

Fil Rouge

Dominique LHUILIER

Professeure émérite des universités

CNAM Centre de Recherche sur le travail et le Développement, Paris

C'est un peu étrange de retrouver la parole. Cela fait 3 jours que j'observe et que je me tais. Je suis ravie d'être là et ravie de la proposition qui m'a été faite. C'est une très belle expérience, même si c'est totalement épuisant, très stressant. Je ne regrette rien. J'ai essayé de sous-traiter le fil rouge aux masters, mais ils ont résisté. Néanmoins, ils proposent une contribution intéressante. Donnons-leur la parole : vidéo micro trottoir « Alors, si je vous dis : travail de qualité, emploi durable, performance globale, qu'est-ce que cela vous inspire ? ». À vrai dire, les premiers échanges sur travail de qualité, emploi durable et performance globale m'ont laissé à peu près dans le même état que les personnes interviewées, en tout cas dans une perplexité.

Quel est le fil rouge, comment comprendre cette problématique ?

Je vais vous raconter (brièvement) comment j'ai travaillé. J'ai été frappée par la qualité de l'accueil, par l'ensemble des découvertes que j'ai pu faire et par une convivialité que beaucoup de milieux professionnels pourraient envier. Je ne vous parlerai pas de mon milieu. Il y a eu de nombreux moments de rire ici, mais aussi dans toutes les coulisses. Merci pour tout ça. Je voudrai remercier François Daniellou de m'avoir proposé cette tâche immense, mais vraiment passionnante ainsi que Dominique Baradat. Je pense qu'elle a sans doute contribué à ce que j'arrive ici d'une manière ou d'une autre. Je remercie aussi les masters pour les échanges que nous avons eus. Ils ont joué un rôle important dans l'organisation, mais aussi dans l'ambiance.

Être le buvard, c'était la tâche à réaliser devant un ordre du jour important, complet et riche. C'est épuisant parce que cela demande une mobilisation, une concentration et une attention continue. On a tous pu entendre 11 communications. Elles étaient d'ailleurs le plus souvent à plusieurs voix ce qui donnait à voir beaucoup de choses et notamment les modalités du travail réalisé avec les commanditaires, avec les demandeurs chacun dans des styles différents (des chefs d'entreprise, des dirigeants, mais pas seulement). Cela donne à voir aussi comment dans ces coopérations les objets que l'on construit ensemble ne sont pas nécessairement les mêmes. Je pense que cela permettait de le voir même si dans les échanges ou dans les présentations on a sans doute moins mis de zoom sur cette part de l'activité de l'ergonome. On a aussi eu le droit à des mises en scène de coopérations entre collègues. Là encore, il y avait différents styles. Je me suis appuyée sur tout ça, sur un déjeuner avec des étudiants du master, plein de rencontres, d'échanges et de discussions avec les uns et les autres.

En tant que buvard, il faut que j'essaie de construire quelque chose qui tienne un peu la route dans un temps très contraint. Le recours habituel pour un enseignant est de fouiller dans son stock de diapos disponibles, mais là ça ne marche pas !

Alors, je vais commencer par vous parler de mes étonnements. Le plus évident, c'est la découverte de votre milieu, car je ne suis pas ergonome. C'est très étonnant de voir un milieu aussi fortement structuré avec un concentré d'histoires diverses dans une histoire collective qui est, semble-t-il, très vivante. C'est un milieu qui donne à voir aussi une certaine habitude dans ce travail de réflexion collective sur les pratiques. C'est aussi, me semble-t-il, et je pense que le camembert (recensement des profils participants à ces journées) que l'on nous a montré le premier jour le montre bien, un espace d'accueil et d'insertion dans le métier. Il n'y a pas beaucoup de milieux professionnels où l'on se donne les moyens de faire dans

sa propre communauté professionnelle ce que l'on cherche à faire quand on intervient dans les affaires ou dans la vie des autres et de ce point de vue là j'ai eu pendant ces trois jours beaucoup d'envies.

Je ne savais pas si je devais mettre sur le compte des recommandations de l'ARACT en début d'événement ou si c'était de l'ordre d'un acquis, la bienveillance dans les échanges. Bienveillance qui n'empêche pas de n'en penser pas moins. Peut-être que les controverses, les discussions peuvent prendre des formes plus rudes au moment des pauses ou des diners. Dans l'ensemble, je trouve qu'il y a là une manière de se dire les choses même si l'on n'est pas d'accord. Évidemment, il y a matière à désaccord. Il peut être reproché dans ces situations et ce n'est pas propre aux journées de Bordeaux, que l'on parlera d'autant mieux si l'on raconte de belles histoires. C'est sans doute aussi la limite de l'exercice, quand on ne raconte que de belles histoires, ce n'est pas nécessairement là que l'on apprend le plus. Moins on parle du travail réel (les impasses, les empêchements) moins on a matière à cette réflexion collective qui fait avancer le métier.

Il faut prendre au sérieux l'idée que dans la construction, l'entretien de ces espaces et regroupements où l'on débat ensemble, se jouent des enjeux de santé évidents. Je pense que le développement de l'isolement et de la solitude au travail ne concerne pas que les ergonomes, c'est une problématique plus générale que l'on peut très bien expliquer par des transformations majeures du monde du travail.

Dans la construction du fil rouge, il y a trois niveaux de lecture d'où le caractère passionnant et complexe de l'exercice. C'est-à-dire être à l'écoute des présentations des activités de l'ergonome sur le terrain, être dans une situation d'observation de l'activité en relation avec les JDB et repérer les résonances que ne manquent pas d'avoir tout ça avec l'exercice de mon propre métier de psychosociologue du travail.

Pour faire court, j'ai démarré en psychologie clinique et je suis allée vers la clinique du travail. On pourrait dire les cliniques du travail à partir d'un ancrage propre et plus du côté de la psychosociologie du travail, mais avec cette idée centrale que l'on ne peut pas faire de la clinique du travail dans la segmentation des orientations des disciplines, des sous disciplines, des écoles, etc. L'idée de discipline sœur pour reprendre l'expression de François Daniellou lors de la première journée est fondamentale parce que ce sont véritablement des espaces de dialogue à développer. La clinique du travail, ce n'est pas seulement la clinique de l'activité. Il y a beaucoup de gens qui parlent indifféremment de clinique du travail et de clinique de l'activité. C'est embêtant, car la clinique du travail est beaucoup plus large. Elle aussi pluridisciplinaire puisque l'on va retrouver par exemple l'ergologie. On y intégrera aussi la clinique médicale du travail. Je pense que vous avez tous entendu parler notamment des travaux de Philippe Davezies. Pour une bonne part, on peut y intégrer de mon point de vue, l'ergonomie de l'activité et puis bien sûr la psychodynamique du travail, la clinique de l'activité et la psychosociologie du travail.

La psychosociologie du travail, qu'est-ce que c'est ? Pour vous donner une idée, quels sont mes repères pour penser et travailler ? Quelques personnages centraux, Meyerson, Curry, Mendel notamment et cette idée fondamentale : l'unité dialectique des activités humaines. Le sujet humain n'est pas qu'un travailleur, avec cette idée centrale des interdépendances entre différents types d'expériences, différents investissements et ceci dans différents domaines de vie. Ceci rejoint, je pense, l'idée formulée par François Daniellou : "l'activité d'une tranche de vie". L'activité de travail a des visées qui dépassent le lieu de sa réalisation, elle intègre le passé et le futur. Si nous voulons comprendre "l'ici et le maintenant" dans cette conduite il faut intégrer le passé et le futur et cette perspective d'intersignification et de personnalisation.

Enfin il y a une autre idée très importante pour nous : le travail n'est pas qu'activité, c'est aussi une restitution. Ceci peut contribuer à expliquer que le travail prenne des formes aussi différentes suivant les sociétés. Nous pensons essentiellement le travail comme travail salarié. Il y a des époques et des pays où le modèle du travail salarié est très secondaire. Ce n'est pas du tout dans ces cadres-là qu'il faut construire et ceci pose des tas de questions. Cela nous amène à revisiter notre manière de conduire l'analyse du travail.

Il y a une autre idée centrale que nous avons en partage avec les cliniques du travail, c'est la dimension recherche-action même si la clinique de l'activité dit qu'elle ne fait pas de recherche-action, mais de la psychologie fondamentale de terrain. Pour ce qui est de l'idée que toute production de connaissances est fondamentalement étayée sur des perspectives de transformation.

Voici une définition de la recherche-action à laquelle je me réfère : production de connaissances et action : « Un projet qui répond à la fois aux préoccupations pratiques d'acteurs se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable. » (Rapport, 1968-1973, p. 115). Le processus de production de connaissances et la contribution qu'en retirent les acteurs par rapport aux questions qu'ils se posent sont deux effets mutuellement dépendants.

La question de l'intervention est également pour nous une question fondamentale qui est aussi une vieille histoire si on considère que la recherche-action a commencé avec Elton Mayo ; même si aujourd'hui nous pouvons utiliser des formes de type "recherche intervention", ce qui peut mener d'ailleurs à une relative méconnaissance des antécédents.

Revenons à la problématique : "travail de qualité, emploi durable, performance globale". Au premier abord, je me disais que cette manière de juxtaposer faisait penser à cette tendance lourde que l'on retrouve dans le monde du travail qui est la segmentation des dossiers (même si cela n'a rien de nouveau). Cela n'a rien de nouveau et en même temps j'ai l'impression que ça s'amplifie avec la montée d'une lecture gestionnaire des problèmes qui fait que l'on a : un dossier "Document Unique", un dossier "RPS", un dossier "Qualité de Vie au Travail", etc. Est-ce qu'en problématisant les choses de la sorte nous rendons compte implicitement des formulations qu'utilisent les commanditaires ? Ou bien des formulations que prennent aujourd'hui les demandes sociales ? Il est de plus en plus question de la qualité de vie au travail, mais en même temps c'est très polysémique et c'est aussi un terrain très conflictuel.

L'emploi durable, c'est le plus souvent associé de façon très réductrice à l'idée de maintien en emploi ; retour à l'emploi ou retour en emploi avec l'idée que le risque majeur ici soit d'occulter le travail.

Et puis performance globale, ceci semble non seulement polysémique... Je ne suis pas sans savoir que les ergonomes sont des pros de la problématique des régulations, mais en même temps qui dit régulation dit conflictualité et il y a évidemment une conflictualité des performances. Ceci est un énorme chantier, mais je pense qu'il en sera question lors du prochain congrès de la SELF puisque le thème retenu parle de "santé et performance".

J'ai bien entendu le fil rouge proposé par François Daniellou et Serge Volkoff où ils ont, me semble-t-il, tiré le fil du temps, du temps long des histoires dans un contexte où prévaut le court-termisme, l'urgence, la nécessité dans nos propres activités de dépasser l'ici et le maintenant, d'aller au-delà de cette fenêtre de l'intervention, la nécessité de reconnaître des temporalités multiples, de penser les trajectoires professionnelles, cette question du travail soutenable, dans la durée, mais aussi sans doute dans l'interdépendance des domaines de vie, cette problématique de l'usure prématurée et des différentes formes de prévention que l'on peut envisager. Il était aussi beaucoup question, notamment dans pas mal d'interventions, du turn-over. À l'issue de l'exposé de la première matinée (François Daniellou et Serge Volkoff), un exposé qui constituait finalement un panorama, une reprise de toute une série d'axes de travail, quelqu'un disait que finalement ça pouvait être là le manifeste de l'ergonomie. Le programme annoncé lors de cette ouverture était extrêmement ambitieux et vaste et chacun peut à partir de là puiser dans cet inventaire, tirer un fil en fonction des contextes, des demandes, mais aussi en fonction de ses engagements propres, car je pense que nous construisons nos pratiques à partir de la part de nous même que nous y mettons. François Daniellou évoquait mon attachement particulier à la question des processus

d'exclusion que l'on rencontre un peu partout, mais bien sûr d'autres privilégient d'autres problématiques ou d'autres sensibilités.

Dans les discussions tout au long de ces Journées de Bordeaux j'ai trouvé que les fils étaient vraiment tricotés serrés. J'ai été particulièrement intéressée par la place qui était donnée explicitement ou non à la question du corps au travail, notamment le corps de l'ergonome. À ce sujet ça a commencé très fort avec l'exposé de l'ergonome dans la mine. Ceci pose toute la question des éprouvés, des sens, des affects, des traces dans le corps de ces multiples histoires du travail, mais aussi du hors travail. On peut dire aussi que le corps est dans ce carrefour temporel, il est nécessairement mobilisé dans ce fameux cœur à l'ouvrage dont on nous a parlé de nombreuses fois, au risque d'ailleurs d'y perdre un doigt si je me souviens bien dans l'exposé de Laguiole.

Je ne suis à la fois pas surprise et en même temps intéressée et préoccupée par l'idée qui prévaut ici, mais aussi chez d'autres professionnels comme les psychologues du travail qu'il faille parler du travail, il faut sortir le travail de son invisibilité, il faut restaurer la place du travail, redonner au travail la centralité qu'il pourrait avoir perdu. Je ne peux qu'adhérer à ce programme, mais en même temps immédiatement je me dis "comment ?" et ceci n'est pas gagné. À quelles conditions ? Pour quoi faire ? Et avec quels risques ? Parler du travail c'est risqué pour de nombreuses raisons. Je me dis qu'il y a des gains dans cette affaire, qu'il y a des bénéfices évidents, mais il y a aussi des risques et des pertes possibles. Il nous faudrait peut-être revisiter l'histoire des dispositifs dits de participation par exemple les cercles de qualité. Il y a eu des travaux sur les effets produits par les cercles de qualité, sur ces espaces où l'on a tenté de donner plus de visibilité à la question du travail, du travail réel, où on a développé la participation. Je pense que nous aurions aussi intérêt à s'appuyer sur cette histoire.

J'ai aussi trouvé intéressant qu'il soit beaucoup question des représentations des ergonomes et du métier. Dans ma propre trajectoire professionnelle je n'ai jamais rencontré l'ergonomie à la faculté, je l'ai découverte sur le terrain à une époque où j'avais été embauchée pour travailler aux Études et Recherches chez EDF dans une équipe Facteurs Humains où il y avait des ergonomes qui travaillaient sur la fiabilité humaine dans la conduite des centrales nucléaires. Les collègues travaillaient beaucoup sur la question des IHM. Nous avons parlé de l'idée que l'ergonome est plutôt sur la question de la conception et de la correction avec comme activité l'analyse du travail avec une relativisation/suspension de la question de l'emploi. Il a été aussi très manifestement, enfin pour moi c'était une découverte, mais aussi pour les plus jeunes avec qui j'ai pu discuter, la découverte de nouvelles problématiques qui sont finalement de nouveaux champs d'activité pour les ergonomes, ce qui inclut la mise en place de collaborations avec de nouveaux partenaires.

J'étais à la fois surprise et heureuse qu'on puisse parler entre ergonomes du chômage, car les chômeurs sont aussi des travailleurs.

La question de l'intervention était aussi très présente tout au long de ces Journées de Bordeaux avec des débats parfois amorcés, parfois plus soutenus. Quelles sont les visées de l'intervention ? C'était clair notamment lorsqu'on a parlé par exemple des appels d'offres. Quelles sont les visées métier ? Quelles sont les visées privilégiées dans les commandes ? Quelles sont les visées tel qu'on peut les dégager dans les demandes ? Quelles sont les différentes postures des uns et des autres ? Il y a une grande diversité, me semble-t-il. Il y a également une diversité dans les dispositifs et les partenaires.

Vous n'allez pas être surpris aux vues de ce panorama de qui je suis et de l'inventaire des possibles dans la construction de ce fil rouge que finalement je choisis de manière arbitraire de tirer un fil, c'est-à-dire cette question de la dialectique inclusion/exclusion ou insertion/exclusion. Je fais ce fil rouge à plusieurs niveaux : dans le monde du travail, car je pense que c'est une question centrale. Ça a toujours été une question centrale dans toutes les sociétés, mais au travail aujourd'hui les enjeux autour de cette problématique sont essentiels et comme le disait quelqu'un de Toulouse, l'insertion c'est tout au long de la vie. Ce n'est pas uniquement la question du recrutement et de l'installation à un poste de travail. C'est

une question qui se pose massivement dans le monde du travail aujourd'hui, c'est une question qui se pose également dans nos propres mondes, car évidemment nous ne sommes pas hors du monde du travail et il y a d'ailleurs de ce point de vue là des histoires saignantes chez nous aussi. Cela va nous conduire nécessairement à relier emploi et travail et nous avons à y gagner. Alors même qu'il y a une sorte de division du travail, entre d'un côté les professionnels de l'emploi et de l'autre côté les professionnels du travail. À un moment je travaillais avec des médecins du travail à propos de la santé des intermittents du spectacle et il est impossible de comprendre leur travail si nous n'intégrons pas l'idée qu'il a en permanence à développer deux activités : la répétition/le spectacle en cours et en même temps la recherche d'emplois à venir. C'est vrai pour les intérimaires et dans beaucoup d'autres situations. La recherche de nouvelles missions, la recherche d'un nouveau chantier est quelque chose qui n'apparaît pas vraiment.

L'intérêt de relier emploi et travail vient aussi de ma rencontre initialement fortuite avec la question du « placard ». On n'a jamais eu de commande, comme vous, je suppose, relative à des « placards ». Il est rare que l'on fasse appel à des consultants, car on a des personnes en emploi, mais qui n'ont plus de travail et dont il faudrait solutionner ce problème. Les intervenants et les consultants peuvent rencontrer des « placardisés » qui sont nécessairement débranchés de l'activité. Sans celle-ci il n'y a rien d'autre que des « placards ». On retrouve ainsi la problématique de l'exclusion. Intégrer l'emploi et le travail permettrait alors de penser le travail hors emploi. Je pense que l'on a beaucoup à gagner de penser le syndicalisme comme un travail et de montrer l'interdépendance entre l'activité syndicale et professionnelle. Cela permettrait de réaliser aussi la question du travail au noir qui se développe, ainsi que le travail des retraités. Je suis frappée de voir la productivité de ceux qui sont considérés comme inactifs. Je ne vous parle pas non plus du travail domestique, etc. Je parlais de dialectique inclusion / exclusion, c'est-à-dire que l'on ne pourra jamais raconter des histoires univoques qui ne seraient faites que de processus d'insertions sans que l'on ne voit apparaître des processus inverses. Je vais prendre des morceaux d'histoires de travail qui sont les miennes actuellement. J'investis beaucoup un dispositif qui s'appelle « groupes d'analyse de pratique ». Ce sont des groupes de travail sur le travail où l'on installe des échanges institués sur le travail. Alors je pense par exemple, puisque l'on a parlé du BTP, à des groupes d'analyse de pratique d'assistantes sociales et de conseillères en reclassement dans le secteur du BTP. Secteur en crise dont le robinet de l'inaptitude coule à flots. Il n'a pas été question de cela dans les présentations faites, mais je suis frappée de voir l'importance des accidents du travail, des maladies professionnelles, plus globalement des maladies chroniques et d'une histoire ancienne qui est l'usure prématurée des jeunes dans la dimension du travail par les âges. C'est-à-dire pour économiser les plus anciens, ce sont les jeunes qui font les tâches les plus pénibles, etc. Ce n'est pas très original, on le retrouve dans la fonction publique avec les jeunes enseignants qu'on envoie dans les Zones d'Éducation prioritaire de Seine-Saint-Denis, les jeunes policiers qu'on envoie dans les quartiers dits « chauds », les jeunes surveillants dans les grosses maisons d'arrêt où ils sont sensés gérer à la sortie de l'école 120 détenus à leur étage. La division du travail entre les plus anciens et les plus jeunes pose des problèmes majeurs. Quand cela se traduit par une multiplication des inaptitudes, il ne se pose pas la question du retour dans l'emploi, mais la question du retour en emploi. Cela signifie en fait perdre sa place, mais aussi perdre son métier. C'est-à-dire, on est plus en capacité de réaliser son métier. Évidemment que le BTP n'est pas seulement cela, il y a aussi d'autres histoires d'insertion par exemple. On nous a parlé de deux sortants de prisons ayant pu être insérés et formés par exemple. Il y a aussi des actions essentielles de réduction de la pénibilité du travail, de la prévention des risques, etc. En poursuivant sur la piste des « rebuts des chantiers », c'est-à-dire des inaptés, je les ai retrouvés par hasard dans le cadre d'une recherche-action sur vivre et travailler avec une maladie chronique. Dans cette recherche-action que je ne vais pas vous détailler, on va aller voir cette entreprise pour essayer de comprendre pourquoi cette entreprise a une telle concentration de RQTH alors que c'est une entreprise

du secteur du nettoyage industriel et que l'on connaît la pénibilité dans ce secteur d'activité. Cette entreprise que l'on nommera entreprise Leblanc recrute et fidélise pour du « sale boulot ». Je m'explique, on a un concentré de pénibilité avec les horaires de travail, les temps de transport, les contraintes physiques, la confrontation au sale, la souillure, la manipulation de produits toxiques, le défaut de reconnaissance, la disqualification du travail, la flexibilité, la précarité du travail et de l'emploi, des rapports de domination, etc. Tout cela structure les métiers du nettoyage et malgré tout il y a un dépassement très net du quota exigé de RQTH pour se soustraire aux pénalités. Il y a des avantages financiers évidents, des avantages d'image, des avantages de recrutement dans un secteur ayant une faible attractivité, où recruter des handicapés peut être une solution qui contribuera à expliquer pourquoi on retrouvera dans ces secteurs des « rebuts du BTP ». Cela permet aussi de fidéliser la main-d'œuvre et de faciliter le travail de l'encadrement, car le handicap ne fait pas communauté. La dette oblige, ce qui signifie que quand on a un problème de santé grave, trouver un emploi est presque une reconnaissance et une faveur et du même coup cela contribue en général plutôt à ne pas s'engager dans des résistances collectives comme le recrutement communautaire qui favorise des contres pouvoirs. Cela permet aussi de requalifier le « sale boulot », c'est-à-dire que cela permet à ces entreprises et son encadrement de considérer que non ce secteur n'est plus celui des négriers et qu'aujourd'hui on fait du social dans l'industrie du propre. C'est aussi du fait de la visibilité du travail, notamment un secteur d'activité qui laisse des marges de manœuvres importantes. Autrement dit qui laisse des régulations informelles étant très fortes. Peut-on parler pour autant de gagnant – gagnant ? Je ne pense pas. Si en prenant ces quelques exemples, je mets l'accent sur les processus d'exclusion, il est aussi question de processus d'insertion ou d'inclusion qui peuvent se décliner dans différentes formes à différents moments des trajectoires des uns et des autres. Il s'agit dans tous les cas de trouver sa place dans une histoire à poursuivre tout en y jouant aussi sa propre histoire. C'est quelque chose qui me semble utile et fondamental. C'est cette notion d'activité que reprend Tosquelles, qu'on peut aussi considérer comme l'un des fondateurs de la psychopathologie du travail. Il dit que l'activité n'est pas le mouvement, l'activité n'est pas l'occupation, l'activité n'est pas l'exécution de ce qui est attendu ou prescrit par d'autre, l'activité au sens où il l'entend est une activité propre. C'est-à-dire une activité personnelle et personnalisante à travers laquelle on va construire un monde commun, une histoire commune. On va retrouver ici une question centrale pour vous, d'après ce que j'ai pu comprendre, y compris dans la discussion avec la question : est-ce que la référence au genre nous sert ou nous complique les choses ou est ce qu'elle est en contradiction avec le principe d'individualisation de reconnaissance de singularité ? Je pense que fondamentalement, la prévention de l'exclusion passe par la reconnaissance de la singularité et la variabilité. Le problème c'est que cette singularité et variabilité personnelle est toujours inscrite dans des processus collectifs et sociaux étant eux-mêmes à contrario producteurs de normes et de normalisation. Donc, comment soutenir cette contradiction entre normalisation et normativité ? Je pense que c'est une problématique commune à beaucoup de métier, le vôtre, mais aussi le nôtre. Comment soutenir une normativité étant nécessaire à la santé sans exposer aux désaveux, discriminations à partir du moment où on prend ses distances par rapport aux normes dominantes ? Que celles-ci soient produites par l'organisation ou les collectifs de travail. Derrière cette question, d'autres en découlent : comment on construit des passerelles entre enjeux individuels et collectifs ? Question qui est commune aux DP et syndicalisme. Comment respecter les composantes individuelles et résister aux processus d'individualisation ? Comment traiter la dialectique de l'hétérogénéité et de l'homogénéisation du particulier et du général, de l'individu et du général, etc.

Collectif de travail. J'ai de plus en plus mal avec les collectifs de travail. Je vais vous faire part de mes états d'âme. On ne parle plus d'équipe ni de groupe. On utilise maintenant une formule quasiment systématique de collectif de travail. Il y a un abus de langage ou alors cela devient compliqué ou il y a des choses que l'on ne voit plus ou ne pense plus. Je pense véritablement qu'un collectif de travail est une dynamique, un processus et non un état. Cette dynamique n'est jamais stabilisée et c'est une

dynamique caractérisée par le fait qu'elle permet à la fois la personnalisation du travail et la contribution au renouvellement d'un patrimoine commun qu'on peut appeler genre, règle de métier, etc. Il y a collectif de travail quand il y a des dynamiques collectives qui conjuguent organisation de l'ensemble et vecteur de singularité. Sinon on a affaire à des processus de groupe. Il y a des études stockées depuis des années sur les dynamiques de groupe. Ce qui domine n'est pas ça le plus souvent, mais plutôt la pression à la conformité, l'illusion groupale, des dynamiques cohésives, mais cohésives défensives. Je pense que c'est important de faire la différence entre le groupe de travail et le collectif de travail. En tout cas, c'est clair pour penser la dialectique insertion / exclusion. Il y a un autre fil rouge que l'on pourrait évidemment tirer de ces journées étant centralement la question de la qualité du travail. Elle me semble suffisamment générale et générée pour couvrir la question de l'emploi durable et la question de la performance globale. Il y a une inflation discursive sur la qualité, peut-être d'ailleurs qu'on en parle d'autant plus qu'on a une montée en puissance de la flexibilité qui s'accompagne d'une montée du travail sans qualité pour reprendre la formule de Sennett. Ce que je trouve intéressant dans la problématique de la qualité c'est qu'elle est structurellement conflictuelle. Il y a toujours un propos, des jugements portés sur la qualité, des modalités de construction de la qualité, des conflits de jugements, des conflits de critères qui apparaissent très vite. Comme le souligne Hughes, psychologue de l'école de Chicago que j'affectionne beaucoup. Il parle du drame social du travail qui ne tient pas de la diversité, voire de la conflictualité des points de vue respectifs des acteurs ici sur la qualité, mais aussi beaucoup d'autres choses. Le drame social du travail c'est le défaut de confrontation et régulation de ces lectures, points de vue. Je vais aller vite, car vous savez ça très bien. Il a été question de qualité, par exemple par rapport à la qualité prescrite, des certifications, de la qualité des produits, des poulets, de la qualité des services, des processus, de la qualité des régulations. Il a même été question d'ailleurs de labellisation de la qualité de prestation ergonomique. La qualité c'est aussi le travail bien fait. Le travail bien fait du point de vue des opérateurs n'ayant pas forcément le même point de vue sur l'affaire. Les règles de métiers constituent des repères pour penser la qualité au sens du travail bien fait. Au-delà de ça, il y a encore une question essentielle pour penser la qualité c'est le statut du travail comme valeur.

En tout cas, il me semble que c'est dans l'activité que se déterminent les fins et les moyens, c'est dans l'activité qui est établi ce qui est désirable, ce qui est valorisable. Et c'est donc à travers elle et par elle que se manifeste ce à quoi chacun tient. Du même coup, quand la formation des valeurs, parce que la qualité ne tient pas seulement sur des discussions sur le process, sur le comment, mais elle tient aussi des discussions sur les finalités, les objectifs poursuivis. Donc quand la formation des valeurs est soustraite à l'analyse et aux controverses alors les courbes de buts ne sont plus débattues. J'ai cru voir dans vos échanges des conflits de buts, ou un certain nombre de conflits de valeurs. Il nous faut construire des environnements débattables, vous savez vous les ergonomes mieux dans ce domaine. Mais je voudrais m'arrêter ici sur une idée qui court, c'est que le travail de qualité au sens du travail bien fait, le travail dans lequel on puisse se reconnaître, est fondamental à la santé. Et avec cette formule, il n'y a pas de bien-être sans bien faire. Et je voudrais souligner, de mon point de vue, le paradoxe du travail bien fait. Il peut être source de santé, mais il peut être un risque pour la santé. Je voudrais citer Winnicott qui souligne que « vivre créativement est toujours plus important pour l'individu que bien faire ». Il semble que la santé ou la maladie se construisent moins dans des formes de reconnaissance de la conformité aux attentes ou aux normes sociales, de l'organisation du métier ou collectif de travail, que dans la capacité ou ces empêchements à créer de nouvelles normes. La santé se loge dans la créativité ou la normativité, plus que dans le travail que l'on fait et qu'on forme aux règles de métier, on est donc assuré d'avoir faire du « bon boulot », car aujourd'hui la mise en concurrence entre soi souci de soi et souci du travail bien fait est décuplée. À Laguiole par exemple, on peut aller jusqu'à s'y user la santé ou perdre un doigt. Donc du cœur à l'ouvrage oui, mais cela n'est pas suffisant. Je pense qu'il y a plein de situations que l'on connaît, où l'on peut expérimenter que pour pouvoir continuer à mettre du sien dans le travail pour pouvoir préserver cet engagement subjectif qui est indispensable à la santé au travail, chacun va exposer sa santé en prenant sur soi au risque d'une montée de l'usure au travail. Il y a des symptômes

montrant que nous sommes sur la corde raide et qu'on prend sur soi pour continuer à faire un travail de qualité.

Si on parle de qualité de travail, on est obligé de parler de la Qualité de Vie au travail (QVT).

Une formule disait que les discours sur la QVT sont comme l'orchestre sur le pont lors du naufrage du Titanic. On nous parle aujourd'hui beaucoup de QVT alors que globalement il y a de quoi être préoccupé dans le monde du travail. Maintenant, pour problématiser les choses en termes de QVT, cela permettrait de réarticuler la qualité du travail, mais aussi la question des engagements dans les autres domaines de vie (criminalité ou discrimination). Mon projet n'est pas d'être dans la déploration, de faire la part des choses entre les discours, les déclarations de l'intention, et la mesure des réalités que l'on note du côté du monde du travail (chômage, inaptitude ...), cela serait plutôt la résistance en prenant au sérieux ce qu'ont rappelé François Daniellou et Serge Volkoff que le point d'appui est de détecter les formes de résistances développées par les opérateurs eux-mêmes, c'est-à-dire qu'une dirigeante est aussi un opérateur. L'expérience de la vulnérabilité (c'est-à-dire du réel comme limite, obstacle) est source d'une puissance inventive et créative insoupçonnée.

Dans cette perspective toutes les interventions ont bien montré que les dispositifs qui favorisent l'individualisation des situations fabriquent de l'altérité. Les dispositifs mis en place pour mesurer, évaluer, corriger « l'inadaptation », « l'inaptitude », « l'employabilité », « les troubles psychosociaux » sont toujours exposés à l'ambiguïté de leurs objectifs comme des résultats obtenus. Cette ambiguïté a été résumée par une formule d'une « handicapée » et relevée par Claude Veil (1968) : « On essaie de liquider les gens qui posent des problèmes plutôt que les problèmes que les gens posent ». Cette phrase fait penser au chantier insertion/exclusion qui dépasse l'accompagnement des personnes « handicapées ».

Une autre formule d'une personne ayant une sclérose en plaques et un cancer du sein dit : les handicapés sont des régulateurs d'humanité dans notre société. On n'est pas des robots ! Dans le monde du travail, il faut juste être efficace et rien d'autre. Ils ne voient pas comment on a été enrichi par la maladie ; ils ne voient que la fonction abimée, pas les autres. Quand on a été malade, on a une force supérieure à avant, une force de vie. Et on met plus d'humains dans nos relations, y compris dans les relations professionnelles. Les autres dévient, fuient, mais c'est faux bien sûr : ils ne sont pas invincibles. Il est temps d'humaniser le monde du travail ! » Dans cet appui sur les résistances, qui sont naturellement développées dans les processus de normativité, qui sont activés par l'expérience de la vulnérabilité.

Le fil rouge ce serait celui de « donner forme humaine au travail » qui pourrait être un programme commun à l'ensemble des travailleurs et un vaste chantier. Il pourrait nous faire méditer sur les mondes du travail que nous fabriquons, par exemple de nos cabinets, avec par exemple, la dualité d'un ergonome qui manage un cabinet avec un groupe d'ergonome.