que l'on peut appeler une *impatience des limites*, une frustration ou une crainte que les espérances ne soient pas assouvies, dans un avenir proche, pour diverses raisons relatives à la condition sociale ou professionnelle. C'est pourquoi je

parle de la soutenabilité latente parce que la dynamique longitudinale nous permet de voir les passages entre un état d'insoutenabilité *latente* — on sent que ça peut craquer, que ça peut devenir insoutenable, mais pas pour l'instant — et un état d'insoutenabilité *effective*, où les gens sont soit en dépression ou en épuisement, soit se sont reconverti.es professionnellement parce que ça ne pouvait plus durer.

L'*insoutenabilité de condition* peut relever d'un surinvestissement au travail, qui est assez fréquent y compris chez d'autres catégories de métiers intellectuels. Le surmenage se manifeste, par exemple, par le fait de se réveiller la nuit, ou au travers de la précarité. On voit, chez les jeunes, des individus qui sont en colocation, parfois même sans domicile, parce qu'ils et elles changent de projet à divers coins de la France. Cela a des conséquences sur la vie de couple, comme pour Mathilde qui est dans ce cas et qui se demande : « *Combien de temps ça dure ?* », cette précarité, ce surinvestissement dans le travail. Et c'est en général aux alentours de la trentaine que ces questions-là se posent avec plus d'acuité. Le surinvestissement peut aussi générer des blessures et aboutir à des opérations. Dans le cas des danseurs et danseuses, notamment celles et ceux d'origine populaire que j'ai pu rencontrer, certain-es peuvent accuser un retard à l'entrée dans le métier. Lorsque ces personnes ne sont pas rentrées très tôt dans des grandes écoles, elles ont dû rattraper ce retard, ce qui peut accélérer la nécessité de s'entraîner, de perfectionner son corps parfois jusqu'à toucher aux limites corporelles.

En ce qui concerne l'*insoutenabilité de position*, c'est plutôt, le fait d'avoir une intégration professionnelle précaire, par rapport à la concurrence et à la compétition dans le métier et d'entrevoir la fin de sa carrière artistique. Il est intéressant de noter le contraste avec les saisonniers et saisonnières agricoles : ici la reconversion - ou la fin de la carrière - n'intervient que lorsque tous les possibles imaginés ont été épuisés, que toutes les cartes ont été jouées. Il y a souvent cette idée que l'incertitude permettra une amélioration de sa situation, contrairement aux saisonniers et saisonnières agricoles qui espèrent que la situation va demeurer à l'identique, qu'elle ne va pas se dégrader. Cela dit quelque chose du rapport au monde social et des attentes que peuvent avoir les individus.

Pour conclure sur cet aspect, si on analyse la soutenabilité à travers des formes sociales différenciées, on voit qu'il y a, d'une manière générale, un *effet de position* à l'instant T, avec des populations qui sont situées soit dans les classes moyennes supérieures, comme c'est le cas des artistes, ou parmi les classes populaires, comme c'est

le cas des saisonniers et saisonnières agricoles. On retrouve ainsi une logique de vocation d'un côté et une logique d'adaptation à la nécessité de l'autre. D'autres variations peuvent s'ajouter, comme un *effet de trajectoire* d'un point de vue dynamique et diachronique, avec l'exemple des saisonniers et saisonnières agricoles en déclassement. C'est n'est alors ici, pas tant le fait d'avoir des revenus relativement faibles ou la pénibilité du travail, que le fait d'être cantonné-e à une position d'ouvrier ou d'ouvrière qui est en décalage avec leurs ambitions initiales. Ces cas, minoritaires dans la population, sont intéressants pour ces différents rapports au travail et à l'emploi. Ce prisme des trajectoires, au-delà de l'emploi, du travail en lui-même, nous permet de comprendre, justement, en quoi un même travail pourra être accepté sur la durée par certaines personnes alors qu'il sera insoutenable pour d'autres.

SOUTENABILITE ET AUTONOMIE : LA NORME D'EMPLOI EN QUESTION

On pourrait se demander en quoi ce rapport contrasté à la finitude sociale nous renseigne sur le rapport au travail et à l'emploi ? Par exemple, comment le temps hors emploi est-il vécu ? Comment est-il rendu soutenable par les personnes ? Vers quoi ce temps est-il investi ? Et comment est-il investi ? Si on analyse la discontinuité à travers l'intermittence des temps, elle dégage un temps libéré, *a priori*, de l'emploi. Même si nous savons que, en-dehors de l'emploi, il faut construire son CV, chercher un nouvel emploi, entretenir sa réputation etc., la discontinuité permet potentiellement d'avoir un temps supplémentaire par rapport à des individus en CDI et à temps plein. Il était intéressant, pour moi, de voir quel sens avait ce temps hors emploi chez les deux populations.

Si on retrouve un enjeu commun de prise de distance avec la norme du CDI à temps plein, les saisonniers et saisonnières sont aussi avant tout mises à distance de cette norme. Il faut toujours penser à cette ambivalence, à cet enjeu commun, mais avec des usages contrastés et inégaux. Du côté des saisonniers et saisonnières, on recherche l'autonomie par *rapport au travail*, pour tenir à distance l'exploitation ouvrière et la pénibilité du travail. Et chez les artistes, on recherche l'autonomie *dans le travail*, afin de préserver le temps du travail artistique, dans lequel on va s'investir au maximum par rapport aux autres emplois alimentaires qui relèvent de la nécessité.

Il faut se rappeler que l'orientation vers les saisons agricoles relève de la nécessité et qu'il peut y avoir une usure corporelle précoce avec des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) avant 40 ans, parfois 30 ans — tendinite, arthrose etc. — et une fatigue qui empiète sur le temps dit « libre ». Dans ces cas, la

discontinuité peut être perçue comme une autonomie temporelle sans laquelle l'emploi agricole pourrait être insoutenable. Autrement dit, le temps hors emploi est perçu sous le signe du repos compensateur. Des saisonnières, par exemple, se disent que : « *De toute façon, vu notre état physique, on ne pourrait pas avoir un CDI, et de toute façon notre employeur le voit bien et ne nous propose pas de CDI* ».

Cela nous ramène encore à l'ambivalence des situations de précarité, et plus précisément des discours sur la précarité. Ainsi Johanne qui me dit, par exemple, lorsque je lui demande si elle ne voudrait pas faire autre chose, ou se reconverter, se former : « *Mais peut-être que ça ne me plaît pas non plus de travailler tout le temps* ».

On pourrait y voir le registre de la préférence pour la discontinuité mais en fait, dans l'entretien, on avait plutôt des discours sur le registre de la contrainte, du type : « *De toute façon, ma vie c'est un échec, c'est une suite d'échecs, j'ai une vie plate* », ou « *qu'est-ce que tu veux que je te raconte ?* », etc.

Et puis en fait, on se rend compte que dans le passé, elle était secrétaire, qu'elle était en CDI et qu'elle a dû quitter cet emploi à cause d'une délocalisation mais qu'elle aurait bien aimé rester dans cette entreprise. Cela fait relativiser l'attrait ou la préférence affichée envers l'emploi discontinu. Je dis cela parce que je sais que, notamment parmi les travaux des étudiants et étudiantes (mais pas seulement), il y a une difficulté à interpréter les discours et qu'on peut parfois se tromper de signification si on les interprète sans les réinscrire dans le long terme et les trajectoires.

Retenons que, comme souvent dans le salariat subalterne, on constate, quand les personnes sont longtemps cantonnées à ce type d'emploi, une forme de retrait du travail. Les attentes se reportent vers le hors travail, sur divers aspects comme le territoire local, ou la commune où l'on « *connaît tout le monde* », les loisirs naturels (comme aller couper du bois, ramasser des champignons, valoriser la nature plutôt que la grande consommation des villes). On constate également, chose importante par rapport à la variable du genre, un investissement de l'espace domestique, notamment pour les femmes. On retrouve une division sexuée du travail dans le couple assez classique dans l'histoire de la sociologie du travail et qui perdure notamment dans les milieux populaires, malgré certaines transformations. Cela renvoie à cette division entre l'homme qui rapporte l'essentiel des revenus, qui a un CDI, et les femmes pour qui le travail, l'emploi, c'est plus un "salaire d'appoint". On assiste parfois à des discours où il y a un retournement. Comme ici, ces deux femmes qui s'amuse à dire : « *nous on a de la chance parce qu'on n'est pas en CDI* », contrairement à leurs maris qui, en tant qu'hommes, sont socialement plutôt

déterminés à travailler en CDI. Pour elles, les saisons agricoles sont soutenables parce que socialement, elles endossent un rôle de mère qui est perçu comme prioritaire par elles-mêmes et par leurs maris. Cela suppose de nombreux arrangements avec les employeurs et employeuses que l'on pourrait évoquer.

Pour terminer, ce que je trouve important de souligner, c'est qu'en miroir de cette soutenabilité des saisons agricoles — à certaines conditions, je le précise, puisque j'ai axé mon analyse sur des gens qui sont dans les saisons sur la longue durée, et que j'ai aussi tout un propos (que je n'ai pas le temps de développer ici) sur ce qui fait que les saisons deviennent insoutenables — j'ai pu observer un groupement d'employeurs qui embauche des ouvriers et ouvrières en CDI. On voit tout ce que permet la discontinuité en termes de mise à distance de ces situations-là, où l'on est bloqué dans un travail qui porte atteinte à sa santé mais qu'on ne veut pas quitter, par crainte de l'insécurité de l'emploi, de se retrouver au chômage (la possibilité d'avoir une rupture conventionnelle n'est pas systématique). Ces ouvrières se trouvent alors placées dans un travail intense, pénible, à risque... et dans lequel les femmes font également l'objet de diverses formes de discrimination. Pour revenir sur l'ambivalence de la précarité, bien sûr dans la discontinuité il y a des risques de pauvreté, de désaffiliation, de rupture des liens sociaux ; mais elle est vue aussi comme une possibilité de mettre à distance l'exploitation ouvrière et la discipline capitaliste du travail.

Pour les artistes, à l'inverse, il s'agit de préserver l'autonomie dans le travail, et de préserver le temps disponible pour le travail. Je ne développe pas ici les stratégies professionnelles de diversification de l'activité (monter sa compagnie, etc.) mais les stratégies dans l'espace domestique de la part des artistes qui ont pu durer tout en ayant des responsabilités familiales, qui sont passés par des écoles spécialisées renommées, qui ont un capital économique important qui permet de gérer des coups durs, qui ont une certaine réputation. Là, l'homogamie sociale et professionnelle (se mettre en couple avec des gens qui sont semblables) permet un certain ajustement entre les deux membres du couple, entre les deux conjoint·es. L'hétérogamie professionnelle peut alors se révéler problématique : « *J'étais en couple avec un médecin qui avait plutôt un rapport au travail classique. En fait, il ne comprenait pas pourquoi je travaillais le soir, la nuit, le week-end, pendant les vacances, etc.* ».

En fait cette homogamie, et d'autres pratiques comme celle de l'alternance (le roulement entre un·e parent·e qui s'occupe de l'enfant le matin et l'autre qui s'en occupe l'après-midi), permettent de

s'ajuster et de comprendre que, pour l'autre, le travail c'est quelque chose de très important, ce qui n'est pas forcément compris par les personnes qui exercent d'autres métiers. Le contraste avec les saisonniers et saisonnières agricoles est important. D'un côté, on a une division sexuée du travail, qui attribue des rôles différents dans le couple. Là, au contraire, il y a une volonté (d'essayer en tout cas) d'avoir une vision égalitaire du couple — je ne dis pas qu'il n'y a pas d'inégalités au niveau du travail domestique, c'est une autre question — pour permettre à la conjointe ou au conjoint de garder la centralité du travail (avec les divers risques associés, comme le surinvestissement) ou de faire face à la difficulté d'asseoir sa réputation dans la durée.

Les grandes espérances des artistes ont aussi un caractère ambivalent. Bien sûr, le travail est source de satisfaction, de gratification symbolique, de reconnaissance. Mais il peut mettre au défi les limites corporelles, ainsi que la vie privée. De l'autre côté, les saisonniers et saisonnières agricoles ne sont pas dans un travail qui est investi d'une raison de vivre. Ils et elles sont donc épargnées des désillusions que peuvent avoir les artistes par rapport à un travail qui ne comblerait pas leurs hautes espérances.

CONCLUSION

Qu'est-ce que ce travail nous dit sur la soutenabilité ? La comparaison est utile, pas seulement pour identifier des différences, mais aussi pour problématiser autrement un objet de recherche. Durkheim disait déjà que la comparaison nous amène à faire ressortir d'autres éléments de problématisation. C'est ce que j'ai essayé de faire à travers le rapport à la finitude sociale et aux diverses recherches d'autonomie. Je l'ai fait en mettant la trajectoire au cœur du dispositif méthodologique et théorique qui nous permet d'articuler :

- travail et classes sociales principalement (appréhendées à travers les différences de diplôme, de capital culturel, économique, etc.) ;
- et différentes échelles d'analyse comme le temps court-l'instant T / le temps long, le micro (des petites pratiques et arrangement avec la précarité, des discours) / le macro (les structures sociales, les grandes probabilités) ou encore le méso (au niveau des organisations, des groupements d'employeurs).

Au final, la conception de la soutenabilité ici développée est une conception *extensive*, qui va au-delà du contexte organisationnel de l'entreprise et du travail. Si celui-ci est important, nous savons que

quand les attentes ne sont pas satisfaites au travail, elles se reportent ailleurs.

Cette conception de la soutenabilité est aussi *relative*. On voit que la soutenabilité du travail vaut pour certaines populations et pas d'autres, ou en tout cas, nous constatons que la *soutenabilité des uns, des unes n'est pas celle des autres*.

Cette conception de la soutenabilité est complémentaire de celle évoquée précédemment dans le séminaire : une conception critique, ou prospective de la soutenabilité, qui s'interroge sur ce que pourrait — ou devrait — être un système de travail soutenable notamment en identifiant différents critères *a priori*. J'ai plutôt choisi d'examiner ce que représentait la soutenabilité à l'échelle des individus et des groupes.

Cela nous permet de comprendre qu'un travail qu'on pourrait qualifier d'objectivement insoutenable, depuis un regard extérieur, puisse subjectivement, à hauteur d'individu, être soutenable pour les personnes concernées. Comme dans le cas, par exemple, des saisonniers et saisonnières agricoles. Mais cela vaut aussi pour les artistes. Pour montrer jusqu'où peut aller l'engagement dans le travail dans des formes d'emploi discontinu — y compris dans des métiers relevant de la passion — je voudrais évoquer, pour terminer, cette anecdote d'une comédienne qui, le matin même du jour de sa césarienne, remplissait un dossier pour avoir une subvention, dans le cadre d'un projet artistique pour sa compagnie.

BIBLIOGRAPHIE

Baudelot C. et Gollac M. (dir.) (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

Bellit S. (2015). Quel est l'impact des contrats temporaires en agriculture ? *Formation emploi*, n°129, p. 23-45.

Plaut M. (2019). *Métamorphoses et permanences des parcours professionnels en France (1968-2018). Pour une approche cohorte et sexuée des évolutions de l'emploi*. Thèse de doctorat de sociologie, Université Versailles Saint-Quentin, soutenue le 16 avril 2019.

Pinto V. (2014). *À l'école du salariat. Les étudiants et leurs « petits boulots »*. Paris, France : Presses universitaires de France.

Roux N. (2020). Faire de nécessité soutenabilité. Tenir et vieillir comme saisonnier/ère agricole. *Revue française de sociologie*, 61 (2), 177-206.

Roux N. (2022). *La précarité durable. Vivre en emploi discontinu*. Paris, France : Presses universitaires de France



Le Travail Soutenable

du concept à son déploiement
dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



Promouvoir les temps qui comptent

Une approche ergonomique de la soutenabilité¹

Corinne GAUDART^{1,2} et Serge VOLKOFF²

¹ Le CNAM Lise-CNRS, 2 rue de Conté, 75003 PARIS

² GIS CREAPT (Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail), immeuble Le Descartes I, 29 promenade Michel-Simon, 93166 Noisy-le-Grand cedex

corinne.gaudart@lecnam.net serge.volkoff.visiteur@lecnam.net

¹ Merci à Sophie Clément, Sara Jeannin et Esther Magnière, auditrices du Master Ergonomie, d'avoir retranscrit cette communication

*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Gaudart, C. et Volkoff, S. (2023). Promouvoir les temps qui comptent, une approche ergonomique de la soutenabilité. Actes du 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM, Le travail soutenable. Du concept à son déploiement dans la société. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

UNE LECTURE DIACHRONIQUE DE LA SOUTENABILITÉ

Nous abordons cette thématique de la soutenabilité de deux façons liées entre elles. L'une, avec une lecture diachronique des choses qui est constitutive de notre démarche de recherche au CREAPT. Et cette lecture diachronique, on peut considérer qu'elle peut être une des composantes d'une réflexion sur la soutenabilité. Qui dit soutenable dit la prise en compte des dimensions des moyen et long termes dans les questions que l'on étudie.

D'autre part, c'est écrit, je crois, dans le texte d'annonce de ces deux journées, l'une des références pour l'ergonomie pour s'intéresser aux questions de soutenabilité, c'est un postulat, une affirmation fondatrice qui a donné lieu à un livre édité par des chercheurs en gestion suédois, Peter Docherty, Rami Shani, etc. il y a vingt ans. Ils posaient comme une forme d'opposition, de rencontre malaisée, la thématique de la soutenabilité et celle de l'intensité, de l'intensification du travail. L'intensification du travail n'est pas notre objet de recherche, mais on l'a beaucoup rencontrée. Je peux faire le pari que vous tous et toutes aussi en ergonomie vous la rencontrez.

Avec Corinne Gaudart, on a eu l'idée il y a quelques mois de rassembler nos expériences dans ce domaine. Les relire, en faire une sorte de livre de contes à partir d'une trentaine d'expériences menées soit directement par nous, soit par des collègues proches et qui portaient des questions d'usage des temps dans le travail. Alors évidemment il y a un lien entre ces deux accroches-là, la soutenabilité, moyen long terme, et la question de l'intensification. Ça va se voir, je pense, dans notre exposé. On peut citer par exemple un article qui fait directement le lien, que l'on a rédigé récemment avec Catherine Delgoulet dans la revue « Psychologie du travail et des organisations », mettant en relation les questions de vieillissement et les questions d'intensité du travail.

L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL

Pour cet exposé on se centre sur l'intensité, l'intensification, avec trois idées fédératrices qui fondent cette interrogation. La première c'est de dire qu'il y a bien une intensification du travail. Ce n'est pas un scoop dans la littérature scientifique. Cela fait plusieurs dizaines d'années qu'il y a des travaux de disciplines diverses et dans de nombreux pays qui en traitent, l'analysent, qui la décortiquent et qui la démontrent. Juste pour garder quelques balises de littérature, on peut rappeler en économie des écrits de Philippe Askenazy, un article important de Francis Green dans *Labor Economics* et, sur les questions d'horaires qui seront l'une des composantes de ce dont on parle, également les travaux par exemple de François-Xavier Devetter. En gestion, Docherty et coll. autour des *sustainable work systems*, déjà cité. En sociologie, de vastes investigations, par exemple celle de Damien Cartron sur la situation particulière des *fastfoods*, où il démasque toutes les facettes de

l'intensité du travail. Sur les horaires, par exemple, Paul Bouffartigue et les collègues du Lest d'Aix en Provence. Sur les liens avec les politiques gestionnaires, Marie-Anne Dujarier : « L'idéal au travail », toutes les nouvelles formes de management... En ergonomie beaucoup de travaux, soit qui la rencontraient, sans forcément désigner les questions d'intensification par ce nom, soit qui carrément portaient dessus. Pour citer deux, trois références, mais pardon à toutes celles et ceux que je ne vais pas évoquer, il y a des travaux de Fabrice Bourgeois sur le lean, il y a tout ce que continue de faire le réseau Etoile sur les horaires de travail, notamment Béatrice Barthe sur les horaires décalés, les horaires chahutés, etc. Et puis notre collègue Valérie Zara-Meylan qui a vraiment fait sa thèse sur cadre temporel et milieu temporel. Une thèse d'ergonomie, il y a quelques années, et pas mal d'écrits là-dessus. Et nous avons-nous-mêmes un peu contribué à cet ensemble de réflexions. Ça nous est arrivé d'écrire sur ce sujet sans, je l'ai dit, que ça soit la colonne vertébrale de notre démarche de recherche qui est quand même centrée sur le diachronique, le moyen long terme, mais c'est relié je l'ai dit. Qu'est-ce que racontent tous ces travaux-là ? Beaucoup de choses.

Le productivisme réactif

On peut retenir comme caractéristique première de l'intensification du travail ce que Philippe Askenazy appelle le modèle du productivisme réactif.

Les deux mots sont importants. « Productivisme » avec l'idée d'une recherche de quantité, en ajustant à tout instant ; un objectif gestionnaire qui est d'ajuster à tout instant le volume en heures de travail à la quantité, aux objets et services à produire. « Réactif » voulant dire que ces objets et services eux-mêmes sont réputés devoir s'adapter eux-mêmes, en temps réel ou avec une certaine immédiateté, à une demande. On peut transposer ça aussi dans le secteur public avec le *New Public Management* et l'idée de rationalisation des choix budgétaires. Et une conclusion de ça, qui a été largement analysée, y compris par des travaux statistiques, et là je vais m'autoriser comme je suis quand même un peu statisticien, à vous donner une toute petite poignée de chiffres, c'est qu'à peu près toutes les formes de contraintes de temps s'étendent. Les enquêtes nationales sur les conditions de travail faites par la Dares, par le ministère du Travail, listent dans le questionnaire toute une série de caractéristiques des contraintes de temps. Les personnes déclarent ou pas cette contrainte-là ; ils peuvent en avoir plusieurs. La plupart en ont plusieurs. Et en une trentaine d'années, une contrainte comme : « avez-vous des normes ou délais en une heure ou plus ? » est passée de 5 à 29% des répondants sur l'ensemble de la population salariée en France. « Avez-vous une dépendance étroite vis-à-vis du rythme de travail des collègues ? » est passée de 11 à 29%. On change ainsi d'ordre de grandeur. « Avez-vous un rythme de travail qui dépend d'une demande extérieure exigeant une réponse immédiate ? » De 28 à 58%. Il y en a comme ça 5 ou 6 autres qui sont toutes avec la même tendance d'augmentation rapide, nette.

Et comme tout augmente, ça s'entremêle. Beaucoup de travailleurs se retrouvent avec deux, trois, plusieurs de ces formes de contraintes-là, qui font plus ou moins bon ménage entre elles. Il en résulte que dans l'ouvrage que l'on vient de publier, « Le travail pressé », on parle d'un « modèle de la hâte » au travail, qui est manifeste à toutes les échelles de temps. Dans l'accumulation des urgences dans le travail, y compris dans les métiers où ça ne s'imposerait pas. Dans des horaires bousculés, éclatés, etc. Éventuellement avec le travail nocturne, mais aussi des journées scindées, des journées qui décalent le travail qu'on emporte chez soi, etc. Et à plus long terme, le caractère de plus en plus heurté des parcours professionnels, des transformations dans l'entreprise, etc. Donc voilà pour la première idée fédératrice.

L'individualisation du travail et du vécu

La deuxième idée fédératrice, c'est quelque chose qu'on a bien constaté, on n'est sûrement pas les seuls, c'est qu'une des principales retombées de cette intensification-là sur les personnes au travail est une tendance générale à l'individualisation des situations et de leur vécu. Donc on n'est pas en train de dire que ça dégrade systématiquement la santé de tous de la même manière. C'est autre chose. Les collectifs sont de plus en plus chahutés, dispersés, instables, etc. La multiplication des contraintes de temps diverses percutent l'activité de travail et ces fameux compromis auquel les ergonomes s'intéressent dans l'activité, et qui deviennent de plus en plus difficiles à aménager. Du coup ce sont des stratégies très personnelles de chacun et chacune qui sont percutées. Ce qui veut dire que le chacun et la chacune le vit souvent, plus que ce n'était le cas pour certaines conditions de travail « de toujours », sur un mode personnel. C'est moi qui ne suis plus fait pour ce travail, je n'y arrive plus ou alors éventuellement, variante, c'est un peu la faute de mes collègues. Tel collègue en amont ou en aval qui ne fait pas ce qu'il faut comme il faudrait et ça me perturbe et mes stratégies de travail deviennent intenables. Donc l'intensification, ça individualise.

Le mur intouchable de la fatalité

Troisième caractéristique qui est pour nous majeure : c'est comme si cette tendance était intouchable. Pour des ergonomes qui nous préoccupons de transformer le travail, voilà un mur. C'est pour ça qu'on parle de « modèle » de la hâte. C'est posé d'en haut et puis c'est comme ça. Dans l'ouverture du bouquin, on raconte comme anecdote l'intervention du président de la République au lendemain de l'incendie de Notre-Dame pour dire "en 2024, elle sera réparée". On ne va pas développer ici, mais c'est emblématique de cette idée que de haut, de loin, avec la puissance d'un argument presque de l'ordre de la fatalité, on fixe une butée temporelle. Des histoires comme ça, on en connaît tous plein. Donc notre idée c'est que l'ergonomie n'est pas trop mal outillée pour essayer de déconstruire ça. On ne va pas forcément dire : obtenir des transformations dans le bon sens puisque c'est quand même, je le disais, un mur. Mais à tout le moins on peut essayer de mettre à

l'épreuve les retombées de la hâte ; et de les mettre à l'épreuve comme composants de la non-soutenabilité, justement. Ça entraîne des atteintes à la santé à terme, donc on va dire que ce n'est pas « bio-compatible » là je suis en train de mobiliser une terminologie qu'utilisait Charles Gadbois. Il disait (en gros) que " la soutenabilité c'est quand le travail est biocompatible, ergo-compatible et socio-compatible". On aime bien ce triplet. Donc éviter les atteintes à la santé (bio compatible). Laisser libre cours au jeu de l'activité humaine, c'est ça « l'ergo-compatibilité », évidemment l'intensification la percutent, cette activité, je viens de le dire. Et puis permettre une construction maîtrisée du parcours professionnel et de l'articulation entre les sphères de vie, c'est ça le côté « socio-compatible ». Et on voit bien que tout ça à la fois est percuté par l'intensification.

LES COMPOSANTES TEMPORELLES DE LA NON-SOUTENABILITÉ

Nous allons à présent reprendre quelques-unes des histoires dont j'ai dit qu'elles nourrissent notre bouquin, qui sont prises dans notre propre expérience ou celle de collègues proches, et essayer de catégoriser un peu ces formes, ces composantes de la non-soutenabilité. Les composantes temporelles de la non-soutenabilité. On en a quatre. Je vais parler de deux d'entre elles ; Corinne Gaudart des deux autres, puis il y aura des conclusions générales.

Ces quatre composantes, c'est ce qu'on appelle le « temps densifié », le « temps débordé », le « temps assigné » et le « temps enfermé ». On va revenir sur chacune d'elles. Ce découpage est pris d'un article de Corinne Gaudart d'il y a quelques années. On va revenir un peu sur ce que l'on propose avec ces notions.

Le temps densifié

Le temps densifié c'est l'idée d'un temps occupé à plein temps, rembourré quoi, bien plein. Donc là c'est tout à fait le produit de cette hybridation des contraintes dont j'ai parlé juste avant.

On a un travail qui est à la fois pris dans un modèle industriel avec de plus en plus de normes, de butées, des choses très cadrées ; et en même temps, des enjeux de réponse immédiate à une demande changeante, qui peut être aussi une demande d'un service en aval dans l'entreprise. Ce n'est pas forcément des clients, usagers. Le modèle de service et le modèle industriel, en première analyse, se télescopent.

L'exemple que je donne est tiré d'une recherche faite avec Valérie Zara-Meylan il y a quelques années dans le secteur de la branche retraite (c'est d'actualité !). Dans cette caisse de retraite s'annonce un changement de normes de durée des rendez-vous qui était en perspective dans toutes les caisses de retraite de la région, pour faire passer la durée standard des rendez-vous de 40 à 30 Min. Parce qu'on considérait qu'il fallait... c'était une préoccupation gestionnaire, il fallait maîtriser un peu les durées que les personnels, techniciens conseils, techniciennes pour la plupart, consacraient aux rendez-vous.

Ce qu'on a pu montrer, par une méthode dont on s'est expliqué dans les publications, une méthode où on combinait "regarder comment se déroulent des demi-journées de travail", avec des chroniques d'activités faites par Valérie Zara Meylan en l'occurrence, et "regarder l'histoire des dossiers" avec leur rythme, leur calendrier sur plusieurs mois, depuis les premières démarches faites par un assuré, jusqu'au moment où il liquide sa retraite. Et en reconstituant toutes les stratégies, on s'est rendu compte, sommairement, du caractère totalement central du rendez-vous, en général unique dans l'ensemble de ces quelques mois, et très préparé : on fait bien attention à ce que la personne arrive avec tous les documents qu'il faut, avec une attention très forte à la variabilité des situations, et cette variabilité est évidemment énorme. La personne vient toute seule ou avec son conjoint : le conjoint a peut-être des choses à demander pour son propre compte. La personne vient pour une pension de réversion, est en deuil, est complètement effondrée : c'est un autre type de dialogue. La personne est venue pour liquider sa retraite, mais découvre dès les premiers échanges que ce n'est pas si sûr que ça que ça soit la bonne date qu'elle a choisie, et donc rediscute avec la technicienne pour savoir un peu mieux les enjeux et ce qu'elle pourrait faire d'autre, etc. Et donc, ce passage de 40 à 30 minutes était quand même décidé, assez largement, sans prêter attention à cette variabilité. Ce qui voulait dire que dans tous les cas où vraiment les 40 minutes seraient indispensables, voire un petit peu plus, ça allait tout décaler, éventuellement les autres rendez-vous ou l'activité des techniciennes derrière. Alors en plus, ce qu'expliquaient les techniciennes, c'est que quand un rendez-vous dure moins longtemps que les 40 minutes, les minutes suivantes ne sont pas consacrées à la flânerie, parce qu'elles font en général un peu de back-office immédiat, avec leur ordinateur dans la pièce même de rendez-vous, et commencent à saisir les éléments recueillis dans le rendez-vous et qu'elles ont bien en mémoire à ce moment-là, donc ça marche finalement très bien.

Et en plus, cette petite marge de temps quand elle existe leur permet, pour une partie au moins des assurés, de faire un peu de pédagogie, c'est-à-dire d'expliquer aux personnes un certain nombre d'enjeux et de principes du système d'organisation des retraites. Et ça c'est très précieux parce que ces personnes-là ont une famille, des collègues, un entourage, et ça va circuler ; c'est donc tout l'intérêt, y compris du point de vue performance du service, que les usagers, de plus en plus souvent, arrivent un peu "briefés", en ayant une vision plus claire des choses, en ayant pu se renseigner par eux-mêmes avec des dossiers eux-mêmes mieux préparés. Donc "c'est tout bénéf", si je puis dire. Alors cette histoire-là a plutôt une fin heureuse parce qu'il se trouve que suite à notre étude la décision avait été prise de maintenir les 40 minutes, c'est déjà ça. Cet exemple, c'était donc pour présenter le « temps densifié » et le regard ergonomique à ce propos.

Le temps débordé

Le temps débordé, c'est toute la question des horaires qui débordent, qui se bousculent, et tous ces éléments

de brouillage des frontières, entre la vie hors travail et la vie de travail, avec des personnes qui travaillent dans les transports, qui travaillent chez eux, qui travaillent un peu à toute heure : un peu comme si toutes les heures et toutes les journées possibles devenaient ouvrables en quelque sorte. On l'a constaté notamment dans des travaux statistiques en entreprise par le pourcentage de gens qui dépassent leurs horaires qui est parfois considérable, surtout pour les personnes qui ont des tâches d'encadrement.

Et c'est le cas, par exemple, dans une étude de Valérie Zara-Meylan. C'était une des composantes de sa thèse et des articles qu'elle a pu écrire sur les chefs de culture, dans l'horticulture. Et là, on se trouve avec des personnes qui sont d'abord en butte aux contraintes de temps traditionnelles du travail dans l'horticulture par exemple. C'est assez compliqué puisqu'il s'agit de tenir des délais à horizon de quelques semaines ou quelques mois : la Toussaint, la Saint-Valentin, la fête des mères, etc. Avec tel type de fleurs qui doivent être dans tel état à tel moment, avec en même temps tous les aléas de la vie des plantes : les attaques de ravageurs, la météo, etc. Mais tout ça est, en plus, et c'est là qu'on a des composantes nouvelles d'intensification, impacté par de nouvelles normes de qualité et exigences de qualité (selon le client auquel on s'adresse, quel type de bouquet, quel type de hauteur de plantes, etc.) de plus en plus variées. "On ne fait plus 3 fois 1000 plantes, on fait 1000 fois 3 plantes" dit le chef de culture. Et en outre, l'entreprise a été elle-même rachetée par un groupe qui impose toute une série de contraintes en termes d'investissement, de recrutement, etc., qui limitent les marges de manœuvre du patron de cette petite boîte d'horticulture et par répercussion du chef de culture. On le voit courir partout, on le voit faire plusieurs tâches en même temps, repoter tout en ayant le téléphone portable comme ça coincé entre la tête et l'épaule avec un client en ligne, et puis s'inquiétant tout le temps beaucoup, et en particulier s'inquiétant dans les fins d'après-midi, au moment où la nuit commence à tomber, parce que le camion de telle livraison est arrivé un peu tard et qu'on le remplit dans le noir, donc de manière un peu moins facile, et on craint d'endommager les plantes, et donc on le laisse finalement partir, mais il est tard et on n'est pas très rassuré et on garde son portable allumé et on rentre chez soi et on peut être rappelé, il y a des astreintes et on revient éventuellement pendant le week-end voir ce qui se passe, etc. Donc ça déborde de partout. Voilà, donc on a là un exemple de la manière dont se combinent des enjeux d'intensification avec à la fois des contraintes de temps immédiates tout le temps dans la vie de travail et des débordements. Vous pouvez le lire de manière plus explicite dans les écrits de Valérie Zara Meylan.

Le temps assigné

La parole est à Corinne Gaudart

Troisième composante, le "temps assigné". Qu'est-ce qu'on entend par assignation ? C'est l'idée que non seulement on va vous prescrire le "comment faire", mais on va vous demander aussi de partager les valeurs qui seraient derrière ce "comment faire", de partager le sens du travail qu'on vous propose au

travers de cette prescription. Et il y a une grande évolution du travail depuis les années 90, au moment où Serge Volkoff signalait que les chiffres s'emballaient. Il y a une transformation du travail qui a accompagné ces contraintes de temps resserré, c'est le fait que le travail était de plus en plus tracé par des conceptions de la qualité du travail, et notamment la manière dont on vous oriente, ce qu'on vous demande de faire pour pouvoir réaliser un travail que l'on va considérer comme étant un travail de qualité. Et souvent, là aussi il y a de nombreux travaux qui le montrent, on voit que ce travail de qualité se combine à des enjeux de performance au détriment parfois d'une conception de la qualité différente chez les personnes qui doivent réaliser ce travail. Ce sont des éléments qui ont été bien documentés. On voulait souligner ici que dans les situations de travail ordinaires, cette question de la qualité du travail se pose particulièrement dans, par exemple, les situations de transmission, puisqu'on se retrouve dans une situation où, typiquement, un ancien doit montrer comment travailler à un nouveau ou à une nouvelle, et la question du « comment travailler ? » porte nos rapports à la prescription et nos rapports à la qualité du travail. Ce sont des situations qui peuvent être potentiellement douloureuses pour les personnes, notamment quand celles-ci se trouvent contraintes à transmettre un travail dont on peut considérer que ce n'est pas du bon boulot par exemple. Ça peut être aussi des occasions de débattre entre nouveau et ancien des questions de la qualité du travail au moment où l'on doit la transmettre. Donc d'un point de vue de l'intervention ergonomique, ces situations de transmission sont assez riches pour comprendre ce qui est en jeu.

Je voulais rapporter ici les travaux de thèse de Jeanne Thébault, dans un service de gérontologie. Dans ce service, il y a eu beaucoup de changements, et des changements de spécialité. Ces changements ne se sont pas accompagnés d'emblée par des formations des personnels pour pouvoir s'adapter et intégrer des techniques relatives à la spécialité du service, et donc ce service de gérontologie est constitué d'infirmières, d'aides-soignantes qui en fait ont peu eu l'occasion de partager des repères sur ce que c'était que prendre en charge des patients âgés, et donc s'appuient sur leurs expériences antérieures, mais dans d'autres types de services. Évidemment, la situation d'accueillir notamment des stagiaires, puisque c'est souvent le cas dans l'hôpital public, pour les former, pose cette question du rapport à la prescription, de ce qu'on va enseigner ou pas. Et donc on a vu que les personnels soignants sont soucieux de pouvoir accueillir, former, transmettre, et donc on voit dans ce service la mise en place d'une espèce de dispositif discrétionnaire d'une certaine manière, pour pouvoir former ces personnes. On voit ainsi une aide-soignante qui est proche de la fin de son stage, qui va passer un examen officiel pour valider son diplôme d'aide-soignante, qui est encadrée par une aide-soignante du service qui décide de la prendre en charge, et donc Jeanne Thébault montre ce qui se transmet à l'occasion de ces périodes d'accueil de la nouvelle par l'ancienne. Et donc celle-ci propose de faire un examen blanc la veille de l'examen définitif et de lui montrer comment elle prendrait en charge les soins à une patiente âgée.

Très rapidement le dialogue qui s'installe entre ces deux personnes montre que c'est très orienté vers les procédures, vers cette fameuse prescription notamment très orientée par la réforme T2A de tarification à l'activité, qui va faire une liste des tâches qui ont une valeur, et notamment une valeur économique, pour pouvoir réaliser ce travail. Donc cette aide-soignante oriente beaucoup sur les procédures d'hygiène, sur les procédures techniques, etc. Mais dans une des situations que Jeanne Thébault rapporte, il y a une autre aide-soignante, arrivée depuis pas très longtemps, qui décide de s'incruster, d'une certaine manière, dans ce binôme. Elle le fait sciemment en mettant sur la table une autre forme de conception de la prise en charge des personnes âgées et notamment une conception qui s'éloigne d'une certaine manière de celle portée par la T2A, en proposant d'articuler les dimensions de "cure", donc des actes techniques classiques et recensés, à des dimensions de "care", c'est-à-dire autour du prendre soin des autres, du souci de l'autre, etc. Et elle pose d'emblée sur la table que ce "care" ce n'est pas de l'abstraction, mais c'est relatif à un certain nombre de savoirs et de savoir-faire, dont on peut discuter des formes d'articulation avec le "cure".

Donc c'est une situation intéressante puisqu'elle est plutôt positive, contrairement à d'autres exemples où l'intensification ne se finit pas forcément très bien, parce qu'en fait cette nouvelle aide-soignante utilise, détourne d'une certaine manière, ce temps de la transmission pour en faire un temps de débat plus collectif et plus large avec ses autres collègues. Mais ces temps de transmission impliquent aussi de pouvoir s'organiser : en l'occurrence, Jeanne Thébault montre comment, au sein du collectif, sont élaborées des modalités de conception des tâches à réaliser auprès des patients pour dégager du temps supplémentaire pour la transmission. Et puis cette nouvelle aide-soignante, d'une certaine manière, prend aussi un risque, puisqu'elle propose des méthodes de travail qui ne sont pas la norme au sein des collectifs, voire même au sein de l'hôpital. Plus d'actualité, on voit que les revendications des personnels hospitaliers aujourd'hui aboutissent certainement sur une rediscussion de la tarification à l'activité et donc sur une rediscussion de ces contenus et de la manière dont l'hôpital voudrait tracer cette fameuse qualité du travail.

Voilà, pour vous illustrer que cette histoire d'assignation du temps nous ramène à des histoires de qualité que vous connaissez bien de votre côté. Ça souligne aussi que c'est souvent pendant les périodes de changement (changement d'organisation, changement technologique), que ces formes de prescription émergent et peuvent être problématiques si elles sont ignorées, laissées de côté par les outils de gestion.

Le temps enfermé

Le quatrième temps que l'on voulait évoquer est « le temps enfermé ». Il regroupe toutes les caractéristiques, notamment celles que Serge Volkoff a soulignées : de débordement, de densification, piloté par ce productivisme réactif, et conduit à ce qu'on soit en « juste à temps ». C'est à dire, enfermés

dans le moment présent. Pour le dire autrement, cette intensification soustrait les possibilités d'accéder à son passé. Notamment par l'expérience que l'on a pu accumuler. Elle empêche de rendre cette expérience vivante dans le moment présent. Et le fait d'être dans cette urgence permanente, oblitère ou diminue aussi nos capacités, nos ressources, pour penser l'après. C'est à dire, pour penser l'avenir. Et à différentes échelles de temps : ça peut-être à très court terme, mais au CREAPT on regarde aussi cela dans un temps plus long, c'est à dire la manière dont on sème des graines pour pouvoir construire un parcours professionnel, notamment en santé.

Cette sorte d'enfermement dans le temps présent peut produire des formes de précarité. Des précarités dans notre rapport à l'emploi : on le voit aujourd'hui avec des discussions autour des statuts d'emploi, de leur stabilité ou pas sur le long terme, et l'émergence de nouvelles formes d'emploi qui arrivent aujourd'hui. Mais ces formes de précarité peuvent se jouer aussi dans le travail. Il y a des formes de précarisation au travail, et on avance l'idée que cette rupture d'accès au passé, au futur, nous précarise dans l'instant présent, en nous empêchant d'inscrire notre activité sur le long terme. Pour illustrer cette forme d'enfermement, on peut penser à la figure de l'intérimaire. Même si nous avons un CDI, des formes de précarité du travail nous renvoient à cette figure de l'intérimaire : quand il arrive dans l'entreprise, la question de ce qu'il a fait avant peut se poser si c'est directement en lien avec les tâches qu'on lui propose, mais ce n'est pas le sujet principal. Ce n'est pas non plus le sujet principal de savoir ce qu'il va faire après, puisqu'il est là pour une très courte durée. L'idée, c'est que l'intérimaire soit directement disponible et rentable pour réaliser le travail qu'on lui demande. Les questions de formation, d'apprentissage, ne se posent pas. Donc cette forme d'intensification, le temps enfermé, nous ramène à cette figure de l'intérimaire et on voit qu'elle fragilise certaines catégories de personnes.

On pense aux plus âgés, parce qu'à chaque fois, c'est la possibilité de pouvoir convoquer son expérience qui est remise en question, dans cette accélération au quotidien.

Mais ça précarise aussi les nouveaux. Ces nouveaux sont des jeunes et des moins jeunes d'ailleurs, puisque les parcours sont beaucoup plus chahutés, l'emploi dans une même entreprise dans des situations de travail très proches est de plus en plus rare. On voit que cet enfermement dans le temps présent laisse peu de place au temps des apprentissages, au temps de la formation puisque d'emblée, ce temps de l'apprentissage et de la formation entre en concurrence avec la demande de performance immédiate.

Et puis ça fragilise encore un peu plus les personnes qui ont des problématiques de santé, identifiées ou pas dans l'entreprise, avec des inaptitudes, temporaires ou durables, qui se retrouvent hors temps gestionnaire parce que dans l'impossibilité de répondre aux caractéristiques de ce travail qui s'accélère en permanence.

Le temps passe, alors je ne vais pas forcément développer un exemple. Enfin, si peut-être, pour simplement signaler que ce que j'ai oublié de vous

dire tout à l'heure : « le temps assigné » s'accompagne souvent d'une autre caractéristique qu'on pourrait qualifier du « temps consigné ». C'est-à-dire que cette fameuse traçabilité sur la qualité du travail se dote d'outils de gestion qui demandent de rapporter ce que l'on a fait et notamment au travers d'indicateurs de pilotage. Je pense notamment aux travaux de Cécile Piney qui avaient lieu dans un travail de recherche plus large qui impliquait les ergonomes du CRTD, autour du management par le pilotage d'indicateurs de performance dans une administration publique, qui notamment peuvent mettre en difficulté les encadrants de proximité qui se trouvent à devoir rapporter ce qu'ils font selon des indicateurs souvent déconnectés des réalités du travail. Donc c'est une donnée importante. On reviendra dans la discussion là-dessus si vous le voulez.

LES TEMPS QUI COMPTENT

Serge Volkoff proposait au début de l'exposé de s'attacher à comprendre comment on pouvait qualifier ces différentes formes d'intensification du travail qui jouent contre la soutenabilité du travail, ce qui nous permettrait, dans une lecture en creux, d'essayer de dégager ce que serait un travail soutenable. Ce que l'on a proposé, entre autres dans notre ouvrage, c'est de mettre au jour ce que l'on a appelé « les temps qui comptent » qui pourraient servir à penser une architecture du travail visant la soutenabilité ou réfléchissant à la soutenabilité. Donc on les lie, ce que je vous disais en creux, à tout ce qu'on a pu vous dire par rapport aux caractéristiques du « temps intensifié ». Au fur et à mesure des histoires que l'on a tenté de compiler se dégageaient au moins trois « temps qui comptent », mais la liste n'est pas exhaustive.

Premièrement, c'est « **le temps pour transmettre** », mais non pas dans une conception d'un transfert de connaissances d'un verre plein à un verre vide ou d'un ancien vers un nouveau, mais plutôt d'envisager la transmission comme un échange collaboratif inscrit dans le temps long. Et ce temps long, il met en scène potentiellement le métier, parfois même sur plusieurs générations. Ça dépend du métier, et de la biographie individuelle, c'est-à-dire de là où chacun en est dans son parcours de vie au moment où cette transmission a lieu. Évidemment, avec le modèle de la hâte, demander du temps long signifie consacrer trop de temps. Et le temps passé à apprendre serait du temps volé au temps de travail et c'est ça qu'il faut pouvoir travailler dans les entreprises. Est-ce que c'est un temps volé, ou est-ce que l'apprentissage... apprendre c'est travailler, transmettre c'est travailler. Le temps de la transmission, c'est aussi un temps subjectif, intersubjectif, qui contribue à donner sa valeur à la transmission et qui réclame d'être reconnu par l'organisation du travail.

Le deuxième temps qu'on a mis en avant et qui fait pas mal référence à ce que Serge Volkoff développait, c'est « **le temps pour construire avec les autres** ». Le temps de la transmission en fait partie, mais les autres sont potentiellement plus larges. Alors c'est évidemment les collègues, c'est la hiérarchie, mais ça peut être l'usager, le client, le patient. Ce qu'on voit

c'est que souvent dans les entreprises, à fortiori quand le travail collectif est promu comme une injonction, quand on demande de la « jouer collectif », le terme de collectif n'est pas très bien pensé et se substitue souvent à l'équipe de travail. Or on sait en ergonomie que l'équipe de travail, ce n'est pas la même chose que le collectif de travail. Mais c'est une phraséologie managériale qui est assez redoutable parce qu'elle en vient à délimiter à priori le périmètre des personnes avec qui on doit travailler. Et évidemment, beaucoup de travaux, notamment en ergonomie, montrent que c'est beaucoup plus complexe. Que le travail collaboratif peut s'engager avec une multiplicité d'autres tels qu'évoqués tout à l'heure.

Évidemment, les buts de chacun peuvent diverger selon les moments. C'est un travail de régulation qui se met alors en œuvre et qui s'opère souvent en temps masqué. Et quand cette régulation ne peut se faire, ou se fait mal, on revient au périmètre du travail collectif prescrit, restreint à l'équipe, ce qui conduit souvent à des bricolages qui ne sont pas sans risques pour soi et pour les autres. Donc, en matière de travail collectif, la transmission, l'intensification touchent aux temps communs d'une certaine manière, alors que le travail soutenable permettrait de mieux les identifier et de les valoriser. Et c'est encore particulièrement vrai lors des périodes de changements organisationnels. Ce que les chiffres de la Dares montrent, par exemple, c'est que le rythme des changements s'accélère, ils sont de plus en plus fréquents dans la vie des salariés.

Le troisième temps, c'est « **le temps pour créer** ». Je ne vais pas développer beaucoup celui-ci parce que vous voyez très bien ce dont je veux parler. Cette question de la créativité au travail est directement connectée à la question de l'activité et de ce que ce concept d'activité propose. C'est à dire : d'être actif, de pouvoir être maître de son temps, de pouvoir se l'approprier et de pouvoir aussi s'écarter du prescrit. Pas simplement par fantaisie, mais pour répondre à des objectifs de performance, de qualité et aussi de santé, qui nous occupent ou qui nous préoccupent.

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Enfin nous terminons sur des pistes que l'on essaie de développer dans notre ouvrage. Évidemment, certains nous demandent : comment faire ?

Et on peut leur faire une réponse d'ergonome en leur disant que le comment faire est toujours situé. Donc on peut lister au fur et à mesure du bouquin des pistes concrètes et situées. Mais ce que l'on voudrait discuter avec vous ici, c'est la manière dont on peut aussi participer à la construction de postures au sein des entreprises, orientées par le travail soutenable.

Ce qu'on met au jour en fait à travers ces temps qui comptent, c'est que d'une certaine manière, l'activité de chacun, de chacune, peut se voir comme une ingénierie des temps et on pourrait nous qualifier d'ingénieurs des temps. Que cette ingénierie des temps est porteuse d'idées sur la manière dont les temps peuvent s'agencer en vue de ce que l'on a appelé la construction d'une écologie des temps. C'est à dire, une conception de ces différents temps qui ne joueraient pas les uns contre les autres, mais d'une certaine manière qui s'épauleraient. C'est ce

que William Grossin appelle le milieu temporel, qu'il oppose au cadre temporel très contraint, très prescrit. D'une certaine manière ça appellerait à mettre au jour cette ingénierie des temps en vue de les promouvoir comme principes organisateurs du travail. Et donc, ça veut dire être à la recherche de tous les espaces possibles dans l'entreprise où il serait possible de débattre de ces temps et de révéler cette ingénierie des temps. Soit en utilisant des espaces qui existent déjà. Peut-être en les réorientant vers les objectifs. On parlait du « temps de la transmission » qui par exemple en est un, mais on peut aussi parler de cette ingénierie des temps à l'occasion d'autres espaces de travail. Par exemple, il y a beaucoup de temps qui est accordé au lean ; il y a des animations lean, etc. Ces temps et espaces sont financés par les entreprises ; pourquoi pas aussi s'emparer de ces temps ? Donc, d'être à l'affût de tous ces espaces possibles pour pouvoir les révéler.

Pourquoi ne pas envisager, si on en a la possibilité, ça pourrait-être l'objectif des interventions en ergonomie, de créer des espaces spécifiques. Certaines collectivités territoriales ou de mairies de grandes villes ont des bureaux des temps. Donc ça reste peut-être une piste à discuter.

Mais ça implique de porter un certain nombre d'idées derrière cette mise au jour de cette ingénierie des temps, dont l'idée de promouvoir une conception de la santé qui évidemment irait au-delà de l'absence de problème ou de maladie. Alors ici, dans cette salle, c'est largement partagé et ça ne fait pas débat. C'est beaucoup moins vrai dans les entreprises, qui d'ailleurs appuient cette conception de la santé par un organigramme qui va séparer l'endroit où l'on s'occupe des compétences, par exemple, qui relèveraient des ressources humaines, de l'endroit où l'on va tenter de prévenir, ou plus souvent de réparer des problématiques de santé du côté de la médecine du travail, etc. Or, on voit que la conception de la santé qui prévaut à cette soutenabilité du travail appellerait à un décloisonnement de ces fonctions RH, des fonctions de santé, etc. pour pouvoir penser le temps autrement. Nous au CREAPT, on l'attrape par la question des parcours professionnels en santé et en compétences, ce qui d'emblée pose ces fonctions comme devant s'articuler ; et il y en a certainement d'autres.

Le troisième point qui nous semble important, c'est de pouvoir aussi soutenir cette fois-ci l'entreprise, la gestion et l'organisation du travail, à se construire une mémoire collective, une mémoire partagée. Que ce soit au travers de bases de données ou de personnes ressources porteuses des histoires des transformations de l'entreprise (Willy Buchmann a travaillé sur ces questions-là), alors qu'on est plutôt dans des dispositifs de gestion qui visent à écraser la mémoire. À effacer les chiffres d'une année sur l'autre. À changer tout le temps, et donc on ne sait plus où on en est.

Donc ça, c'est des questions de fond qui sont à soulever dans l'entreprise et qui, d'une certaine manière, amènent aussi à interroger un certain nombre d'évidences. Serge Volkoff en parlait tout à l'heure, notamment sur les modèles de la mobilité mise en place dans l'entreprise. Changer souvent c'est bien, mais ces changements fréquents amènent une certaine forme d'amnésie, de perte de mémoire.

Donc cela pose cette question de l'utilité du changement permanent qui nous pousse, d'une certaine manière, à être en perpétuelle période d'apprentissage. Et puis des conceptions de l'innovation qui peuvent avoir tendance à considérer le disruptif comme étant ce qui est bien, a priori. Mais cette conception disruptive de l'innovation pose en présumé, la rupture avec ce que l'on faisait avant alors même que l'on peut penser les choses dans la continuité ; et cette fameuse expérience que l'on met en avant montre tout l'intérêt de la penser dans la continuité des catégories du temps.

Merci

BIBLIOGRAPHIE

- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris, Seuil
- Barthe, B., Gadbois, C., Prunier-Poulmaire, S., & Quéinnec, Y (2004). Travailler en horaires atypiques. In P.Falzon (dir.), *Ergonomie*, PUF, Paris, p.129-144
- Bourgeois, F. (2012). Que fait l'ergonomie que le lean ne sait / ne veut pas voir ?, *@ctivités*, 9-2. <http://journals.openedition.org/activites/444>
- Buchmann, W., Mardon, C., Volkoff, S., & Archambault, C., (2018), Peut-on élaborer une approche ergonomique du « temps long » ? Une étude des douleurs articulaires liées au travail, dans une grande entreprise. *Pistes* n°20-1, <https://journals.openedition.org/pistes/5565>
- Gaudart C. (2015). Intensification du travail : le temps soustrait, in Thébaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Volkoff S. (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris : La Découverte, Hors collection Sciences Humaines, avril, p. 196-206
- Gaudart, C., & Volkoff, S. (2022). *Le Travail pressé. Pour une écologie des temps du travail* (Les Petits Matins). <https://www.fnac.com/a16962478/Corinne-Gaudart-Le-Travail-presse-Pour-une-ecologie-des-temps-du-travail>
- Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps - Introduction à l'écologie temporelle*. Toulouse, Editions Octarès
- Piney, C. (2015). Transformation of the first line managers' activity : What performance-based management does to the managers' closeness? : Case of a French public service [Phdthesis, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM]. <https://theses.hal.science/tel-01333024>
- Shani, A.B., Docherty, P., & Forslin, J. (2004). *Creating Sustainable Work Systems – Emerging Perspectives and Practices*. London: Routledge
- Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail : une approche ergonomique, *Formation Emploi*, 1, 141
- Volkoff S., & Delgoulet C., (2019). L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 28-39
- Zara-Meylan V. (2016) Quelles conceptions temporelles pour analyser l'activité ? Une proposition issue de recherches en ergonomie dans l'horticulture. *@ctivités* n°13-1, <https://doi.org/10.4000/activites.2732>



Le Travail Sustainable

du concept à son déploiement dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



Modèles de développement et modèles du travail

La perspective servicielle pour un travail sustainable¹

Sandro DE GASPARO

Laboratoire ATEMIS et Pôle Ergonomie et écologie humaine, Université Paris 1

s.degasparo@atemis-lir.com

- Résumé :

Cette contribution au séminaire vise à inscrire la recherche d'un modèle du travail plus sustainable à l'intérieur du développement d'un autre modèle de développement économique. La première partie explicite la manière dont le modèle de développement industriel, puis financiarisé, a engendré un modèle du travail non sustainable et propose la perspective servicielle comme nouvelle orientation de développement économique plus respectueuse du travail vivant et attentives aux enjeux écologiques. La deuxième partie présente une série de domaines d'intervention où s'élabore, à partir de l'expérience, cette nouvelle orientation, dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. La conclusion propose des questionnements pour le métier d'ergonome et la démarche d'intervention.

- Mots-clés :

Développement durable ; intervention ; modèle économique ; travail vivant ; perspective servicielle ; ressources immatérielles

¹ Merci à Cécile CAVAN, Virginie GORRET et Laetitia JUSTINE, auditrices du Master Ergonomie, d'avoir retranscrit cette communication

*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : De Gasparo, S. (2023). Modèles de développement et modèles du travail. Actes du 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM, Le travail sustainable. Du concept à son déploiement dans la société. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Je remercie beaucoup les organisateurs pour l'invitation. L'objectif de cette contribution est d'interroger le rapport entre la question des modèles de développement – et en particulier du point de vue du développement économique et des modèles économiques de développement – et la question des modèles de travail qui y sont rattachés.

J'ai essayé de répondre à la commande qui était de donner à voir à la fois un positionnement sur le plan théorique, conceptuel et des modalités d'intervention, des modalités d'action, à travers la manière dont des acteurs s'emparent d'une nouvelle façon de penser le travail. Je précise que si j'interviens ici bien sûr en mon propre nom, l'idée est aussi de donner à voir une série de démarches qu'on mène de manière plus collective. C'est pourquoi il me semble important de dire un mot sur mon parcours et rattachements. Je suis aujourd'hui pleinement inscrit dans le champ de l'ergonomie de l'activité, mais avec deux interfaces de dialogue importantes pour moi. D'un côté, avec la psychologie clinique du travail, parce que je viens de là, plus particulièrement avec la psychodynamique du travail et l'équipe de psychodynamique. C'est ma première formation, et c'est un peu la dalle sur laquelle j'ai construit ma posture professionnelle, y compris en ergonomie. Et, depuis maintenant une dizaine d'années, avec les sciences économiques, grâce à la rencontre d'un petit noyau d'économistes qui s'intéressent au travail comme activité et avec lesquels j'ai pu nouer des coopérations qui m'ont beaucoup nourri. C'est plutôt de ce côté-là qu'on va discuter ce matin.

Ce parcours s'inscrit aujourd'hui dans un cadre plus collectif de travail et d'apprentissage. Et j'ai noté « apprentissage » avant même que Corinne Gaudart l'expose tout à l'heure, parce que c'est un enjeu aussi d'apprentissage. Ce cadre qui m'offre de nombreux temps de réflexions et de discussions, est constitué tout d'abord par le Laboratoire ATEMIS. ATEMIS est une structure indépendante, qui développe des activités d'intervention, d'accompagnement de projets, de formation, et de recherche, avec l'ambition de produire de la connaissance sur les transformations du travail, grâce à une approche pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales du travail. Il porte aussi un projet politique – au sens de sociétal – qui vise à construire des nouvelles orientations de développement à partir de la centralité du travail et de la question écologique. Au-delà d'ATEMIS, mon cadre de travail est constitué aujourd'hui d'une communauté d'acteurs plus large, engagée dans ce qu'on appelle *l'économie de la fonctionnalité de la coopération* (EFC). On ne va pas en parler trop en détail, pour éviter de faire un cours, mais je vais vous donner les grandes orientations. L'économie de la fonctionnalité de la coopération, c'est le nom d'un référentiel qui est en fabrication au sein du laboratoire et qui cherche à intégrer ces différentes approches, pour donner une nouvelle orientation de développement et de transition économique. C'est aussi une communauté d'acteurs, rassemblés au sein de l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité de la coopération (IE-EFC), que je co-

anime avec d'autres depuis deux ans. Cette communauté comprend plusieurs réseaux d'acteurs, avec des dirigeants, des entrepreneurs, des accompagnateurs et consultants, des chercheurs, des militants associatifs, des porteurs de projets territoriaux et se réunit autour de plusieurs espaces de retours d'expérience, de réflexion, d'ateliers thématiques. Autant d'espaces et de temps qui nous permettent de partager nos questionnements, nos réflexions, nos efforts pour faire avancer les choses. Voilà, donc c'est tout ce soubassement qui nourrit ce que je vais vous raconter.

Je vais vous présenter en introduction quelques enjeux contemporains du travail – même si tout cela a déjà été dit depuis hier –. Je pense, en tout cas, c'est mon sentiment, assez intime, assez profond, qu'on est confronté à la fin d'un monde, qui a construit notre rapport collectif, social au travail. Ce monde persiste et perdure, avec toute une série de dégâts très importants qui se manifestent par la question écologique, par des difficultés sociales très aiguës, par des problèmes d'ordre économique, et une grande difficulté à ouvrir une nouvelle perspective de développement plus soutenable. Donc, tout ça, on l'a bien en tête. Donc, c'est bien la fin d'une ère, la fin de l'ère moderne, d'un certain modèle de développement industriel qui est aussi caractéristique d'un certain modèle institutionnel. Ce qui renvoie au débat d'hier sur la question de la fonction des pouvoirs publics, et de la manière de concevoir la fonction de l'Etat et des politiques publiques. Face à cela, on a besoin de construire un nouveau monde, de l'inventer alors qu'il n'est pas connu. C'est dans cette orientation – qui est particulièrement présente dans nos vies depuis deux ans avec la crise sanitaire, aujourd'hui avec la guerre, avec la crise énergétique, avec l'inflation qui monte, avec une série de problèmes très importants dans les conditions de travail –, c'est donc dans ce contexte qu'on a besoin d'ouvrir une nouvelle perspective et de permettre de penser des alternatives possibles, donc de ne pas être uniquement dans une posture critique de ce qui ne marche pas. Nous avons besoin d'œuvrer pour ouvrir une nouvelle perspective et penser un nouveau monde dans lequel les choses soient aussi plus soutenables et plus agréables, plus heureuses à vivre.

Cela pose quelques enjeux pour l'ergonomie et les sciences du travail au sens plus large. Je pense qu'on a un point de vue professionnel à faire valoir, à partir du point de vue du travail comme activité humaine. Dans ce débat, on a besoin de poser ce point de vue. On a aussi des savoir-faire professionnels, à travers la posture intervenante, à travers l'articulation qu'on essaie de tenir dans notre communauté entre la pratique intervenante, dans toutes ses formes, et la recherche, le travail spécifique de la recherche. Je pense que ces journées de la Fabrique sont un exemple de cette articulation importante pour la communauté des ergonomes, permettant de garder cette articulation qui peut créer une très grande force d'innovation et, on peut le dire, des avancées de la pensée. Mais ça pose aussi quelques interrogations pour notre métier : quels leviers, quelles cibles, quels périmètres de notre action ? Je vais y revenir.

Pour compléter cette introduction, on peut aussi questionner le rapport que l'ergonomie entretient avec le champ de l'économie. C'est un point aveugle. C'est-à-dire que l'ergonomie, depuis sa fondation, se veut une démarche pluridisciplinaire. Je viens de l'école de Pierre Cazamian, qui a fait de l'ergonomie une multidisciplinaire, l'ergonomie est elle-même par nature multidisciplinaire, puisque son objet, l'activité dans les situations de travail, n'est pas disciplinable, comme le dirait François Hubault. Elle a besoin de croiser plusieurs regards pour essayer d'attraper cette chose très énigmatique qu'est le travail. Il me semble qu'il reste malgré tout un petit point aveugle dans l'histoire de l'ergonomie et c'est le rapport avec l'économie. C'est un dialogue qui devient aujourd'hui, à mon sens, nécessaire, parce que c'est bien cette question-là qu'on a besoin de traiter et qui est en filigrane dans toutes les discussions que nous avons depuis hier matin. Nous avons un rapport à l'économie comme une donnée du contexte, comme quelque chose qui nous est donné et avec lequel on doit faire avec. Tout à l'heure Corinne Gaudart évoquait, dans le milieu hospitalier, le fait qu'à un moment il y a eu une certaine valorisation économique d'une tâche. Il faut faire avec et ensuite regarder qu'à côté de ça, il se passe plein d'autres choses. Nous avons besoin d'aller vers la construction d'une capacité à faire de cette chose-là, un objet de travail. A la fois un objet d'analyse, de déconstruction (au sens de comprendre comment ça marche, les mécanismes à l'œuvre), de réflexion, de débat et donc aussi, potentiellement, et on l'espère, et c'est un peu l'utopie pratique de l'ergonomie, un objet de transformation. Il s'agit de mettre au travail des modèles de performance, des critères de performance et plus globalement la matrice de la pensée économique. Évidemment on ne peut pas le faire seul et pour cela on a besoin de construire des alliances et des collaborations avec des économistes, et je considère avoir la chance de pouvoir le faire dans mon tout petit contexte. C'est aussi une opportunité, pour l'ergonomie, de poursuivre, renouveler cette orientation ; ce que Wisner appelait "le combat pour le travail réel". Je pense qu'aujourd'hui le champ de ce combat, c'est la question économique et la définition économique du travail ; une autre économie du travail. C'est aussi une façon de renouer avec le projet politique de l'ergonomie, qui consiste à tenir la question de l'émancipation du travail et par le travail et l'articulation entre ces deux dimensions. Cela nous interroge sur notre discipline, en premier lieu la question de la performance et de la matrice sous-jacente à l'objet de travail ; qu'on puisse rentrer dedans, d'une manière à se mêler davantage de cette matière-là. C'est une manière aussi de chercher à problématiser les liens entre la santé, le travail et les modèles économiques. Cela demande aussi de faire évoluer nos concepts et surtout nos pratiques d'intervention. Je vous donnerai quelques perspectives de ce qu'on peut faire et quelques questionnements à la fin de mon intervention.

MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT – MODÈLES DU TRAVAIL

Pour interroger ce rapport entre les modèles de développement et les modèles du travail, je vous donnerai une grille de lecture, non exhaustive, parce que cela demanderait un peu plus de temps. J'essaierai de me focaliser surtout sur un enjeu.

Aujourd'hui, nous sommes dépositaires d'une tradition de pensée de l'économie et du travail héritée de l'industrie, au sens de la dynamique économique industrielle. Ce n'est pas l'industrie au sens de l'usine, de la manufacture, mais au sens d'un mode de pensée et de structuration de la dynamique économique, né avec l'industrialisation de notre société. Cette pensée, qui a émergé avec la modernité, est aujourd'hui associée à une approche très financiarisée, qui met les enjeux monétaires au centre des préoccupations économiques des organisations, aussi bien dans le secteur privé (actionnariat) que dans le secteur public (maîtrise budgétaire).

Un modèle de production hérité de l'industrie

On peut poser de façon très sommaire, grâce aux enseignements des collègues économistes, quelques principes de cette logique. Dans la logique taylorienne ou fordienne classique, le modèle de la production est tout d'abord fondé sur la standardisation de la qualité de la production, sa normalisation. La qualité – au sens de la manière dont on qualifie les caractéristiques du produit que l'on souhaite fabriquer – est entièrement anticipée, définie *a priori*, avant même de commencer à produire. La standardisation de la production – c'est-à-dire de la qualification de la production – est le point d'appui de tout l'édifice du modèle économique industriel et donc aussi de la pensée du travail associée.

C'est à partir de cette standardisation de la production qu'il a été possible de déployer toute une série de logiques de productivité, d'organisation de la production à travers les économies d'échelle (volume), la division du travail (spécialisation) l'innovation technologique et le remplacement de l'activité humaine par des machines et des automates. Tous ces principes reposent sur cet élément fondamental dans la conception de la valeur qui consiste à standardiser la qualité des produits. Historiquement, et surtout dans le modèle Fordien, la question de la rentabilité, c'est-à-dire les aspects monétaires de la production, était un élément de résultat, comme résultante des améliorations et des gains de productivité.

C'est à peu près ça l'ossature de ce que l'on peut appeler le modèle industriel classique. Avec, cependant, une problématique absolument majeure, qui aujourd'hui nous saute à la figure : ce que les économistes ont commencé à appeler "les externalités". Aujourd'hui, c'est un terme qui est de plus en plus familier. Il s'agit du fait que cette colonne vertébrale de ce qui constitue le modèle productif laisse en dehors du périmètre de la performance, à côté de ce que l'on regarde dans le pilotage des

organisations, un ensemble d'effets collatéraux, certes non intentionnels, mais néanmoins bien réels. Il existe des effets collatéraux qui viennent impacter l'environnement naturel, social, économique de l'organisation et qui historiquement ont été pris en charge, progressivement, par la puissance publique. C'est là une des fonctions importantes que l'Etat et la puissance publique s'est construite dans l'histoire récente, par la prise en charge des externalités que le modèle productif n'est pas en capacité d'assumer par lui-même ; en l'occurrence, on peut penser aux accidents du travail et aux maladies professionnelles. C'est donc en dehors du périmètre de ce que l'on considère être le vecteur de la dynamique de développement économique. On organise des systèmes d'inspection, de médecine du travail, de réparation et d'indemnisation, de prise en charge sociale de la "casse". Le pouvoir public procède à des contrôles et offre des compensations du fait que le périmètre de la production qui guide les organisations est incapable de prendre en compte et de prendre en charge toute une série d'enjeux, qui ont à voir avec les ressources de la création de valeur (ressources naturelles et ressources humaines).

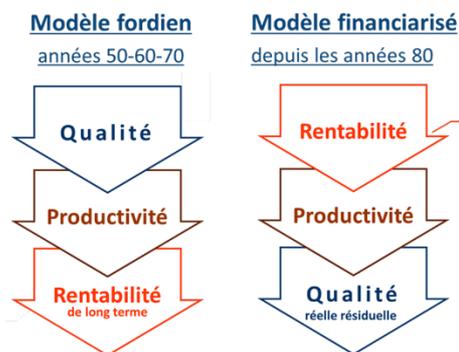


Schéma : évolution du modèle de performance, de la période fordienne à la financiarisation (ATEMS)

Un modèle industriel financiarisé

Depuis maintenant une quarantaine d'années, on est confronté à un processus de financiarisation de ce modèle industriel historique, qui le prolonge et le renouvelle. Cette phase plus récente de financiarisation se caractérise essentiellement par un basculement de l'ordonnement de ces trois registres de la performance (qualité, productivité, rentabilité). La rentabilité est devenue le premier critère de pilotage des organisations productives, aussi bien privées que publiques. Le pilotage par les budgets dans la fonction publique et une série de nouvelles formes d'organisations du travail dans les entreprises relèvent d'un pilotage par la finance et les budgets, jusqu'à redéfinir une certaine conception de l'organisation de leur production à partir d'indicateurs financiers, par une prescription de nature financière. Cela conduit, *in fine*, à quelque chose qui fait de la qualité de ce que l'on fait, un effet résiduel avec, de ce fait, un effet de décrochage. Un décrochage entre une définition de la qualité par des critères financiers ou budgétaires et la conception de la qualité du "travail bien fait" tel qu'il est porté par les

professionnels et attendu par les usagers. Et on pense évidemment à l'hôpital, qui est particulièrement touché par cette dérive. Quand on ferme des services d'urgence et des lits d'hôpitaux pour des raisons financières, c'est bien que le service n'est plus rendu, qu'il y a une réduction de la qualité du service de soin. Sous prétexte de maîtriser une conception budgétaire de la productivité et de la performance, on finit par ne plus rendre le service que l'organisation est censée produire. C'est donc une mise en échec absolument majeure du pilotage économique de l'organisation, lorsqu'elle est contrainte d'arrêter de produire ce dont elle a la responsabilité (surtout à l'échelle d'un enjeu sociétal aussi important que le soin).

Parallèlement à cela, on assiste à une montée des effets d'externalité, qui deviennent de plus en plus insoutenables, avec une puissance publique qui n'a plus la capacité de prendre tout en charge. L'Etat n'est plus en mesure de réparer toute la « casse », de compenser tous les problèmes dérivés d'un modèle qui laisse de côté les conditions de renouvellement et l'entretien des ressources qu'il emploie. Nous sommes donc confrontés à un mur. Il y a des choses qui ne fonctionnent plus, mais qui perdurent du fait de rapports de forces entre acteurs sociaux. Mais le modèle lui-même, la dynamique elle-même n'a plus de cohérence et n'a plus de rationalité.

Je poserai deux éléments qui à mon sens permettent de caractériser le paradigme industriel d'une manière qui aide à en comprendre la logique, donc à essayer de la dépasser. Le premier renvoie à la conception de la valeur ; le second au rapport aux ressources de la création de valeur.

Tout d'abord, on a **une certaine conception de la valeur** des choses : la valeur se trouve encapsulée dans des biens standardisés. C'est du fait de cet encastrement de la valeur dans des objets, des biens, mais aujourd'hui aussi dans des services – traités de manière complètement standardisés : le cas de la T2A à l'hôpital est très illustratif – qu'alors l'activité humaine se trouve elle-même encapsulée, prisonnière, dans la notion de « tâche », comme définition de cette forme de prescription qu'on trouve dans le modèle du travail taylorisé, comme process de production standardisé et piloté de manière centralisée. C'est ce rapport à la valeur qui implique une forme d'aliénation du travail vivant. Et où l'humain, mais aussi le non humain, le vivant et le non-vivant, sont considérés juste comme des facteurs de production, en négligeant leurs propres modes d'existence.

Nous nous retrouvons avec un modèle de développement qui est basé sur les volumes. Puisque si la valeur est encapsulée dans des choses, pour développer, être dans une dynamique de développement, il faut produire un maximum de volume de ces choses-là. Cela crée la dynamique de productivisme et de consumérisme que nous connaissons, avec des logiques de compétitivité-coût de plus en plus accrues. Toute une série de raisons qui crée cette pression accrue sur le travail, l'intensification qui a été évoquée, et la financiarisation qui crée une déconnexion forte entre la dynamique économique réelle et sa traduction

monétaire. Pour revenir aux métiers du soin, ce n'est pas la valeur économique de l'activité qui est en question, c'est surtout la valeur monétaire de la tâche. A travers des protocoles comme la T2A, c'est la valeur monétaire de la tâche qui est décorrélée de la dynamique économique réelle : la valeur du service rendu, la valeur d'un emploi en soutien à une trajectoire professionnelle, la valeur de la relation de soin qui aide les personnes à se rétablir, etc.

Le processus de formation de la valeur par la standardisation de la qualité (normes, protocoles de contrôle, etc.) et sa traduction monétaire (prix, tarif unitaire, etc.) a pour effet d'effacer, de fait, la question de la valeur. On pense pouvoir la régler une fois pour toutes, alors que, aujourd'hui plus que jamais (du moins dans l'histoire récente), nous avons besoin de réinterroger ce qui fait valeur au regard de nos besoins, nos aspirations et, surtout, des conditions d'habitabilité de la Terre. Et toute l'approche gestionnaire est basée là-dessus. La gestion est fondée sur la comptabilité, et la comptabilité est très bonne pour analyser toute la structure des coûts, des dépenses et des charges, mais elle n'est pas très bonne pour arriver à discriminer, à caractériser de manière aussi fine qu'elle le fait sur des comptes de charges, les critères de la création de valeur. Et donc je pense que nous devons être vigilant, parce que parfois on est tenté d'entrer dans des argumentations par les coûts : les coûts cachés, le coût de la prévention rapportés à ce que ça permet de gagner en coûts indirects... Si on s'engouffre là-dedans, on rentre dans cette perspective gestionnaire qui porte son attention uniquement sur des coûts et des aspects financiers. Le problème de cette approche, de ce mode de pensée, c'est qu'elle laisse dans un point aveugle la question de la valeur. Je pense que nous avons besoin aujourd'hui de reposer centralement la question de la valeur, dans sa manifestation concrète, et que, en tant qu'ergonomes, on est bien positionnés pour pouvoir le faire. Je vais y revenir.

Le deuxième élément sur lequel je souhaiterais attirer votre attention, c'est **la question de la dynamique des ressources**, qui renvoie à la définition qui a été proposée du travail soutenable, aux différentes définitions de la soutenabilité. Parce qu'on voit bien que la soutenabilité, c'est surtout un enjeu du rapport aux ressources. Les problèmes liés à la crise climatique, écologique, sociale, c'est bien le rapport aux ressources et aux effets de la production sur les ressources, en termes d'externalités. C'est bien là le nœud. Cette négligence des effets de la dynamique économique sur les ressources qu'elle emploie, considérées jusque-là comme des externalités, n'est plus tenable.

Nous avons là une accroche, au regard du point de vue qu'on peut porter en ergonomie. Je pense que, dans l'identification des ressources de l'activité, on est assez bon. On est capable de penser les ressources du travail, de les expliciter, de donner toute une série de qualités de ce qui se joue dans les relations professionnelles, dans les apprentissages, dans les compétences, dans la coopération, dans l'engagement des personnes, dans les dynamiques de la subjectivité, de la santé... En revanche, je pense

qu'on ne peut pas, du point de vue de l'action – et aussi pour essayer de comprendre les raisons pour lesquelles on est quand même souvent bloqués dans l'action – on ne peut pas faire bouger dans une organisation le rapport aux ressources si on ne repose pas préalablement le rapport à la valeur. Sans changement du rapport économique à la valeur, rien ne peut bouger du côté du rapport aux ressources. Chercher à transformer des organisations pour ouvrir des espaces de discussion, d'apprentissage, de réflexivité, de dialogue, en considérant que cela développe de la ressource, ça ne peut pas marcher si on n'interroge pas simultanément – voire préalablement – la finalité du travail, de la production, de l'organisation. Pour que des dispositifs plus attentifs aux conditions de développement et/ou de renouvellement des ressources puissent trouver leur place de manière structurelle dans une organisation, il est nécessaire qu'ils remplissent une fonction endogène à la logique productive. Et cela demande de rouvrir un questionnement sur la valeur, sur la finalité du travail, au regard des enjeux écologiques et sociétaux qui nous touchent aujourd'hui.

La dynamique servicielle comme nouveau modèle de production et du travail

Une des propositions – parmi d'autres – du référentiel de l'économie de la fonctionnalité de la coopération, c'est de s'appuyer sur une nouvelle perspective de création de valeur, qui relève de la dynamique servicielle. C'est une perspective qui permet de penser le travail, les formes organisationnelles et le développement économique en prenant en compte les grands enjeux sociétaux. Pour préciser : ici le service n'est pas à entendre du point de vue de la macro-économie. On a tous appris à l'école qu'il y a trois secteurs d'activité : le primaire (agriculture), le secondaire (industrie), le tertiaire (services). Ce n'est pas tout à fait ça. Ce n'est pas la question du secteur tertiaire, mais bien le fait de comprendre que, par l'analyse des activités de service, on peut tirer des enseignements sur une caractérisation économique de l'activité qui potentiellement peut devenir un nouveau modèle pour penser l'activité de travail en général, pour penser une économie du travail en général, à partir des caractéristiques des activités servicielles et relationnelles. Et c'est une manière de contrer la pensée dominante, qui nous écrase, qui consiste à penser toutes les activités sous le modèle de la pensée industrielle, de la standardisation, de la division du travail, de l'évacuation de l'activité dans l'expérience du travail des personnes. C'est l'idée de voir comment, dans la dynamique servicielle, il y a des principes qui permettent d'y opposer quelque chose. La dynamique servicielle permet surtout d'opposer une nouvelle dynamique de valeur. On peut juste poser quelques grands principes : par exemple, le fait que la valeur relève d'un ensemble d'effets utiles. Contre l'idée que la valeur serait encadrée dans un objet (une voiture, une tomate, un acte standardisé de soin...), posons qu'elle relève d'un ensemble d'effets utiles qui cherchent à répondre à des enjeux multiples, individuels, collectifs, sociétaux, écologiques. Des enjeux de vie, ce que nous appelons

« les grandes fonctionnalités de la vie » et qui demandent aussi à être précisées, à être discutées, au cas par cas : quels sont nos besoins de mobilité, pour quoi faire et avec quels impacts ? Que signifie habiter, aménager le territoire pour un habiter plus confortable, plus joyeux, plus en proximité avec les autres ? Que signifie s'alimenter sainement, dans le respect du sol et des producteurs ? Qu'est-ce que prendre soin, entre actes techniques, compétences relationnelles, aspirations à l'autonomie des malades ? Et on peut étendre à la question de la culture, de l'éducation, du lien social... Quelles réponses on apporte à ça ? Et aujourd'hui, on a besoin d'introduire, dans cette définition de la valeur, les conditions d'habitabilité de la Terre, qui consistent à contrer cette attitude vis-à-vis des externalités, qui pousse les choses un peu comme la poussière sous le tapis. On a besoin de poser la question de la sobriété dans l'usage des matières et de l'énergie, de la biodiversité, du rapport au vivant, comme des enjeux de la création de valeur. Cela signifie aussi interroger ce qu'on appelle une « performance d'usage », c'est-à-dire un questionnement sur les conditions d'usage, et sur les effets réels que produit une solution. Quels sont les effets utiles réels ? Et ça nous oblige à interroger les conditions d'usage et donc à rentrer dans la singularité des situations, des activités, des compétences, des conditions d'accès des personnes à ce qui est offert par une organisation.

La perspective servicielle pose également la dimension relationnelle au cœur de la dynamique productive. Depuis le début, les économistes qui se sont intéressés à la question des services ont identifié une des caractéristiques importantes : c'est la notion de co-production. Le professionnel, le producteur, le travailleur n'est pas seul à produire. Mais il entreprend une co-production avec le bénéficiaire, avec l'usager. Or cette caractéristique de la création de valeur de nature relationnelle met en tension tout le modèle d'organisation classique, fondé sur le principe de la subordination des travailleurs à un procès de production défini à l'avance.

Le fait de porter une orientation de la valeur qui pose au centre la question de la relation vis-à-vis de l'usager – et peut-être qu'aujourd'hui on peut intégrer la relation au vivant, la relation aux non humains, la relation aux animaux – comme enjeu du travail, comme enjeu d'un rapport sensible au monde dans l'activité de travail, permet de réinterroger un peu différemment les choses. La dimension relationnelle de la création de valeur fait qu'elle relève toujours d'une situation singulière, d'un contexte situé, où « ça se discute » : qu'est-ce qui fait valeur ? Quelles sont les attentes ? Quelles sont les conditions réelles pour faire ce qu'on a envie de faire ? Pour accéder à des biens et des services utiles et soutenables ? On peut penser à l'alimentation par exemple : les dimensions culturelles et éducatives pour une alimentation plus saine. Cela demande de réapprendre à cuisiner, de repenser la question des régulations temporelles de nos rythmes de vie, pour avoir le temps de faire cela. Donc ça demande de traiter toute une série de questions qui re-singularisent la question de la création de valeur. Et donc, ce qui fait valeur, ça se discute, du

fait de sa singularité ! Ici, la réflexivité, la mise en débat de l'expérience du travail, la confrontation des points de vue, la prise en compte des conditions d'usage... toutes dimensions chères à l'ergonomie, prennent un sens « endogène » à la rationalité économique, elles deviennent indispensables. Cette nouvelle perspective de la valeur ouvre aussi une nouvelle dynamique des ressources, qui pose la centralité des *ressources immatérielles* – par opposition aux ressources matérielles, centrales dans la production industrielle – qui sont des ressources inhérentes à l'activité humaine : la compétence comme savoir-faire situé, la confiance entre personnes, la reconnaissance et l'engagement, la pertinence des règles, la légitimité accordée à l'expérience des situations... Il s'agit de ramener au centre de la dynamique productive l'activité humaine, de repérer que dans la dynamique servicielle, dans la relation de service, dans cette attention à l'usage qu'est en fait une attention à l'activité de l'autre, se pose la question des ressources immatérielles, qui sont incarnées, qui sont portées par l'activité des hommes et des femmes en activité.

Les ressources immatérielles ont une caractéristique importante, repérée par les économistes et point d'appui pour nous : elles peuvent se développer par l'usage. C'est un élément conceptuel qui nous est amené par les économistes. Et cela nous intéresse parce que on le sait, on en a l'expérience, on sait l'identifier dans les situations de travail que nous analysons. Cette attention aux conditions par lesquelles la mobilisation de la ressource peut la développer en retour est la définition même du travail soutenable tel qu'il a été défini par d'autres pendant cette rencontre. On sait identifier – et cela a été évoqué ce matin – à quelles conditions l'engagement, la santé, la compétence qui sont mobilisés dans le travail peuvent se développer versus s'épuiser dans l'usage. C'est l'apport de l'approche développementale en ergonomie. Cela renvoie à des dispositifs qu'on connaît : de réflexivité, d'échanges, de transmission des savoirs de métier, de temps de parole, de réflexion sur le travail individuel et collectif, de construction de règles partagées.

La perspective servicielle offre ainsi une nouvelle orientation du modèle de développement économique, qui passe par une forme de sobriété au regard des ressources matérielles typiques de la production industrielles (logique de volumes) et un développement associé des ressources immatérielles inhérentes à l'activité humaine. C'est ce qu'on appelle « l'effet ciseau » (décroissance des ressources matérielles, développement des ressources immatérielles). La question de la sobriété, qui est une façon de parler de la décroissance des flux de matières, d'énergie et de tous les rejets que ça engendre, implique de trouver un autre levier de développement économique. Faute de quoi, il y a un risque de récession, qui bloque la possibilité d'engager une action. Ce nouveau levier de développement passe par la dimension immatérielle et donc par la question des activités humaines, notamment dans le travail. Cela conduit à un nouvel agencement des différents registres de la performance.

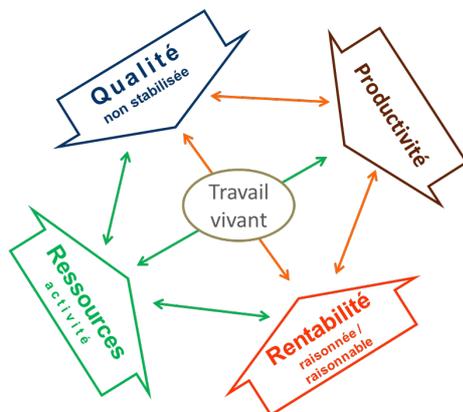


Schéma : nouvel agencement des registres de la performance dans une perspective de développement durable (ATEMIS)

C'est aussi par la question des ressources, notamment immatérielles, que l'on peut reposer la centralité du travail vivant dans l'articulation des registres de performance. Comment la qualité de ce que l'on fait, du point de vue de la valeur d'usage, se définit-elle ? On sait bien que c'est une question de travail : ça se discute et ça s'arbitre en situation, dans la relation aux usagers, aux bénéficiaires. Ces arbitrages faits dans le travail réel sont reliés aux enjeux de productivité : est-ce que ça en vaut la peine ? Est-ce que les ressources mobilisées sont en cohérence avec le résultat attendu ? Comment est-on attentif à la dynamique propre du travail et à des formes d'organisation en capacité de produire les dimensions de valeur souhaitées. La rentabilité, quant à elle, doit devenir plus raisonnée, plus raisonnable, évidemment ! Enfin, quels dispositifs d'attention, de vigilance, voire de développement des ressources mobilisées ?

Cela nous permet de poser la question de la centralité du travail dans une dynamique de développement renouvelée, en situant les arbitrages du travail au cœur de la création de valeur. La coopération comme modèle d'organisation du travail et la réflexivité comme levier d'innovation et de professionnalisation, et donc aussi comme dynamique de développement. Ici la réflexivité devient un mécanisme économique, qui décrit précisément la manière dont la ressource mobilisée dans la production se développe par son usage. C'est l'enjeu central du travail soutenable.

PRÉSENTATION DE QUELQUES CHAMPS D'INTERVENTION

Dans cette troisième partie, je vais essayer de vous donner à voir des champs d'action, des champs d'intervention, par lesquels on essaie d'amener et de poursuivre la construction de cette nouvelle perspective de développement, d'une manière empirique. Parce que tout ce que je viens de présenter ne relève pas d'abord d'un travail théorique. C'est avant tout un travail qui vient aujourd'hui de 15, 20 ans d'accompagnements, d'interventions et de capitalisation de réflexions à partir de ces expériences. L'effort de conceptualisation vient après le fait de faire

l'expérience, d'accompagner de nouvelles pratiques, sur la base des avancées et, surtout, des obstacles, des difficultés, de l'analyse des échecs. Je peux évoquer ici trois champs dans lesquels on cherche à développer cette orientation.

L'accompagnement de dirigeants et d'entreprises

Un premier champ est celui de l'accompagnement de dirigeants et d'entreprises, et avec un focus particulier sur la question des dirigeants. Depuis 2012, on a ouvert et on anime des dispositifs collectifs d'accompagnement de dirigeants : c'est ce qu'on appelle la phase 1 de l'accompagnement. La première étape est constituée par un parcours d'accompagnement des dirigeants sur une période de 18 mois environ, dans ce que certains participants ont appelé un « processus de déformation et de formation ». Il s'agit de dirigeants appartenant essentiellement à des TPE et des PME. C'est un choix des collègues qui ont initié cette démarche, à la suite d'une série d'échecs d'accompagnement de grandes entreprises, publiques et privées, prises dans l'approche gestionnaire et la financiarisation ; ce que Serge Volkoff évoquait dans sa communication comme le « mur », la « frontière », que l'on rencontre souvent. On a besoin de continuer à réfléchir et éviter de se prendre tout le temps le mur ; on a ainsi trouvé cette voie de dégagement qui a permis, et qui nous permet toujours depuis 10 ans, de travailler et de construire des choses absolument remarquables et intéressantes avec des dirigeants d'entreprises de taille réduite. Autrement dit, des chefs d'entreprises, des personnes qui entretiennent une relation sensible avec leur projet entrepreneurial, avec leur territoire, avec leurs salariés et donc avec plusieurs dimensions de l'activité. Ce premier parcours vise à interroger et bousculer la culture économique et entrepreneuriale de ces dirigeants, souvent pris dans la domination symbolique d'un modèle dominant qui ne correspond pas et qui n'est pas adapté à la réalité de fonctionnement de leur organisation, mais qu'ils adoptent de manière implicite, comme étant la « norme ». Il aborde ensuite l'analyse des limites du modèle actuel et l'identification des leviers de transformation à partir de l'existant (relations avec les clients, coopérations, ressources immatérielles...). Il propose enfin une acculturation à un autre rapport au travail, qui reste le levier principal de transformation. Généralement, après cette première phase, peut s'engager un accompagnement selon des méthodes classiques de l'intervention, qui met en mouvement l'entreprise, en tant que collectivité de personnes, pour accompagner des expériences de changement des pratiques, d'autres façons de faire à partir du travail réel des professionnels. Il s'agit surtout aller voir dans le travail réel, là où se situent déjà des « pépites » d'une autre vision en puissance, pour ouvrir des nouvelles perspectives de pensée sur ce qu'est la valeur, sur ce que sont les ressources (immatérielles) engagées. Une fois qu'on a révélé, notamment grâce à l'analyse du travail réel, qu'il y a « déjà » à l'œuvre une autre dynamique de création de valeur, de coopération, de prise en charge d'externalités (ce que les professionnels expriment dans leurs efforts, dans le « travail bien fait », pouvant s'écarter de la

prescription), on peut alors chercher à refabriquer les dimensions plus formelles, plus instituées de la prescription, à travers par exemple la définition de l'offre, des formes de gouvernances plus participatives, des organisations plus favorables à la coopération, etc..

L'accompagnement de projets territoriaux

Un deuxième champ d'intervention est celui de l'accompagnement de projets territoriaux. A partir de 2018, sur la base de travaux précédents, un premier référentiel de développement durable des territoires est élaboré et mis en discussion. Ce travail est réalisé dans l'atelier appelé "Villes, pairs et territoires pilotes de la transition"², coordonné par l'IE-EFC, en partenariat avec l'ADEME, qui a réuni la première année quatre collectivités engagées dans des politiques de développement durable et écologique, dans des territoires souvent difficiles. Les deux années suivantes, l'atelier a permis de mettre en débat ce premier référentiel avec un groupe plus important de collectivités et d'en approfondir certains aspects, surtout liés à la dynamique économique. A l'issue de cet atelier, deux grandes initiatives sont nées. D'un côté, le programme COOPTER³ (Territoires de services et de coopération), porté par l'ADEME en coopération avec ATEMIS, qui a mis en place différentes communautés d'acteurs (porteurs de projets, accompagnateurs, chercheurs). Il y a aujourd'hui 24 porteurs de projets territoriaux, qui peuvent venir soit de collectivités, soit de collectifs citoyens ou d'associations ou d'entreprises qui cherchent à trouver des réponses à des problématiques territoriales (alimentation, mobilité, santé, relocalisation d'activités...). Il y a aussi une communauté d'accompagnateurs formés à l'accompagnement de ces projets territoriaux et une communauté de recherche, qui accompagne ces innovations territoriales par un travail évaluatif et réflexif, à partir de différentes disciplines (économie, ergonomie, psychodynamique du travail, géographie...)

La deuxième initiative est la création de la Fabrique des transitions⁴, une association – dont ATEMIS est membre fondateur – qui rassemble une communauté de 200 à 300 « alliés » (sur la base d'une charte commune), impliqués dans des démarches de transition dans les territoires. Elle est davantage orientée vers la transformation des politiques publiques et de l'action des pouvoirs publics (collectivités locales et territoriales, agences déconcentrées de l'Etat). Ici le référentiel est ancré dans la coopération comme enjeu central : la coopération entre les différents acteurs (élus, agents, habitants, monde associatif, entrepreneurs, commerçants...) ; la coopération au sein des organisations publiques (entre services, entre élus et services). La coopération est à entendre ici comme la capacité à prendre en compte le travail

(réel) de l'autre dans sa manière de travail ; cela demande de passer des espaces de réflexivité (entre pairs) et de dialogue (entre acteurs) pour apprendre à expliciter et à être à l'écoute des enjeux du travail.

L'engagement dans des projets entrepreneuriaux

Il y a aussi un troisième champ d'action, que j'avais envie de partager, plus singulier. C'est l'engagement dans des projets entrepreneuriaux. C'est une forme plus originale de penser l'intervention, moins dans la posture du « conseil » que dans une posture d'acteur, de partie prenante, faisant l'expérience du développement d'un projet innovant, plus soutenable. C'est une forme de « recherche-intervention entreprenante », comme je l'appelle parfois, où l'on s'engage dans la production de l'expérience dont on a besoin pour produire les connaissances qui vont nous permettre d'envisager une alternative possible, dans la création d'une sorte de « zone de développement », entre le modèle actuel et un modèle à venir non connu d'avance. Cela passe par le fait de nous engager dans des projets entrepreneuriaux. Il y a aujourd'hui plusieurs projets dans lesquels ATEMIS est investi avec d'autres sur un plan entrepreneurial, au-delà de notre propre projet de développement économique. Je peux mentionner, par exemple, le projet de création d'un écovillage en Nouvelle Aquitaine, appelé « TERA⁵ » : c'est un collectif de citoyens qui a acheté un domaine pour y bâtir un écovillage, visant à relocaliser 85% de la production nécessaire à la vie de la communauté, qui expérimente un revenu d'autonomie et qui cherche à réduire notre empreinte écologique. Un autre projet dont ATEMIS est sociétaire fondateur, c'est la coopérative « La Butinerie⁶ », un tiers-lieu autour du bien-vivre alimentaire situé à Pantin. A l'origine, il existait une association d'éducation populaire autour des enjeux alimentaires et de santé (présidée par un collègue). Son travail de mise en relation a abouti à la création d'une société coopérative avec un ensemble d'acteurs (un magasin bio, une association de distribution de paniers de légumes, la ville, ATEMIS, des habitants...). ATEMIS a souhaité prendre part à la création et à la gouvernance de cette initiative, comme moyen d'expérimentation et d'innovation, du point de vue d'une économie plus mutualisée au service du territoire, des enjeux de santé, des problèmes sociaux d'accessibilité à une alimentation plus saine. Et aussi d'expérimentation d'une nouvelle forme de gouvernance, plus attentive à l'activité, à l'expérience des personnes qui animent et qui tiennent ce lieu de travail, à travers la mise en place d'une organisation réflexive qui articule l'équipe salariée, les administrateurs, les sociétaires.

² Cf. <https://www.atemis-lir.fr/developpement-durable-des-territoires/ville-durable/> ; <https://www.ieefc.eu/ateliers/atelier-villes-pairs-et-territoires-pilotes-de-la-transition/>

³ Cf. <https://www.ieefc.eu/ressource/programme-coopter-territoires-de-services-et-de-cooperations/> ; <https://presse.ademe.fr/2021/04/lademe-presente-les-projets->

[retenus-pour-le-programme-territoires-de-services-et-de-cooperations-coopter.html](https://www.atemis-lir.fr/developpement-durable-des-territoires/ville-durable/)

⁴ <https://fabriquedestransitions.net/>

⁵ <https://www.tera.coop/>

⁶ <https://www.butinerie.com/>



Le Travail Soutenable

du concept à son déploiement
dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



Ralentir pour délibérer ¹

Thomas COUTROT

Chercheur associé à l'IRES

thomascoutrot@gmail.com

¹ Merci à Anouc Allaert, Evangéline Jonquères d'Oriola et Sabine Toni auditrices du Master Ergonomie, d'avoir retranscrit cette communication

*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Coutrot, T. (2023). Ralentir pour délibérer. *Actes du 6^{ème} séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM, Le travail soutenable. Du concept à son déploiement dans la société*. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

I. INTRODUCTION

Je suis statisticien, pas ergonomiste, contrairement à Serge Volkoff qui cumule les deux talents. Donc je ne parle pas du travail en tant qu'ergonomiste mais plutôt en tant qu'économiste et statisticien. J'ai donc un point de vue nécessairement distant du travail, un point de vue peut être surplombant, mais qui s'appuie sur des données d'enquête auprès des salariés et qui essaie de refléter le plus précisément possible la façon dont ils vivent leur travail. Ces enquêtes ont d'ailleurs été créées dans les années 70 par Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié et l'équipe de la DARES qui ont commencé à y travailler il y a déjà bien longtemps, pour documenter l'évolution des conditions de travail.

Mon travail s'appuie sur ce patrimoine. J'ai été pendant vingt ans responsable du département conditions de travail et santé à la DARES, où j'ai poursuivi les enquêtes qu'avaient initié Serge Volkoff, Michel Gollac, Michel Cézard sur les questions de conditions de travail et de risques professionnels.

La question de la soutenabilité du travail, qui est le thème de vos journées, je l'aborderai dans ma présentation par une question qu'on pose dans les enquêtes "Conditions de travail" depuis un certain nombre d'années.

On demande aux salariés : "Est-ce que vous pensez pouvoir exercer le même travail jusqu'à votre retraite ?" Ça permet au salarié d'évaluer la soutenabilité de son propre travail par rapport au temps qu'il lui reste avant sa retraite. Cela nous permet d'analyser les déterminants de cette réponse. On connaît par ailleurs les conditions de travail que la personne a déclaré dans l'enquête. Ça nous permet d'analyser finalement les corrélations statistiques, même si ce n'est pas les causalités, qui sont associées à cette réponse.

J'ai fait une analyse statistique spéciale pour cette présentation, dans les quelques jours qui m'ont été impartis. Mais avant cela je vais partir d'une question que j'ai travaillé dans les années récentes avec ma co-auteure, Coralie Perez, qui est la question du sens du travail. Vous allez voir que je donne une importance particulière à cette notion dans l'analyse que je vais vous présenter.

Je vais d'abord vous donner le plan de ma présentation :

- Le premier point est de définir le sens du travail : De quoi parle t'on quand on parle de sens du travail ? C'est un terme souvent assez flou.
- Le deuxième point est de comprendre pourquoi l'on parle de perte de sens du travail aujourd'hui ? On commençait à en parler il y a une dizaine d'années, mais ça n'a émergé que récemment dans le débat public.
- Le troisième point est : Quels effets de la perte de sens du travail sur le marché de l'emploi, sur la soutenabilité du travail (c'est

la partie originale que je présente ici pour la première fois) et sur l'action collective ?

- La conclusion est contenue dans le titre : « Ralentir pour délibérer », j'y reviendrai.

2. LE SENS DU TRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Pourquoi partir de la question du sens du travail ?

Dans l'analyse des conditions de travail, il y a beaucoup de dimensions qui ont été mises en évidence - les conditions physiques, les conditions psychosociales... Je ne vais pas les énumérer, mais par exemple sur les risques psychosociaux au travail, il y a la référence majeure qu'est le rapport Gollac sur le suivi des risques psychosociaux au travail, qui définit six dimensions parmi lesquelles le sens du travail ne figurait pas.

Pourquoi mettre au premier plan de l'analyse une dimension qui apparemment n'était pas jugée si importante que ça dans les travaux précédents ?

En fait, c'est parti d'une enquête de terrain réalisée à la fin des années 2000 par Coralie Perez. Ses entretiens avec les salariés portaient sur les raisons de leur départ de leur entreprise. Tous ces salariés avaient quitté leur entreprise par démission, licenciement pour faute, parfois licenciement économique. La recherche qu'elle menait visait à comprendre les circonstances et les mécanismes de rupture de contrat de travail. Elle a mené des entretiens avec trente personnes.

Dans les discours de ces salariés à la fin des années 2000, dans la plupart des entretiens ressortait de façon flagrante la question de la perte de sens du travail. Les personnes disaient : "Mon travail a perdu son sens, je ne pouvais plus tenir, ça me rendait malade de travailler dans ces conditions-là". Donc ce qui ressortait en premier lieu, en premier pas n'était pas l'usure physique, ce n'était pas le salaire, ce n'était pas l'insécurité ou la pression des collègues ou des supérieurs. C'était massivement la question de la perte de sens. Coralie Perez a produit deux articles (qualitatifs et quantitatifs) à partir de ces entretiens. En réfléchissant, en retravaillant ces entretiens pour comprendre ce qui amenait les salariés à ce diagnostic sur la perte de sens de leur travail, elle a fait émerger trois dimensions. Cela rejoint assez clairement les apports de la psychodynamique du travail.

- La première concerne l'utilité sociale : "Mon travail n'a plus de sens, je sais plus à quoi ça sert ce que je fais" (Christophe Dejourné parlerait du "jugement d'utilité" qui vient à faire défaut).
- Le deuxième aspect est la cohérence éthique : "Je fais des choses qui ne me conviennent pas", " je dois sacrifier la qualité de mon travail" : chez Dejourné, c'est le "jugement de beauté" qui n'est pas au rendez-vous.

Les questions qu'on a retenues dans l'enquête "Conditions de travail" pour caractériser cette dimension sont les suivantes :

"Je fais trop vite une opération qui demanderait davantage de soins", "Je n'ai pas le temps de faire du bon travail", "Je dois faire des choses que je désapprouve", "Je n'éprouve pas la fierté du travail bien fait", ce qu'Yves Clot appelle le travail empêché.

La troisième dimension est la capacité de développement : dans quelle mesure mon travail et l'organisation de ce travail me permet de me développer en tant que personne, en tant qu'être humain et d'acquérir une expérience, d'accroître ma sensibilité, mes capacités, comme le dirait Amartya Sen. Les questions utilisées sont : "Je n'éprouve pas d'ennui dans mon travail", "J'ai la possibilité de faire des choses qui me plaisent", "Je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux", "J'ai l'occasion de développer mes compétences personnelles."

Nous avons utilisé l'enquête conditions de travail de 2013 et de 2016. C'est une enquête en panel, c'est-à-dire que nous avons réinterrogé les mêmes personnes en 2013 et en 2016, soit quinze mille salariés à chaque fois. Il y avait vingt mille travailleurs initialement mais nous n'avons retenu que les salariés.

Coralie Perez a construit des indicateurs statistiques de sens du travail. Il s'agit d'une "*petite machine technique*" qui permet de calculer des scores à partir de ces questions et d'attribuer à chaque individu enquêté un score de sens dans les trois dimensions. Un score d'utilité sociale, un score de cohérence éthique, un score de capacités de développement et puis un score synthétique qui reflète les trois dimensions.

Ça permet dans un premier temps de faire un classement par professions : "Quels sont les métiers où le sens apparaît fort et ceux au contraire qui paraissent manquer particulièrement de sens ?"

Le palmarès positif des métiers à plus fort sens du travail commence par les assistantes maternelles. On a aussi des agents administratifs du transport et du tourisme, des ouvriers qualifiés du bâtiment, des cadres, des formateurs, des enseignants, des aides à domicile. Ce sont des métiers extrêmement divers qui n'ont pas de points communs en termes de niveau de salaire, niveau de qualification, composition de genre. Vous voyez que les premiers métiers sont supérieurs à la moyenne dans les trois dimensions du sens du travail.

Au niveau des enseignants, c'est moins évident puisqu'on a une cohérence éthique qui est plus faible que la moyenne ; par contre l'utilité sociale et la capacité de développement sont fortes.

Les aides à domicile c'est aussi un peu nuancé. On a une faible capacité de développement, mais une forte utilité sociale et une forte cohérence éthique.

Donc ça permet d'avoir un tableau synthétique, mais assez nuancé, des différentes dimensions du sens du travail. Ce palmarès est complètement indicatif, mais

en 2013 et 2016, en interrogeant les mêmes individus, on trouve les mêmes professions, c'est assez stable.

Du côté des métiers les moins dotés en sens, on trouve les employés de la banque et les assurances. C'est le métier qui apparaît le plus dénué de sens aux yeux des salariés.

Dans la littérature sur les employés de banque on voit que l'évolution du travail dans ce secteur explique ce positionnement. On a un poids croissant de l'algorithmisation du travail. Les algorithmes empiètent de plus en plus sur les décisions que doivent prendre les conseillers ou les cadres dans leur travail.

On a une cohérence éthique qui est attaquée par des objectifs chiffrés et un salaire à la performance qui dépend d'objectifs en termes de ventes de produits d'épargne. Cela pousse les salariés à vendre des produits pas forcément adaptés aux besoins des clients. Cela occasionne une souffrance éthique. En outre le sentiment d'utilité sociale est fortement entamé depuis la crise financière. Les banques ont été clouées au pilori dans l'opinion publique et le prestige des métiers bancaires a fortement pâti.

Après on a des métiers d'ouvriers non qualifiés, manutention, industrie de process, des caissières, des agents d'entretien, des métiers peu qualifiés qui sont plus attendus dans ce palmarès. Mais on a aussi les cadres de la banque ou des assurances ou des vendeurs qui sont aussi dans des situations difficiles de ce point de vue.

Globalement, ce qui ressort quand même, c'est que le niveau de qualification est peu corrélé au sens du travail. On peut même dire que si on regarde le diplôme, le sens du travail est un peu plus élevé, toutes choses égales par ailleurs, pour les salariés qui ont des faibles diplômes, contrairement à ce qu'on aurait pu imaginer. Mais la corrélation n'est pas très forte.

Il n'y a pas de corrélation avec le genre. Les femmes trouvent en moyenne plus de sens à leur travail, non pas parce qu'elles sont des femmes mais parce qu'elles travaillent plus souvent en contact avec le public.

Alors bien sûr, on va dire que ce sont des métiers genrés, qui sont attribués aux femmes par des phénomènes de stéréotypes sociaux. Mais la caractéristique qui explique le sens du travail plus élevé en moyenne pour les femmes est le fait qu'elles travaillent en contact avec le public et donc elles ont immédiatement l'appréciation, la reconnaissance de leur utilité sociale par les destinataires de leur travail,

Le niveau de salaire ne joue pas du tout sur le score de sens.

Par contre la taille de l'entreprise est un facteur très important. Le sens du travail est beaucoup plus fort dans les petites entreprises. Là encore, on connaît en général le destinataire du travail, sauf dans le cas où l'entreprise est sous-traitante, je vais y revenir.

3. POURQUOI PARLE-T-ON DE PERTE DE SENS AU TRAVAIL AUJOURD'HUI ?

Avant d'en venir à la question de l'organisation du travail, je voulais dire un mot sur ce qui s'est passé pendant la crise sanitaire.

Le rôle de la crise sanitaire

Cette question du sens a vraiment émergé dans le débat public à l'occasion de la crise sanitaire, en particulier lors des débats au début de la crise, lors du premier confinement, sur le caractère essentiel des activités. Tout le monde s'est posé la question : est-ce que mon travail est essentiel, est-ce que ça vaut la peine que j'aie travaillé au risque de me contaminer et de ramener le virus à la maison ?

Cette discussion a traversé tous les milieux professionnels, elle a eu lieu dans toutes les familles, dans toutes les entreprises et les administrations. Donc c'est vraiment une expérience collective qui a été vécue par la population à ce moment-là sur une réévaluation, peut-être une réflexion collective sur la question : "A quoi ça sert ce qu'on fait ?" Et ça a marqué les consciences ce qui explique à notre sens la forte émergence de ce thème dans le débat public.

Au bout d'une année de crise sanitaire, début 2021, la Dares a fait une enquête en ligne auprès des travailleurs, pour comprendre comment s'était passée cette première année de crise sanitaire du point de vue de leur travail.

On a examiné les réponses sur les trois dimensions du sens. A la question "je peux développer mes compétences professionnelles", il y a autant de salariés qui disent "plus qu'avant la crise" ou "moins qu'avant la crise". Ça n'a pas eu d'impact globalement.

Il y a par contre un développement du sentiment de conflit éthique avec la crise sanitaire. Et c'est particulièrement le cas dans les métiers dits de première ligne - les métiers du sanitaire et social où les agents et soignants ont été amenés à faire des choix douloureux, à prioriser des patients par rapport à d'autres, à reporter les soins avec les plans blancs... Donc c'était éthiquement très difficile.

En revanche on observe un sentiment d'utilité sociale plus grand, pour les travailleurs de première et de deuxième ligne. Les métiers qui ont senti une hausse du sentiment d'utilité sociale, ce sont les métiers comme par exemple les aides à domicile, qui avaient déjà un fort sentiment d'utilité sociale, ou les aides-soignantes. Mais vous voyez que les agents d'entretien ou les caissières, qui avaient un très faible sentiment d'utilité sociale avant la crise sanitaire, sont parmi les métiers où ce sentiment a le plus augmenté. C'est ce qu'on appelle les métiers de deuxième ligne, qui ont dû aller travailler pendant les confinements, mais qui n'étaient pas des métiers de soin.

Parmi ces métiers de première ligne, enseignants, infirmières, professionnels de l'action sociale, vous voyez qu'il y a eu à la fois une hausse du sentiment d'utilité sociale et une baisse de la cohérence éthique.

Donc des évolutions contradictoires entre les trois dimensions du sens. Les choses ont été très contradictoires. Cela a contribué à l'intensité du débat sur ces questions. "Oui mon travail est très utile, mais je ne peux pas le faire correctement". C'est vraiment un nœud de la situation.

Les déterminants de la perte de sens au travail

Si on revient aux déterminants profonds à notre sens de la perte de sens au travail, on va remonter, et ça ne vous étonnera pas, aux modes de management et aux modes d'organisation du travail, et en particulier au tournant gestionnaire des années 90, et à la montée du lean management, du new public management dans le secteur public.

Cela se traduit, comme vous le savez bien, par la protocolisation ou la bureaucratisation du travail, la mise en place d'un reporting systématique... Toutes ces procédures, ou process comme on les appelle aussi, qui envahissent les activités de travail dans tous les métiers. Cette logique taylorienne qui était surtout dominante dans l'industrie, et qui s'est étendue avec l'aide des technologies numériques à l'ensemble des activités de service.

Ce qui se traduit dans les enquêtes statistiques par ce phénomène de déclin de l'autonomie au travail, après une hausse importante de l'autonomie dans les années 90, qui était le moment où ont été introduites ces innovations organisationnelles majeures. Il y a un phénomène d'apprentissage des nouveaux systèmes de travail et de management. Dans les moments d'apprentissage, il y a des marges de manœuvre pour les salariés car les systèmes ne sont pas stabilisés, on apprend encore à les faire fonctionner.

Tous ces systèmes comme les ERP sont maintenant plus ou moins stabilisés, et la tendance est plutôt au déclin de l'autonomie.

Les femmes sont en dessous dans le graphique. Structurellement, les femmes ont moins d'autonomie au travail que les hommes. Ce n'est pas seulement une question de métier ou de qualification d'ailleurs ; même à l'intérieur de chaque métier c'est vrai. Mais le déclin est similaire pour les deux sexes. C'est lié à ces modes d'organisation du travail et à leur généralisation.

On a utilisé trois marqueurs statistiques de ce qu'on appelle le management par les chiffres : les changements organisationnels permanents, les objectifs chiffrés et le développement de la sous-traitance.

En ce qui concerne les changements organisationnels permanents, on a un graphique qui montre le lien entre le nombre de changements et le sens. On demande aux salariés : "Est-ce que vous avez connu un changement important dans votre travail au cours des douze derniers mois ?"

Et il y a une liste de changements - organisationnels, technologiques, changement de direction, fusion, acquisition, déménagement, plan de licenciement... Les salariés qui répondent : "Non, je n'ai eu aucun changement dans mon travail au cours des douze derniers mois", ce sont ceux qui trouvent le plus de sens à leur travail dans les trois dimensions - travail utile aux autres, pouvoir bien faire son travail, et pouvoir développer ses compétences.

Et plus le nombre de changements déclarés par les salariés augmente, plus le sens de leur travail s'effondre. Plus ils sont déstabilisés dans leurs repères, dans leurs pratiques professionnelles, dans leurs collectifs - toute une série de déstabilisations qui interviennent et qui leur font perdre de vue l'utilité, la qualité et la capacité de développement à travers leur travail.

Je reviendrai en conclusion sur le fait que ce n'est pas tant le changement lui-même que la façon dont il est mis en œuvre qui est déterminant. Mais je laisse ça pour la fin, en conclusion.

Même chose pour les objectifs chiffrés. On a demandé aux salariés : "Est-ce que vous êtes tenus de suivre des objectifs chiffrés précis ?". Là encore, les salariés qui répondent "non" sont ceux qui trouvent le plus d'utilité sociale, et de sentiment de bien pouvoir faire leur travail.

En revanche pour le développement des compétences, il y a quelque chose d'un peu atypique. On a demandé aux salariés : "Est-ce que vos objectifs chiffrés vous sont imposés, ou est-ce que vous avez participé à leur détermination ?". On observe que quand le salarié a pu avoir une influence sur ses objectifs, l'effet négatif sur le sens du travail est très faible, et il y a même un lien positif sur la capacité de développement.

Là encore, et j'y reviendrai dans la conclusion, ce n'est pas tellement le fait d'avoir des objectifs chiffrés qui pose problème, c'est le fait d'avoir des objectifs imposés, sur lesquels on n'a pas pu avoir de marges de manœuvre pour faire valoir ce qui est important pour nous dans notre travail.

Et du côté de la gouvernance d'entreprise... On sait qu'avec la gouvernance par les nombres, il y a une tendance à découper les unités de production, à spécialiser, à externaliser de façon à réduire les coûts, à accroître la pression sur les collectifs de travail.

Les entreprises indépendantes sont surtout des PME, qui n'appartiennent pas à des groupes. Parce qu'il y a des PME qui appartiennent à des groupes, et dans ce cas-là elles sont prises dans la logique du groupe.

Mais pour les PME indépendantes qui n'appartiennent pas à des groupes, il y a un sentiment d'utilité sociale qui est considérablement plus grand. Mais également le sentiment de pouvoir faire un travail de qualité et de développer ses compétences, même si ce n'est pas évident sur le graphique, c'est très significatif dans l'analyse toutes choses égales par ailleurs.

Et vous voyez par contre que dans les entreprises sous-traitantes, les dimensions de l'utilité sociale et du développement des compétences sont nettement attaquées.

Nous avons introduit une nouvelle question dans l'enquête de 2019, qu'on a appelé "*remord écologique*" ou "*conflit éthique environnemental*" : "Avez-vous l'impression que votre travail a des conséquences négatives sur l'environnement ?"

C'est la première fois qu'on posait cette question, donc on ne peut pas voir comment ça a évolué. Ça nous est apparu comme une question à laquelle on ne pouvait plus échapper dans nos questionnaires seulement en 2019 - on a peut-être été un peu lents à la détente. 7% en moyenne des salariés répondent : "J'ai toujours ou souvent l'impression que mon travail a des conséquences négatives pour l'environnement". J'ai regardé les facteurs les plus corrélés avec cette déclaration. Le fait d'"être couvert par un syndicat" est relativement protecteur. Je précise que mes commentaires se fondent sur des analyses économétriques pour s'assurer que ce n'est pas simplement lié au métier ou à une autre caractéristique des emplois. Donc le fait d'être couvert par un syndicat protège dans une certaine mesure.

Et c'est aussi associé avec l'item "avoir peur dans son travail". Quand il y a un syndicat dans l'entreprise, les politiques de santé/sécurité sont plus rigoureuses, les salariés ont moins peur dans leur travail et ils ont moins le sentiment que leur travail est nuisible pour l'environnement.

Pourquoi est-ce lié ?

Les travailleurs qui disent avoir un "*remord écologique*", ce sont souvent des ouvriers qui manipulent des produits toxiques ou des produits qui peuvent porter atteinte à leur santé autant qu'à l'environnement. Donc il y a une cohérence entre la protection de sa propre santé et la protection de l'environnement, ça va de pair, et c'est lié à la présence syndicale.

D'autres facteurs intéressants dans l'organisation du travail favorisent le "*remord écologique*" : c'est le fait d'avoir des "tâches strictement prescrites", c'est-à-dire de ne pas pouvoir choisir la façon dont on travaille, donc avoir peu d'autonomie. Également de ne "pas avoir de soutien des collègues", donc des collectifs de travail qui ne fonctionnent pas bien. Et puis comme je le disais, "respirer des fumées ou des poussières", ou "manipuler des produits toxiques", c'est un des principaux facteurs associés.

Il y a aussi d'autres professions non-ouvrières, où les niveaux de "*remord écologique*" sont tout de même moins importants, de l'ordre de 3 ou 4%, mais qui se distinguent parmi les cols blancs : ce sont les professions de l'information, de la communication et de la publicité. Il y a ce sentiment de participer à un système, d'alimenter l'imaginaire consumériste. On a aussi des métiers comme les cadres des travaux publics, peut-être parce qu'ils sont en pointe dans l'artificialisation des sols.

4. LES EFFETS DE LA PERTE DE SENS AU TRAVAIL

Je vous ai présenté le diagnostic descriptif et explicatif de la perte de sens du travail. J'en viens aux effets : "En quoi ça perturbe ou pas le fonctionnement du

marché de l'emploi ?". On a beaucoup entendu parler de la grande démission, des difficultés de recrutement... Dans quelle mesure est-ce que ce phénomène de perte de sens est un des facteurs explicatifs de ces évolutions du marché de l'emploi ? Et puis la question des effets sur la santé au travail, et, de manière peut-être plus originale, sur l'action collective. Dans quelle mesure le fait de perdre du sens à son travail vous amène à vous engager dans l'action collective ? Par exemple, un des indicateurs qu'on retient, c'est adhérer à un syndicat.

Les démissions

Sur la question des démissions, nous l'avons étudié entre 2013 et 2016 : qu'est-ce qui peut expliquer dans la situation du salarié en 2013 : le fait qu'il démissionne entre 2013 et 2016 ? Nous interrogeons les personnes à trois ans d'intervalle, et nous constatons que certaines personnes sont toujours dans le même emploi et que d'autres ont changé d'emploi et ont démissionné. Nous regardons, ce qui dans leur situation en 2013, permet de prédire cette démission.

Il y a un premier facteur évident pour les économistes : "changer d'emploi" signifie "chercher un meilleur salaire" ; c'est le raisonnement économique de base. Ce n'est pas du tout le cas dans notre étude.

Une des questions est : "Par rapport au travail que vous fournissez, est-ce que vous estimez être plutôt bien payé, plutôt mal payé, ou payé normalement ?"

On pourrait s'attendre à ce que les personnes qui répondent : "Non. Je suis plutôt mal payé" soient plus nombreuses à démissionner. C'est un petit peu le cas, mais ce n'est pas du tout significatif statistiquement, ça n'est pas un facteur explicatif.

La pénibilité physique du travail n'est pas non plus un facteur propice à la démission.

Il y a trois facteurs psychosociaux qui jouent :

- Le manque de soutien hiérarchique,
- La forte intensité du travail,
- Le faible sens au travail.

Les 2 premiers facteurs ont déjà été révélés dans d'autres travaux, notamment dans une étude de Michel Gollac et Thomas Amossé il y a quelques années. Ces éléments sont bien repérés dans la littérature économique. Mais c'est la première fois que l'on montre que le faible sens du travail joue un rôle. S'il l'on hiérarchisait les facteurs qui prédisposent au départ, le faible sens du travail serait le facteur le plus important.

Nous avons fait une autre étude qui corrobore complètement ces résultats. A partir de l'enquête "Conditions de travail de 2019" qui interroge les employeurs : 70% des employeurs disent qu'ils ont des difficultés de recrutements. Ce qui est d'autant plus vrai qu'ils indiquent que leurs salariés ont certains facteurs de risque psychosociaux notamment des problèmes de travail empêché, soit " le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité". Ce sentiment est très corrélé aux difficultés de

recrutement. Les résultats sont donc confirmés du point de vue des employeurs.

La soutenabilité du travail

Ces résultats questionnent la soutenabilité du travail : "Dans quelle mesure les conditions de travail, le sens du travail peuvent permettre ou non de tenir durablement ?"

Le conflit éthique environnemental, que j'ai nommé "*remord écologique*", favorise la perspective de reconversion professionnelle, qui s'illustre par : "Je vais devoir changer de métier dans les trois ans". Cela confirme ce que l'on voit aujourd'hui dans les débats publics, sur les bifurcations. Il y a une inquiétude qui monte sur les conséquences environnementales du travail.

Je tiens à souligner que cela concerne tous les niveaux de qualification. Ça ne concerne pas seulement les ingénieurs et cadres. De même le lien entre la perte de sens et les problèmes de santé psychique est très important à tous les niveaux hiérarchiques.

Ce graphique indique l'évolution de la santé psychique des salariés pour qui le travail a perdu son sens entre les deux dates d'enquête. Ils sont deux fois plus nombreux à entrer en dépression que les autres. Ce résultat est vrai aussi bien pour les ouvriers que pour les cadres, ce n'est pas "un problème de riche". C'est un point extrêmement important car dans la discussion sociale, on considère souvent que le sens du travail ne concerne pas les ouvriers, les employés, qui seraient intéressés avant tout par le salaire.

J'ai ensuite travaillé cette question : "Vous sentez-vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à la retraite ?". C'est le scoop de la présentation ! On n'avait pas encore fait ça. La pénibilité physique, on l'a vu, ne joue pas sur la décision de démission, mais elle joue très fortement sur le sentiment de pouvoir tenir jusqu'à la retraite. Cela multiplie par deux le risque de juger son travail non soutenable. L'intensité du travail et le manque de soutien social jouent fortement aussi. Et le manque de sens du travail, dont on n'avait pas encore évalué l'impact sur la soutenabilité, a le même impact que la pénibilité physique. Pourtant, ce n'est pas du tout pris en compte dans les dispositifs de compensation de la pénibilité qui sont discutés. Ils sont très imparfaits du point de vue de la pénibilité physique, mais en outre ils ont écarté toute dimension psychosociale du travail.

Je n'ai pas le temps de m'étendre sur le lien entre perte de sens et engagement syndical. Je voudrais juste dire que le lien est assez faible et que la seule dimension qui favorise significativement la prise de carte syndicale entre 2013 et 2016 est la faible capacité de développement. Les autres dimensions d'utilité sociale ou de cohérence éthique ne favorisent pas l'engagement syndical.

5. CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Je vais conclure en revenant sur le titre de la présentation, que j'évoquais tout à l'heure, sur le lien entre la manière dont le changement est apporté et organisé, et son acceptabilité pour les salariés, ainsi que son impact sur leur santé psychique.

Le risque d'entrer en dépression entre 2013 et 2016 pour les salariés qui n'ont pas connu de changement important dans leur travail est relativement faible par rapport aux autres, il est de l'ordre de 5%. Par contre, les salariés qui ont connu un changement, mais qui estiment ne pas avoir été informés correctement sur la nature de ce changement, le risque est multiplié par plus de deux. Il en va tout autrement pour les personnes qui disent qu'elles ont été consultées, et qu'elles ont eu une influence sur la manière dont le changement a été introduit. Pour elles, le risque d'entrée en dépression est réduit par rapport à ceux qui n'ont pas connu de changements - ça fait du bien à la santé. Le fait d'avoir connu un changement et d'avoir le sentiment d'en être un acteur a réduit le risque pour la santé psychique. C'est vraiment protecteur.

Ce n'est donc pas tant le changement en lui-même qui est néfaste, c'est le changement organisationnel imposé "d'en haut", sans information, sans concertation. Ce n'est pas tellement surprenant évidemment pour vous les ergonomes qui connaissez les situations de travail, mais je pense qu'il est bon de le documenter par les chiffres, parce qu'aujourd'hui les chiffres ont une grande importance.

En conclusion, qu'est-ce qu'on peut tirer comme conséquence, ou comme recommandation si on veut parler sérieusement de soutenabilité du travail ? Dans le mouvement actuel, la question de la soutenabilité du travail est au cœur du débat social.

Si on veut sérieusement s'attaquer à cette question, il faut prendre en compte ces résultats, c'est à dire qu'il faut mettre en place des systèmes de management, des systèmes d'organisation du travail, où les salariés soient systématiquement associés aux décisions de changement qui vont impacter leur travail. En bref, ralentir pour délibérer et désintensifier.

Ce n'est pas une petite chose, parce qu'on est dans un système capitaliste qui repose sur le rapport salarial, qui est un rapport de subordination ; et l'organisation du travail est la prérogative exclusive de l'employeur. Ce sont des marqueurs constitutifs de l'ADN de notre système économique. Le graphique présenté nous montre que cet ADN est pathogène. Cet ADN du système capitaliste nous rend malade. Il faut le transformer. Il faut "une mutation génétique" en quelque sorte.

Comment faire ?

Évidemment, ça veut dire qu'il faut s'attaquer à ce principe de la subordination. Il faut contester le monopole patronal, le monopole managérial. En fait le monopole des actionnaires, puisque ce sont quand

même eux aujourd'hui qui ont la main sur la nomination des dirigeants. Il faut contester le monopole de leur pouvoir sur l'organisation du travail.

Et en particulier sur cette question centrale des changements organisationnels. Il y a plusieurs manières de faire : il y a le développement de formes de gouvernance alternatives à la gouvernance actionnariale, c'est très important mais ici je vais rester concentré sur la question du travail. Il me semble que ça veut dire qu'il faut introduire dans l'organisation du travail des contre-pouvoirs réels qui puissent être exercés par les travailleurs au moment des décisions qui vont impacter leur travail. Comment peut-on concevoir ce type de contre-pouvoir ?

L'accord interprofessionnel sur la QVT, l'accord sur la qualité de vie au travail de 2013, fait émerger la notion d'espaces de discussion sur le travail. Le bilan que l'ANACT a tiré de cet accord de ce point de vue-là est nul. Il n'y a pas eu de développement, ou à une échelle vraiment insignifiante, de ces espaces de discussion sur le travail. Ce ne sont pas simplement des réunions de service, ce sont des espaces de discussion où l'on met à plat, avec les collectifs de travail, les questions d'organisation. On prend le temps d'en discuter, de voir ce qui marche, ce qui ne marche pas, comment on pourrait faire mieux, etc... Mais cela n'a pas été mis en place.

Pourquoi ? Parce que même si le MEDEF et la CPME ont signé cet accord, on voit bien que "ça met le petit doigt dans quelque chose" qui commence à associer les salariés à la réflexion et la décision sur les changements organisationnels. Et c'est quelque chose qui n'est pas du tout dans l'ADN du système. Il y a une série de chercheurs en gestion qui préconisent et mènent des expérimentations sur le développement, ce que Mathieu Detchessahar appelle l'ingénierie de la discussion sur le travail. Je trouve ces expériences extrêmement intéressantes mais elles butent toujours sur le fait qu'au bout du compte, la prise en compte du point de vue des salariés qui s'est exprimé dans ces espaces dépend du bon vouloir des managers, et finalement des dirigeants et des actionnaires. On a donc des expériences très contradictoires, très contrastées. Parfois ça marche, mais souvent ça ne marche pas. Et très souvent ça marche un temps et ça revient en arrière. Parce qu'on est face à quelque chose qui touche à l'ADN du pouvoir de décision managérial.

Il nous semble qu'il faut introduire un véritable contre-pouvoir d'ordre public, qui soit donc imposé par la loi, pour les raisons sanitaires et environnementales que j'ai essayé de préciser. Nous proposons d'appeler ça la réduction du temps de travail subordonné. Ça voudrait dire dégager une demi-journée ou une journée par mois pour des réunions de délibération entre pairs sur l'organisation du travail. Pour que la parole soit libre, il faudrait que ces réunions soient animées non par le management, mais par des élus de proximité, formés à cet effet.

Mais les ordonnances de 2017 ont supprimé les délégués du personnel et les CHSCT, et donc éliminé

la représentation de proximité en particulier dans les grandes entreprises. Peut-être est-ce c'est un mal pour un bien. Cela peut être l'occasion de réfléchir à la manière de réinventer ces institutions. Au lieu d'avoir des délégués du personnel dont la fonction était de recueillir les plaintes des salariés, peut-être pourrait-on avoir des délégués à la délibération sur le travail, dont la fonction serait d'organiser la discussion collective sur le travail. Ça pourrait être une idée à soumettre au débat. Les propositions qui seraient élaborées dans ces réunions pourraient être formalisées, être portées par les délégués auprès du management, le management pourrait être obligé d'y répondre d'une façon ou d'une autre, positivement ou négativement mais explicitement. Et puis peut-être qu'on pourrait doter les élus de proximité de pouvoirs supplémentaires. Dans le cas des CSE, la CFDT et la CGT proposent un droit de veto sur les décisions organisationnelles qui mettent en danger la santé des salariés.

En tout cas, il nous semble qu'il faut profiter d'une certaine façon de la conjoncture actuelle et de cette mise en débat de la question de la soutenabilité du

travail qui devient centrale dans la situation actuelle pour avancer vers des propositions de ce type.

Je vous remercie.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Coutrot, T. et Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*. Le Seuil.

Coutrot, T. et Perez, C. (2021). Quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie : une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013-2016 . Document d'études de la Dares n°249, août 2021

Perez, C. (2014). La déstabilisation des stables : restructurations financières et travail insoutenable , Travail et Emploi, n°138, avril-juin 2014, p.37-52.