

# Fil rouge : Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie ?

**Sandro de Gasparo**

Ergonome Européen®, Chercheur au Laboratoire ATEMIS, Pôle Ergonomie et Ecologie humaine,  
Université de Paris 1

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 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). Fil rouge : Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie ? Dans *Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Tout d'abord, je remercie toute l'équipe d'organiseurs pour cette rencontre et surtout pour m'avoir fait l'honneur de m'inviter ; c'est vraiment quelque chose qui m'a fait très plaisir. C'est une forme de reconnaissance et cela a du sens pour moi. Donc, merci beaucoup de me donner cet espace de parole pour un exercice qui semble ne pas être simple, d'après ce qu'on me dit dans les couloirs depuis trois jours. J'étais plutôt rassuré, mais j'ai senti petit à petit monter la tension.

L'idée est de tirer ce fil rouge des trois journées avec mon regard et un point de vue personnel. Ce n'est pas une synthèse exhaustive et objective, mais plutôt la proposition d'un regard à partir des différentes interventions et puis, aussi, des discussions que nous avons eues. Il y a eu beaucoup de richesse dans les réactions et les questionnements de la salle.

Un petit mot de présentation : je suis Sandro de Gasparo, ergonomiste, intervenant-chercheur au sein du laboratoire ATEMIS. J'ai un parcours de psychologie clinique du travail, en particulier dans la mouvance de la psychopathologie, de la psychodynamique du travail. C'est ce qui m'a donné une première couche de formation dans les questions du travail. J'ai poursuivi ensuite avec une formation en ergonomie à Paris 1 avec François Hubault. J'ai exercé des fonctions en interne, en milieu hospitalier, un passage par la Caisse Centrale de la MSA et dans une petite structure de conseil, une coopérative de conseil, il y a une dizaine d'années.

Depuis 10 ans, j'ai rejoint le laboratoire ATEMIS, qui est un espace collectif créé il y a 20 ans, avec la volonté de porter à la fois un projet politique de réflexion et aussi de transformation du travail dans les organisations, dans les territoires. C'est également une équipe pluridisciplinaire avec des économistes, des ergonomes, des psychologues et des gens qui viennent plutôt du milieu territorial, de l'animation et de l'intervention dans les territoires, et qui cherchent également à conjuguer une approche intervenante avec une posture de recherche. Cette hybridation des postures nous semble nécessaire pour avancer sur les sujets qui nous intéressent. Et donc, c'est grâce au compagnonnage avec les collègues économistes que je me suis intéressé de plus en plus à la question économique, à la manière d'intégrer dans ma pratique d'ergonomiste la question économique dans les transformations du travail, dans l'analyse même du travail. C'est donc un regard qui est construit depuis l'ergonomie, mais avec un dialogue avec la question de la subjectivité au travail et la question économique. Je trouve que ces deux volets, ces deux questions, étaient très présents pendant les trois journées. C'est donc le fil que je vais tirer.

J'ai préparé une partie introductive qui est plus rédigée et puis d'autres choses que j'ai construites un peu par collages. Peut-être que dans l'exposé, il y aura des manières différentes d'exposer les choses.

## 1. Introduction

Tout d'abord, une réflexion sur le titre du congrès, qui m'a semblé particulièrement bien choisi parce qu'il exprime une certaine incertitude quant à l'objet de la question de l'attractivité. Objet qui s'est enrichi tout au long des trois jours. On voit bien qu'il y a la question du travail, mais aussi : l'attractivité de l'entreprise, l'attractivité des territoires dont dépendent aussi les emplois, l'attractivité des institutions qui était en discussion ce matin, l'attractivité des métiers, l'attractivité des dispositifs de formation... Quand bien même on aimerait faire un métier, parfois c'est le dispositif de formation même qui crée des difficultés, donc c'est quelque chose qui pose tout un ensemble d'objets et de questions.

Derrière tous ces objets, il y a des dimensions qui renvoient à des entités institutionnelles qui se sont construites dans l'histoire de la modernité récente et qui fixent le cadre dans lequel se situe et s'exerce l'activité humaine.

Dès l'ouverture, le cadre était bien posé par madame Gosse, la directrice de l'école qui nous accueille : en se posant la question du lien entre les spécialités enseignées dans cette école qui sembleraient un peu éloignées du champ de l'ergonomie comme discipline, quel lien faire entre les spécialités et la question du travail ? Elle a posé de manière assez claire que c'est bien à travers une série d'interpellations qui nous viennent des enjeux de la transition, qu'elle-même a vu la question du travail comme une question qui convoque aussi ces nouveaux apprenants dans des disciplines qui semblent peut-être éloignées. À travers la question du rapport aux ressources naturelles, on a évoqué des pratiques d'économie circulaire, la question de la sobriété ; à travers les enjeux de l'alimentation, qui bouleversent tout le secteur, la place des entreprises à l'intérieur des filières industrielles ; des questions plus sociétales qui animent les jeunes, les défis de la formation de ces mêmes jeunes qui sont les futurs responsables des organisations.

J'ai trouvé intéressant de voir comment les enjeux de la transition font apparaître la centralité du travail face à des questions sociétales assez majeures. Et ce lien entre contexte de crise, qui a beaucoup été évoqué pendant l'introduction, et les transformations du travail nous conduisent à poser une question : comment conduire les transitions sociétales qui sont devant nous ?

De nombreuses questions ont traversé nos échanges, des questions qui restent à interpréter, à discuter face à la situation de crise. Est-ce qu'on réfléchit plutôt en termes d'impact (d'impact négatif, d'adaptabilité) ou est-ce que dans cette situation de crise, on y voit aussi des opportunités, des leviers qui nous permettent aussi de poser quelque chose de plus souhaitable ?

Des interrogations aussi sur les formes de l'action, l'action citoyenne, les pratiques professionnelles, le lien entre un engagement citoyen et un engagement dans un métier, dans une profession.

Cela va aussi poser des questions sur les échelles de l'action : changement d'échelle de l'action par rapport à un changement d'échelle des enjeux qui se présentent ?

Donc le fil rouge que j'aimerais tirer est celui de la place du politique dans nos activités professionnelles. Ici, le politique ne renvoie pas au sens du politicien ou du fonctionnement des organisations politiques. Mais bien plus fondamentalement, cela renvoie au rapport que chacun et chacune de nous entretient avec la Cité, avec la vie publique, avec la chose publique, avec ces questions sociétales qui nous touchent plus que jamais aujourd'hui et qui nous interpellent dans tout un tas de domaines de notre vie. Et puis, secondairement, la question des changements institutionnels susceptible de soutenir une nouvelle dynamique sociétale.

La quasi-totalité des interventions, avec toutes les discussions qu'elles ont suscitées, nous a invité à poser une série de besoins pour garder vivante notre pratique :

- Un besoin de repolitiser l'exercice du métier. Non pas au sens idéologique, d'une idéologie figée, mais bien du point de vue du travail, ce qui fait sens dans notre travail, au regard de ces enjeux sociétaux qui se présentent devant nous en tant que citoyens ;
- Un besoin de revisiter nos modes de pensée, nos outils conceptuels, méthodologiques, pour continuer à proposer une lecture pertinente des enjeux du travail et donc une capacité aussi à agir, une manière de reformuler nos concepts, nos objets, de dialoguer avec d'autres disciplines, d'autres champs professionnels ;
- Un besoin aussi de repenser les échelles de l'intervention : l'échelle de l'espace public, des pouvoirs publics, des territoires, des écosystèmes ou des regroupements d'acteurs... et bien sûr aussi l'espace de l'entreprise.
- Un besoin enfin de faire évoluer nos modes d'intervention et donc de réinterroger aussi nos modèles professionnels.

Peut-on encore affirmer la centralité du travail, comme orientation de notre métier?

Les résultats d'enquêtes exposés par Thierry Morlet semblent indiquer une désaffection à l'égard du travail et une perte du sens qu'on attache au travail, un affaiblissement de cette importance accordée au

travail dans la vie des personnes. À quoi certains répondent par une prétendue “valeur travail” censée sauver les meubles et remobiliser les troupes. Évidemment, ce n'est pas de cela qu'on parle.

Nous avons accès également à des propos plus singuliers de proches, de connaissances, d'amis contestant notre propre attachement à la question du travail comme excessive, comme anachronique, voire comme peine perdue.

Certes, la centralité du travail, réaffirmons-le, mais de quel “travail” ? C'est-à-dire de quelle conception du travail a-t-on besoin pour maintenir cet engagement dans la question de la centralité du travail ? Alors, on a vite fait de faire le tour et de le distinguer de la question de l'emploi, de l'activité au sens économique, du statut salarial, de la subordination pour dire qu'on parle d'autre chose, le travail est autre chose. Mais de quoi parle-t-on pour que la centralité du travail tienne toujours comme une perspective d'émancipation ?

L'ergonomie francophone est une ergonomie de l'activité et non du travail. C'est un point d'appui important, me semble-t-il, puisque cela nous permet de réinterroger cet objet du travail.

Les exposés nous ont permis d'appréhender de nombreuses situations d'activité, d'activités réelles ou de situations concrètes sensibles au sens de la mobilisation des personnes pour faire face au réel, grâce à leur motivation, leur savoir-faire gestuel, tous ces savoirs du corps à la construction de stratégies d'action situées, la construction collective de règles, de compromis, tout ce que l'on sait de l'activité humaine.

En vis-à-vis, les intervenants nous ont également parlé de questions en lien avec le thème de l'attractivité, qui dépasse le périmètre de l'entreprise comme cadre dans lequel on pense habituellement les situations de travail :

- Des questions de gouvernance,
- Les enjeux d'investissement des entreprises, mais d'investissements selon des orientations plus souhaitables. On voit bien que l'entreprise, à elle seule, a du mal à engager ces investissements nécessaires,
- La question du revenu et des conditions de sa juste répartition,
- Des questions de sens au regard des défis écologiques,

- Des questions de compétences dont on a vu qu'elles sont de plus en plus déterminées par la qualité des environnements de travail et de l'activité,
- Des questions qui renvoient à l'image des métiers, les formes de reconnaissance sociale des métiers. On pense à la question des activités essentielles pendant le confinement et la manière dont cela s'est complètement replié,
- Le rapport au temps, voire l'articulation et les conciliations entre différents temps sociaux,
- La question de la pénibilité, qui renvoie au débat social entre compensation et transformation des conditions du travail,
- Des questions de transport, de logement, d'accès à des services et donc d'aménagement territorial,
- Les orientations des politiques publiques, les ambitions inscrites dans l'évolution des métiers du service public confrontés en même temps avec tout un tas de contraintes du côté des moyens et des organisations,
- De nouvelles contraintes réglementaires pour faire face aux enjeux de la transition écologique qui complexifient énormément la conduite de projets, notamment dans l'industrie, avec une inertie qui pose tout un tas de questions complexes,
- L'organisation des relations économiques fondées sur la concurrence qui gagne de nouvelles activités jusque-là préservées et qui crée une pression sur les conditions de travail.

Vous voyez, toute une série de questions qui ont été évoquées pour parler d'attractivité du travail, mais qui ne relèvent pas du périmètre habituel de l'entreprise ou de l'entité stabilisée.

Pour thématiser cela, je reprendrais volontiers le terme que nous a proposé Valérie Pueyo : le terme de "régime de travail" pour penser cette question de la construction institutionnelle des formes de travail.

Le "travail" dont nous défendons la centralité est cette construction institutionnelle qui relie l'activité des femmes et des hommes avec un projet de société, qui inscrit les personnes dans une communauté par laquelle ils cherchent à contribuer le plus utilement possible par leur engagement, leur zèle, cet effort parfois insensé de "bien faire" les choses, malgré les adversités qu'ils rencontrent. C'est l'expérience de s'éprouver soi-même dans la relation aux autres et dans la Cité.

Dans le contexte de crise que nous vivons, transformer le travail pour le tirer à la hauteur de sa promesse d'émancipation signifie alors, peut-être, contribuer à transformer le "régime du travail" en tant que cadre institué du rapport entre l'activité humaine et le projet de société.

À partir de ces éléments, je propose de poser une distinction, qu'on reprendra tout à l'heure, entre les questions sociales relatives au travail – dont nous héritons la notion de "demande sociale" qui est fondatrice, y compris de notre pratique d'intervention – et les questions d'ordre sociétal.

Valérie Puyeo a indiqué que la crise actuelle a un rapport avec le déclin de la promesse portée par la perspective du "progrès", du fait de la crise écologique et des effondrements partiels que nous vivons : cette promesse d'un développement scientifique et technique au bénéfice d'un développement de la société, et donc cette promesse d'une société qui porte un espoir et qui soutient cette vision du culturel, économique, institutionnel, du progrès parce que cela donne de l'espoir. Cela donne aussi une perspective d'amélioration des conditions de vie.

La question sociale renvoie alors, à l'intérieur de cela, à une série de revendications sociales qui s'inscrivent dans ce modèle culturel et institutionnel. Elle concerne les conditions d'accès à cette promesse du régime de développement moderne, industriel, capitaliste, étatiste : comment chacun peut-il bénéficier des fruits de ce progrès, par des améliorations des conditions de vie, des améliorations des conditions de travail, de salaires, de santé-sécurité, de reconnaissance ?

Mais le problème qui a été posé, c'est quand la promesse elle-même ne tient plus. Ce qui est le grand enjeu, à mon sens, de la transition : c'est l'absence d'une promesse. Ce qui fait que l'on freine des quatre fers à y aller, parce que derrière, c'est tout le fantasme d'une dynamique de récession, d'un retour en arrière, on peut retourner allumer des bougies ou vivre comme les amish. On manque d'un imaginaire qui nous permet de penser une dynamique de progression dans nos conditions de vie, parce qu'il n'y a pas de nouvelle promesse et la promesse ancienne est mise en échec. Le travail tel qu'il est ne tient plus sa promesse, d'où le problème de l'attractivité que nous traitons depuis trois jours.

Bon nombre d'entreprises ne tiennent plus leurs promesses en dépit des innovations managériales évoquées par Thierry Morlet avec des Happiness Officers. Mais sérieusement, il y a une promesse qui n'est plus tenue. On le voit effectivement dans le secteur de l'alimentation, avec tous les problèmes sanitaires liés à un certain mode de production et de conditions de production. On le voit à travers la question de la mobilité : si vous regardez les publicités des voitures, ce sont toujours des voitures qui voyagent dans un espace complètement vide. Aujourd'hui, quels sont les enjeux de la mobilité ? La

voiture comme symbole de liberté ? Ce n'est pas évident à la fois dans les grandes villes saturées par les bouchons, mais aussi à la campagne. Le mouvement des gilets jaunes comme contestation : la voiture est un outil absolument indispensable. C'est une dépendance par rapport à des aménagements du territoire qui créent des distances pour accéder à des services, pour accéder au travail. On pourrait multiplier les exemples.

Les services publics ne tiennent plus leurs promesses. On l'a vu ce matin avec ces tensions terribles dans les métiers de la justice et ce que signifie rendre justice, qui se révèle alors par l'agressivité des usagers et des justiciables en colère, qui disputent l'agent d'accueil. On le voit aussi quand on ferme des services d'urgence. Le service n'est plus rendu, la promesse n'est plus tenue, la promesse d'un service d'accès pour des questions de santé 24h/24, de manière universelle. Un espace d'accueil ouvert à tout le monde, quand il ferme, c'est une promesse de service public qui n'est plus tenue. L'État ne tient plus sa promesse de justice sociale, d'où la colère qui s'exprime ces jours-ci.

Je fais donc l'hypothèse qu'il reste une question d'interprétation du réel, que les travailleurs ne portent plus seulement une demande sociale. Évidemment, il ne s'agit pas de la mettre de côté, mais c'est plus que cela, c'est aussi ce qu'on entend dans les débats actuels, dans les revendications actuelles. Nous devons peut-être entendre une demande sociétale, au sens d'une demande liée à de nouvelles aspirations de vie en société, d'activités socialement utiles, de contribution au vivre ensemble, d'activités à la hauteur des défis écologiques qui nous préoccupent tous, je pense.

C'est à cette échelle que se pose, pour nous, la question du modèle économique plusieurs fois évoquée, y compris en référence aux travaux qui sont développés par ATEMIS, modèle économique à entendre au sens d'une économie politique. C'est bien la question du mode de pensée, du modèle, du référentiel, de la culture économique avec lesquels on pense la question de la vie en société, la question du travail, et c'est à l'intérieur de cette question d'une pensée économique renouvelée que se situe, me semble-t-il, celle de la question du régime de travail.

Or, l'objet de l'économie, ce n'est pas la finance ni la gestion, mais fondamentalement, c'est la question de la valeur. L'objet de science économique, c'est avant tout la question de la valeur. Qu'est-ce qui fait "valeur" comme promesse et comme réalisation des faits utiles de réponses aux aspirations des personnes, de prise en charge des besoins, des vulnérabilités ? Comment répondre à ce que nous appelons les "grandes fonctionnalités de la vie", c'est-à-dire comment s'alimenter de manière saine, respectueuse de l'environnement ? Comment accéder à des biens et des services utiles, durables aussi dans le temps, pour réduire les impacts environnementaux ? Comment se déplacer sans y perdre sa



santé, sans se fatiguer ? Comment être en bonne santé ? Comment être éduqué ? Comment répond-on à tout ça, aujourd'hui ? Comment préserver les conditions d'habitabilité de la Terre ? C'est ça la question de la valeur. Comment tient-on ces grands enjeux de la vie en société ? C'est cela, la question de la valeur.

C'est à mon sens un rendez-vous essentiel pour notre pratique d'ergonome, qui consiste à être plus vigilant à la question de la valeur au sens économique, qui est la question de la finalité de l'activité telle que nous l'entendons en ergonomie. Qu'est-ce qu'on fait ? On a entendu comment la question de l'utilité du travail rejoint aussi la manière dont on participe à quelque chose dans la société. Il me semble que nous sommes très forts pour interroger les dimensions du process, l'analyse de la tâche, l'identification des écarts dans les modes opératoires en situation réelle, la discussion sur les règles, les façons de faire, l'organisation, les moyens, les marges de manœuvre, les méthodologies. Peut-être qu'on a besoin d'investir davantage cette question fondamentale de la valeur : pour quoi faire ?

Mais comment se rendre plus attentif à l'activité comme source de création de valeur à travers les intentions qu'elle exprime, les effets réels qu'elle produit et la finalité qu'elle poursuit ? C'est un peu une provocation.

Peut-on se passer de la "tâche" comme notion, comme référence, dans l'analyse du travail réel ? Souvent, on entend cette assimilation du travail prescrit qui serait un équivalent de la tâche, ce modèle de la tâche, qui est ce à quoi on se réfère pour définir la question du travail réel et donc la question des écarts, pour définir cette distinction de l'activité qui n'est pas la tâche. Je reprendrai une proposition de Brian Démas qui renvoie à cette dimension de "projet" qu'exprime toute activité humaine, au sens d'une "volonté relative au futur" tel que le propose Pascal Béguin, qui a été cité. Dans les bribes, les premiers éléments sont inhérents à l'activité et ont besoin ensuite d'être organisés, structurés, consolidés. Est-ce qu'on peut penser autrement la perspective de l'activité dont l'issue n'est pas connue d'avance ? Mais elle se découvre, elle se construit en marchant, par le travail, par le travail avec les autres, par la relation de coopération avec les autres. Une fois qu'on a saisi les contours de cette question de la finalité, de l'intention, la question de la valeur, pouvons-nous en faire quelque chose pour transformer le régime du travail, la façon de penser le travail, c'est-à-dire les déterminants économiques de son organisation pour la renforcer, la soutenir, la reconnaître et mieux la valoriser ?

Du point de vue de la pratique, nous avons besoin de repérer les brèches dans les normes sociales existantes, dans les formes organisationnelles instituées (entreprises, organismes publics, associatifs, collectivités). Comment repère-t-on ces brèches pour y apporter le point de vue de l'activité et donc pour

les utiliser aussi comme des leviers possibles de transformation ? Et à ce titre-là, alors peut-être que la situation de crise difficile à vivre peut aussi être une voie pour opérer des transformations.

Or, c'est une transformation que nous ne pouvons évidemment pas opérer seuls. Mais par une forme d'engagement renouvelée du métier dans les mouvements de la société avec d'autres métiers, d'autres domaines d'expertise. Et donc, c'est très heureux de voir dans les exposés des personnes qui viennent accompagner des ergonomes - parce que, évidemment, l'ergonome ne peut rien tout seul - avec d'autres disciplines, avec d'autres expertises, avec d'autres regards. Cela renvoie aussi à la question de l'ergonomie comme multi-discipline, qui est chère à la tradition que nous portons à Paris 1 et qui vient de Pierre Cazamian.

C'est aussi de renouveler des engagements, des relations avec des alliés dans les organisations. Avec cette idée que la coopération n'est jamais une coopération entre des entités, entre des organisations. La coopération comme intention dans le travail, comme relation de travail, c'est toujours une coopération entre des personnes. Et donc comment le fait-on ? Comment repère-t-on aussi les alliés à l'intérieur des organisations qui cherchent aussi à opérer des changements et des transformations de l'intérieur ? Comment se met-on en lien avec des activités plus militantes comme les mouvements sociaux ? Comment se met-on en lien avec des projets dits alternatifs dont on a vu aussi quelques exemples, qui font l'expérience concrète de la recherche d'un changement de paradigme de manière émergente, peut-être brouillonne, qui pose toute une série de questions et de difficultés qui parfois, conduisent à des échecs, mais qui, malgré tout, nous aident à penser à construire une nouvelle orientation ?

Pouvons-nous contribuer à la création d'une force sociale renouvelant la portée politique de la centralité du travail ? C'est l'ambition du métier qui m'a été transmis par quelques anciens et que je pose ici aussi dans un cadre plus collectif de notre communauté professionnelle.

## **2. Quelques problématiques pour tenir le lien transition / travail**

Maintenant, je voudrais revenir sur des éléments de cadrage, sur ce qui me semble se dégager comme perspective de questions à travers ce séminaire. De manière plus précise, quelques problématiques me semblent intéressantes pour penser ce lien entre des enjeux de transition sociétale et des questions de travail, et comment elles nous interpellent dans la pratique.

## 2.1. Santé mentale et place de la subjectivité dans le travail

Tout d'abord, c'est la question de la santé mentale, qui est la question de la place de la subjectivité dans le travail. C'est très présent dans la question de l'attractivité, on l'a vu. On a montré cette corrélation entre la question de l'attractivité et la question du sens, de l'utilité, du sentiment d'utilité, derrière éventuellement aussi des manifestations de troubles psychosociaux, de désengagement ou alors de souffrance dans le travail. On l'a vu à travers des récits, des enquêtes, des statistiques, cette idée a traversé les trois jours. C'est une question, à mon sens, à problématiser dans l'analyse et dans la conception aussi de nouveaux dispositifs. Comment aborde-t-on nous-mêmes, en tant qu'ergonomes, en tant que coopérateurs de la conduite de ces transformations, cette question de la subjectivité?

On vient d'un héritage industriel, taylorien, qui évacue la question de la subjectivité. L'organisation, dont on hérite, ne sait pas penser la subjectivité dans le travail, ni comme dimension de l'expérience, ni comme facteur d'efficacité, de performance. Il y a donc une difficulté à comprendre, dans les organisations, les évolutions du travail, y compris des modèles de performance, dans des situations de plus en plus complexes, confrontées à une très grande incertitude... situations qui demandent, de fait, une forte mobilisation des personnes. On se retrouve souvent dans cette injonction paradoxale, qu'on a vue exposée à plusieurs endroits, de situations de travail qui viennent solliciter de l'initiative, de l'arbitrage et de la résolution de dilemmes opératoires dans un contexte organisationnel qui ne sait pas le reconnaître, qui ne sait pas le soutenir, voire même qui sanctionne au moment où l'initiative s'écarte de ce qui était prévu.

En contraste, nous avons aussi vu des activités qui, elles, sont très engageantes sur le plan subjectif et sur le plan personnel, mais qui risquent alors d'effacer la question du travail. On l'a abordé avec Elsa Laneyrie autour des questions des métiers-passion, avec cette construction du métier dans la restauration, des constructions de postures parfois défensives face à la difficulté de parler du travail, de pouvoir l'exprimer, de trouver des espaces, pouvoir discuter des règles de l'organisation. On l'a abordé aussi auprès des enseignants, avec cet héritage d'une dimension vocationnelle du métier, ajoutée à un exercice assez solitaire de la confrontation au réel de la classe et dans une organisation qui organise peu d'espaces qui permettent d'avoir une conscience et une discussion des questions de travail. On l'a évoqué aussi autour des politiques, l'exercice d'un mandat politique, d'un mandat de responsabilité. C'est très difficile d'entrer dans une discussion sur le travail politique. On a la fonction, on a des missions, on a des statuts, on a des légitimités dans l'exercice du pouvoir. Mais la question du travail est très peu discutée avec le risque, à chaque fois, d'une personnalisation très forte de constructions défensives, où chacun essaie de s'en sortir comme il peut.

Thomas Coutrot nous renseigne sur le fait que la question du sens, et donc du rapport subjectif au travail, devient une question économique. Alors, nous en sommes aussi convaincus, c'est par une entrée faite sur les effets délétères de la non-reconnaissance de cette dimension du sens, de la perte de sens, de l'importance du sens dans la question de l'attractivité qui nous a occupés. Mais peut-être pouvons-nous nous poser aussi la question, pour notre propre pratique, de comment tenir plus positivement les enjeux de la subjectivité au travail comme une dimension de la santé, évidemment, mais aussi dans la dynamique économique. Ce qui demande donc de repenser le modèle du travail qu'on porte. Et puis, cela amène une discussion qu'on reprendra ensuite, sur : où cela se joue-t-il ? Dans l'organisation ? Dans l'organisation, on a vu quand même qu'il y a toute une série de limites, de contraintes, de difficultés, dans des pratiques de gestion ou de conduite des transformations qui créent aussi beaucoup d'anxiété. Et là, je fais référence aux résultats de Thomas Coutrot et des récits. C'est une anxiété qui suscite de la résistance aux changements et une attitude qui risque d'avoir des effets, y compris en dehors de la situation de travail, sur la vie citoyenne, dans le débat public. Jusqu'à cette banalisation totale de cette question de la résistance au changement dans le discours présidentiel d'il y a deux jours. "Finalement, c'est normal que les gens résistent, c'est la nature humaine, les gens résistent...". Or, cette banalisation qui n'a absolument rien d'évident sur le fond, il y a une banalisation, une sorte de naturalisation, d'une expérience qui est d'abord construite dans une certaine manière de penser les transformations au sein des organisations, mais qui ont des effets, y compris en dehors de l'entreprise, et c'est ce qui convoque aussi une question sociétale. Comment l'expérience du travail a aussi des répercussions dans la vie de la Cité ? Or, penser cette question en dehors de l'organisation de l'entreprise, quelle qu'elle soit, pose aussi la question de pratiques sociales nouvelles, innovantes, susceptibles de redonner une nouvelle orientation plus positive au changement : un changement désirable, un changement souhaitable, un changement porteur aussi d'une promesse, d'un espoir, et donc aussi susceptible de redonner du plaisir dans la participation au projet.

## **2.2. Genre : modèle professionnel, organisation du travail, exercice du pouvoir**

La deuxième problématique qu'on a rencontrée à plusieurs endroits, et sur laquelle je suis particulièrement attentif, sans être spécialiste, c'est la question du genre, des rapports de genre dans le travail. Renvoie-t-elle aussi au modèle professionnel, à l'organisation du travail, aux formes d'exercice du pouvoir ? La question du genre est revenue à plusieurs reprises, notamment dans la présentation d'Elsa Laneyrie avec l'expérience dans la restauration. On y a vu des pratiques structurées par une posture très viriliste qui a sa part, aussi, d'efficacité dans la manière de tenir le travail réel dans une organisation donnée, mais qui semble ne plus fonctionner, notamment dans un rapport à la violence, une

négligence de la pénibilité, des difficultés du travail qui ne sont plus tenables, qui ne sont plus acceptables et donc qui conduisent à des problèmes d'attractivité et donc d'acceptation de consentement à tenir la question du travail, de s'inscrire dans une dynamique de travail. On a vu parallèlement des pratiques alternatives portées par des femmes et/ou orientées aussi par un système non-viriliste dans la manière de penser l'organisation et qui sont très corrélées, là encore, avec des projets émergents pour penser autrement la question de la restauration et de la place sociétale de la restauration à travers une réflexion sur une alimentation plus saine, le choix des produits, de la proximité. Donc, cette question du genre n'est pas anodine dans le contexte que nous vivons : la question de la transition est aussi une interpellation des rapports de genre.

Un autre exposé qui a évoqué cette question est celui de Chloé Hervault, où le changement était moins la question du pouvoir que celle de la division sexuelle du travail dans l'organisation. Cette question n'est plus tenable et n'est plus acceptable d'un point de vue politique. Mais on a vu que ce n'est plus non plus tenable face à de nouveaux enjeux du travail, avec une réduction du machinisme (conduite des gros tracteurs pour les hommes), mais qui réinvestit aussi des dimensions plus discrètes de l'activité, du savoir-faire gestuel, des dimensions plus discrètes de la relation, de la capacité à s'entendre pour gérer la question de la polyvalence, parce qu'on sait que ce n'est pas simple. La question de la polyvalence est aussi très ambivalente, ce qui demande aussi une capacité d'animer et de manager, de conduire cette polyvalence. Et qui renvoie, du coup, à une autre orientation où cette division sexuelle du travail – ces rapports de force, ces formes de valorisation sociale différentes des métiers – n'est plus tenable, n'est plus souhaitable, ne va plus, y compris en termes d'efficacité de ce qui est pertinent.

On peut poser qu'un régime de travail plus respectueux des autres – je serai plus précis en disant que ce n'est pas tellement "plus respectueux des autres", mais plus respectueux "de l'activité des autres" – fondé sur la coopération, le dialogue, la qualité des relations, vient interpellier la construction de l'identité professionnelle calée sur les rapports de genre dans l'organisation du travail, dans les pratiques d'exercice du pouvoir. Le genre, alors, est ici à mobiliser, non pas seulement comme une grille de lecture pour dénoncer des inégalités et des injustices qui existent, même si c'est juste de le faire, mais aussi comme une problématique et donc comme une brèche pour penser les transformations du travail à venir ou en cours.

### **2.3. Demande sociale / demande sociétale**

Un autre point sur lequel j'aimerais revenir, c'est cette distinction que je proposais entre la question de la demande sociale et la demande sociétale. On a vu des situations où la demande se fragilise. Je l'ai

entendu ici. Je pense aussi à des choses que j'avais entendues dans un autre contexte, un autre colloque de disciplines proches de nous, où on voit qu'il y a une demande qui ne s'exprime plus. On est confronté à plein de problèmes et les gens ne vont pas bien, mais on n'arrive pas à intervenir. Il n'y a pas de demande, donc il n'y a pas la possibilité d'intervenir.

On a vu aussi ce matin, cette situation d'un refus malgré le fait qu'il y ait une demande, qu'il y ait quelque chose qui s'enclenche à un moment donné et, finalement, quelque chose s'arrête. J'ai repéré des conditions de ce déplacement qui a été évoqué. Déjà, la question du rapport au temps et au temps long dans nos interventions. Parce que, si la demande sociale avait des points d'appui, avait des entités instituées d'intermédiation qui avaient le rôle d'aider les travailleurs à formuler une demande, à adresser à un chercheur, un consultant, à d'autres, aujourd'hui, on a aussi cette fragilisation de ces espaces qui permettent à des personnes de partir de leurs difficultés pour poser, pour adresser quelque chose à des interlocuteurs dans un cadre qui permet aussi d'engager une action. Donc, on a vu ce que ça demande aussi, dans la durée, dans une temporalité longue, tout un processus de construction de cette nouvelle qualité de la demande. On a eu des exemples où on peut rentrer par une demande entre guillemets "classique" (ce n'est pas péjoratif) et puis, petit à petit, de fil en aiguille, on arrive à voir que derrière cet enjeu, il y a un intérêt. Et puis, finalement, cela réinterroge des dimensions qui reposent la question de la finalité de l'entreprise, de la production, du travail, de nouvelles modalités, de trouver d'autres orientations plus soutenables. Ce qui pose cette question de la création d'espaces permettant de faire émerger et d'élaborer des questions mettant le travail dans une perspective sociétale. Mais c'est aussi la manière de constituer ces espaces qui nous pose une question en termes de pratique professionnelle.

On l'a vu dans la restauration, on a évoqué les nouvelles orientations du métier.

On l'a vu dans les espaces verts aussi, qui posent tout un tas de questions, qui sont des questions de la beauté d'un environnement de vie sur de nouvelles pratiques. Aujourd'hui, ce sont des métiers qui sont en transformation par rapport à la question écologique, avec de nouvelles pratiques professionnelles, avec une dimension aussi éducative des usagers, des particuliers. C'est quelque chose que j'avais vu avec une entreprise de paysagisme. Il y a cette dimension d'éduquer le client à faire autrement son jardin ou à faire un petit potager. Ou dans la relation avec des collectivités : comment est-on en appui avec des agents des collectivités qui sont de plus en plus eux-mêmes en difficulté à faire leur travail dans les services des espaces verts ? Comment se met-on en appui ? Comment crée-t-on aussi des projets plus collectifs, des projets de jardins partagés ?

On l'a vu dans le champ de l'enseignement : ce n'est pas qu'une question interne, qui peut être gérée à l'intérieur de l'école. L'école devient de plus en plus un lieu de cristallisation de tout un tas d'aspirations, de préoccupations, de problèmes des habitants, des familles, de réussite scolaire par rapport à tout un parcours qu'il faut tenir, des exigences très fortes avec toutes les politiques des compétences qui alourdissent aussi cette question de la réussite scolaire. Il y a, en même temps : des difficultés d'apprentissage qui viennent de la précarité sociale dans laquelle sont les personnes ; toute la problématique récente de l'inclusion, de nouveaux troubles de l'apprentissage qui créent aussi la nécessité de diversifier des pratiques pédagogiques ; la dimension éducative, au-delà du faire école, qui multiplie des projets et des projets institutionnels. Donc là, on voit bien que ce ne sont pas des problèmes qui peuvent être résolus à l'échelle de l'école ou dans un rapport de forces des acteurs de l'école. C'est une question qui demande de pouvoir trouver un espace pour la discuter plus largement.

C'est la même chose dans les services de santé au travail, qui pose aussi la question de quelle culture de la santé au travail on partage. On l'a vu dans la fonction publique territoriale, on l'a vu dans l'exemple de la justice.

Il se pose cette question pour la pratique de : comment arrive-t-on à identifier les bons interlocuteurs pour repenser le bon périmètre d'une intervention, le bon périmètre d'un accompagnement, le bon périmètre qui permet de trouver les leviers suffisants pour penser une transformation ? Comment crée-t-on des espaces de discussion sur les enjeux de société à partir des questions qui se posent dans le travail réel ? Donc, évidemment, ce n'est pas mettre de côté la question de l'activité, du travail réel, mais c'est comment trouver d'autres espaces pour la mettre en discussion.

#### **2.4. Territoire : enjeu pour penser l'avenir du travail**

Cela renvoie à un autre sujet, un autre thème, qui a été largement débattu, c'est la question du territoire. Je sais que dans la recherche, il y a de plus en plus de sujets, de personnes surtout, qui s'intéressent à cette question. Mais j'étais assez étonné par le fait que j'ai trouvé aussi une présence dans les pratiques, dans les retours d'expériences qui posent cette dimension territoriale comme une nouvelle échelle pour penser les questions du travail, les transformations du travail.

Alors, il est peut-être nécessaire de préciser qu'il y a différentes conceptions du territoire. On ne parle pas du territoire au sens administratif, au sens du découpage administratif dans les différentes couches. Ce n'est pas le territoire au sens de celui qui est défini sur papier et qui renvoie plutôt à une dimension prescrite et normative. Mais on parle, et on a beaucoup parlé, du territoire comme espace de vie, un



territoire de projet, un territoire qui lui-même se crée par la dynamique d'activités. Avec l'exemple de ce matin, tout à coup, on voit un système territorial qui se dessine. Il n'y a personne qui l'a dessiné. Mais c'est par la coopération et par le fait de chercher des partenaires qui permettent d'aider à résoudre tel problème, petit à petit, que constitue aussi une dynamique collective.

On a donc posé le territoire comme enjeu d'attractivité à travers différents facteurs qu'on a évoqué : les enjeux de modèle économique qui se jouent beaucoup à l'échelle du territoire, de la perspective du sens comme finalité sociétale, qui a besoin d'un point d'atterrissage de proximité.

On peut poser la question du territoire pour nous, comme échelle et comme levier pour penser l'action de transformation. Comment, face à la fragilisation des institutions et surtout dans cette articulation classique entre ce que les économistes appellent le micro et le macro. Même dans le langage, c'est arrivé : le micro, c'est l'entreprise et quand on sort du micro, on est dans le macro, c'est l'État et maintenant de plus en plus, ce sont les relations internationales. On voit à la fois que la question de l'entreprise n'est pas du tout évidente à mettre en mouvement. Du côté de la mise en mouvement de l'État, ce n'est pas plus simple non plus. C'est grave ce qui arrive en ce moment. Et donc le risque, c'est de rester démuné. Il est donc intéressant de penser ce que les économistes appellent le méso - qui a été problématisé en premier par des économistes, qui ont pensé cette échelle intermédiaire entre l'échelle de l'entreprise et l'échelle des grandes régulations au niveau de l'État, de tous les dispositifs sectoriels, de branches qui sont instituées à cette échelle-là - de penser cette échelle méso intermédiaire comme une échelle qui permet des choses dans cette vitalité de la construction, de la créativité. C'est là où, à mon sens, on a repéré qu'il y a plusieurs expériences qui nous montrent qu'il y a peut-être un chemin intéressant aussi pour l'ergonomie, pour penser de nouveaux dispositifs d'intervention.

## **2.5. Prescription, projet, management, pilotage : mise en perspective économique**

Un autre champ de problématique est que cette nouvelle perspective économique questionne toute une série de sujets reliés : le rapport à la prescription, le rapport au projet, la question du management. Toutes ces choses qui structurent à la fois notre culture, mais aussi la manière de penser les systèmes de travail, les systèmes de pilotage de la fonction de direction et de pilotage des organisations, la performance. Comment ce que la perspective économique permet de rapatrier du point de vue de la pratique en ergonomie.

Alors, voici une clef de lecture de ce qu'on mobilise, notamment à travers le référentiel de l'économie de la fonctionnalité, de la coopération, qui est surtout une critique et la recherche d'un modèle alternatif par



rapport au modèle industriel du taylorisme et du traitement du travail dans le taylorisme, qui est celui de la bureaucratie dans l'administration. Un modèle industriel qui, depuis une quarantaine d'années, est de plus en plus financiarisé et donc de plus en plus piloté et normé par des dimensions financières, que ce soit dans des logiques actionnariales dans le secteur privé ou que ce soit par le New Public Management dans la fonction publique, dont on a vu les effets sur la pertinence des organisations et la capacité des personnes à faire du travail.

Du point de vue économique, le modèle industriel se caractérise par un postulat d'ordre économique du modèle industriel et un certain rapport à la qualité et donc à la valeur. Le modèle industriel est fondé sur la nécessité économique, pas encore productive, de définir les dimensions de la qualité et donc de la valeur – la manière de qualifier ce qu'on cherche à produire, comment on qualifie le truc en fonction de ses faits et de la valeur qu'elle est censée rendre. C'est une définition de la qualité a priori, c'est-à-dire dans une logique du coût qui norme par le haut, qui standardise, qui centralise. C'est ce qui définit derrière toutes les répercussions que la logique économique du modèle industriel crée sur les modèles de production et les organisations du travail. Le taylorisme, et derrière le fordisme aussi comme modèle plus ample, est la résultante de cela. C'est cette promesse d'une production de masse, de biens standardisés qui permet d'améliorer les conditions de vie. Donc cela présuppose, pour faire fonctionner les critères économiques de la dynamique industrielle, de standardiser, de fixer à l'avance ce que l'on va produire. Dans l'histoire de l'humanité, c'est quand même une invention assez bizarre, assez étonnante. Avant même de commencer à faire quelque chose, avoir une activité, tout est déjà dessiné dans des plans, des cahiers, des charges, des fichiers AutoCAD, des Excel de budgétisation. C'est ce qui structure tout un modèle de la performance qui est réglé par des processus, par un principe de conformité au processus. Tant qu'on tient le processus, on tient les dimensions de la qualité normée qu'on a établies et qu'on a transformées aussi en processus, en mode opératoire. Le pilotage est un pilotage essentiellement de la conformité par des éléments de reporting, de contrôle, de correction.

Or, on voit que ce modèle a des limites importantes en ce moment, dans la réalité actuelle, depuis un moment, et encore plus dans cette situation, dans le contexte de la transition avec des effets de dégradation de la qualité. On l'a entendu dans les secteurs où cela se passe mal, notamment dans les services publics ; il y a une dégradation de la qualité. Quand les enseignants n'ont plus de plaisir à faire leur travail, on ne peut pas attendre d'eux un travail de qualité vis-à-vis des élèves et c'est de cela dont ils souffrent. Quand le greffier n'arrive pas à tenir une bonne temporalité, c'est une dégradation. Aujourd'hui, on est confronté à un modèle qui dégrade la qualité. La question de la financiarisation transforme la définition de la qualité en dimension financière. Maintenant, c'est le pilotage par la finance

qui est encore plus détaché du réel. De fait, il y a une dégradation de la qualité. Cela ne produit pas des dimensions de la qualité dont nous avons besoin pour être à la hauteur des enjeux écologiques du moment et ne donne pas de place à la reconnaissance du travail.

L'idée, c'est de poser ce sujet sur un autre postulat. Il y a un postulat qui me semble plus pertinent par rapport au contexte actuel de complexité et d'incertitude, de confrontation à des changements structurels dans tout un tas de secteurs, dans tout un tas d'activités, c'est un autre postulat d'ordre économique : la qualité est indécidable a priori. Donc, il faut faire et c'est seulement a posteriori, une fois que c'est fait, qu'on peut regarder ce qu'on a fait. Cela semble un peu abstrait, mais cette idée a été évoquée à plusieurs reprises. Finalement, c'est en marchant qu'on fait les choses, comme le disait Arnaud Tran Van. Il faut s'engager dans une relation, dans une activité. Je ne sais pas définir un contrat a priori où je définis un protocole de conseil avec une méthodologie. Il faut d'abord engager la relation avec un dirigeant d'une association pour que, petit à petit, les choses émergent. Et cela renvoie à ce qu'on disait tout à l'heure, c'est-à-dire la construction de la demande elle-même. Ce n'est plus simplement une instruction, mais c'est la construction même de la demande qui demande à être accompagnée. Donc en partant de là, imaginer la question de la qualité (comment on établit si ce qu'on a fait convient ou non) : la qualité ne peut plus être stabilisée, a priori, elle est indécidable. C'est là que la question de la performance change un peu de sens : la performance du coût relève de la capacité de travailler et de la question du travail réel, de la capacité à tenir les enjeux, à les mettre en discussion, à innover, à être créatif au regard des aspirations et des contraintes des besoins qui sont posés. Il me semble qu'il y a alors des leviers très importants qui s'ouvrent à nous pour poser la place du travail dans la dynamique économique avec la possibilité de poser le rôle stratégique de la réflexivité sur le travail réel comme une dimension indispensable de la performance, au sens de la création de valeur et du pilotage de l'organisation. On peut poser ces orientations, on l'a vu, pour moi, à travers ce qui a été évoqué.

## **2.6. Effets sur le rapport à la gestion**

Cela nous pose des questions puisqu'il y a des effets. Par exemple, sur le rapport à la gestion. En économie, on a beaucoup discuté avec les sciences de la gestion, il y a toute une tradition de travail avec la gestion, moins avec les sciences économiques. Mais à un moment, c'est important de repenser les aspects de gestion, de pilotage monétaire. On est dans une approche gestionnaire qui met la pression sur les rythmes, l'intensité, les revenus, les réductions de moyens, avec un pilotage très éloigné. Ce que j'ai entendu et que j'ai trouvé très intéressant est de repenser le rapport à la gestion - cela vient aussi d'une question qui m'a été posée en aparté - de penser une autre entrée qui est d'aider la gestion à se décaler de cette obnubilation par rapport à des résultats, fixer des objectifs et mesurer des résultats par

rapport à un résultat, un objectif attendu. C'est ce qui structure tout le reporting et toute une certaine manière de penser l'organisation du travail. Il est d'inviter la gestion à interroger davantage les enjeux d'investissement. Le problème économique et gestionnaire des entreprises, aujourd'hui, est moins celui du pilotage par le reporting dont tout le monde sait qu'il est complètement faussé. Tout le monde nous raconte qu'ils s'amuse à envoyer dans la machine n'importe quoi et qu'en fait, il n'y a pas de retour donc c'est bien que personne ne le lit. On est dans un système qui prend de l'abstraction et qui part complètement dans quelque chose de tourner sur lui-même. Alors qu'une vraie question à cette interface entre des dimensions économiques, des dimensions monétaires et des dimensions de travail, c'est la question des investissements que nous avons abordée à plusieurs reprises. Brian Démas l'a posée de manière particulièrement importante. Mais c'était très présent aussi ce matin dans l'expérience de l'Association d'aide à domicile parce qu'on voit derrière qu'il y a tout un enjeu d'investissement dans ce qu'on appelle les ressources immatérielles, des espaces de reconnaissance, de professionnalisation, de mise en confiance dans l'accompagnement des personnes. On a eu toute une série d'exposés qui montrent que l'enjeu de l'attractivité se pose dans quelque chose qui lâche l'approche gestionnaire par le pilotage des résultats et qui est plus attentive aussi à problématiser, requestionner les stratégies d'investissement. Il y a une convergence possible, la possibilité d'engager une discussion et un travail.

### 3. Perspectives pour la pratique

#### 3.1. Activité professionnelle et rapport au politique

Quelques perspectives pour la pratique à partir de ce que j'annonçais comme fil rouge de requestionner la place du politique dans nos pratiques, c'est cette première question de comment réarticuler l'activité professionnelle et le rapport au politique. Comment réinterroger le rapport entre nos engagements citoyens, de citoyens préoccupés par ce qui arrive, qui allons manifester ou qui sommes inquiets dans la solitude. Ce à quoi la psychopathologie du travail s'intéresse de plus en plus : la question de l'éco-anxiété comme dimension d'individualisation de questions qui ne trouvent pas expression. Comment on relie des engagements citoyens, de notre système de valeurs et comment on se met en relation avec la chose publique, avec la Cité et nos pratiques professionnelles, notre métier. On est dans une idée de coupure, de séparation : "au travail, c'est au travail", il faut être sérieux, il faut être "pro", il faut laisser ses affaires dans le vestiaire, ne pas avoir d'opinion jusqu'à aller jusqu'au droit de réserve. Donc quelque chose qui met à distance la question de l'engagement qui revient, la question de la subjectivité qu'on a évoquée tout à l'heure. C'est le même noyau de questions autour des enjeux d'attractivité et de sens au travail tel que je vous le propose. Cela se pose aussi pour nous en tant qu'ergonomes. J'étais très sensible à tout

un tas de réactions quand il y avait des exposés et des expériences plutôt positives, qui permettent d'innover, de penser quelque chose dans le sens d'une amélioration des choses. Cela fait du bien à nous aussi, au métier. Voilà comment on se reconnecte, comment on introduit dans nos pratiques professionnelles un espace pour penser nos engagements plus citoyens, avec la chose politique.

### **3.2. Rapport à l'action et modèle professionnel**

Deuxième point, dans la continuité, c'est le rapport à l'action et au modèle professionnel. Il y a eu une série de témoignages qui montrent qu'il y a des difficultés rencontrées par les modèles dans lesquels nous sommes inscrits, évidemment avec une grande variabilité, mais quand même de manière très structurelle. On voit dans l'intervention, dans le modèle du conseil, dans un champ concurrentiel, la question de la temporalité longue est remise en cause parce qu'on est sur des durées établies, préétablies par un commanditaire, avec des processus. Dans le milieu de la recherche, dont je ne suis pas directement un professionnel, mais je sais qu'il y a des difficultés aussi dans le milieu académique de porter des perspectives de recherche en ergonomie telles qu'on l'entend. Dans le positionnement en interne, dans les organisations, dans des organismes, on entend aussi des difficultés. Évidemment, ce n'est pas une remise en cause des choix personnels et des trajectoires personnelles de chacune et de chacun qui sont toujours singulières, mais plutôt une réflexion plus large.

J'avais envie de reprendre une proposition pour vous la restituer, venue rapidement par Thierry Morlet et qui a fait écho aussi à des discussions que j'ai eues avec Arnaud Tran Van (petit teasing, on prépare une communication probablement sur ce sujet pour le congrès de la SELF), qui est ce que Thierry Morlet a appelé une ergonomie entreprenante. Cette expression a tout de suite résonné en moi parce que j'ai évoqué la même chose avec un collègue doctorant en ergonomie au Brésil, il s'agissait plutôt de la question d'une posture de recherche entrepreneuriale ou de recherche entreprenante, mais cette question d'introduire la dimension, la démarche entrepreneuriale dans nos pratiques, que ce soit dans le conseil, l'intervention ou la recherche reste à mûrir. Pour l'instant, ce sont des intuitions, des expériences aussi qui ne sont pas complètement conceptualisées. Mais c'est aussi que je me rends compte que nous-mêmes, de plus en plus, on est engagés dans des expériences entreprenantes. On est sociétaires d'une SIC qui est un tiers-lieu autour de l'alimentation durable. On est sociétaires, c'est-à-dire qu'on participe au projet, à la gouvernance, au financement du projet d'un écovillage TERA qui est un collectif, qui porte un projet d'écovillage à l'échelle territoriale, avec la création d'activités locales, d'une monnaie complémentaire. Moi-même, j'étais engagé dans des projets de développement d'activités. J'ai entendu dans la salle un échange avec une collègue qui s'est lancée, qui a provisoirement quitté le métier formellement pour se lancer dans un projet entrepreneurial d'artisanat à travers une couveuse qui permet

d'avoir un espace collectif avec d'autres entrepreneurs en lien avec des enjeux d'autres professionnels dans le territoire. C'est intéressant, car même si ce n'est plus de l'ergonomie, c'est dans une continuité d'engagement avec l'ergonomie, c'est-à-dire avec un certain système de valeurs, de conception du travail et de perspective vis-à-vis de la Cité.

J'ai envie de revendiquer ce besoin que nous avons, sur un plan personnel, mais aussi sur un plan disciplinaire, de s'engager dans la création de nouvelles entités de travail, de nouvelles expériences de régimes de travail plus soutenables, plus respectueux, plus en cohérence avec quelque chose qui est souhaitable. Parce que, là aussi, cette idée d'une nouvelle promesse, d'une nouvelle aspiration, n'est pas quelque chose qui va sortir d'un livre ou d'un texte d'un grand théoricien qui va nous dessiner le monde de demain. C'est quelque chose qu'on a besoin, nous-mêmes, de construire par l'expérience, par l'action. Je pense donc que c'est le pendant de ce qu'était hier la question de la demande sociale comme point de départ d'une action. Peut-être qu'aujourd'hui, le point de départ peut être aussi le fait d'entreprendre, au sens noble, de s'engager, d'essayer, de créer quelque chose de nouveau, qui porte un projet et qui pense les questions d'organisation, qui pense les dimensions de relations avec un territoire, avec la société. C'est une manière pour nous de créer et donc de rester dans une pratique de créativité, de faire l'expérience de ce que veut dire conduire ce chemin-là et donc d'identifier tout un tas de questions nouvelles sur lesquelles on peut être amenés à intervenir. Parce qu'on en discute beaucoup, j'ai en tête toute l'expérience du réseau Cocagne dans lequel est engagé Brian Démas. Même ce matin, la question est venue : "et alors, ça va mieux?". Pas tout de suite. On n'est pas dans l'immédiateté, où on change quelque chose et tout à coup, les gens seront dans le bonheur. Ce sont des processus longs. Dans un processus de transition qui a aussi cette particularité et très grande complexité que je renvoie aux difficultés qui ont été évoquées à plusieurs instants de la charge des managers, c'est que la transition est aussi se confronter à tout un tas de contradictions. C'est-à-dire quand on essaie d'engager quelque chose de nouveau, on se confronte à des contradictions qui sont structurelles entre le fait qu'on doit s'appuyer sur un cadre tout en essayant de déplacer, d'ouvrir un autre cadre et donc cela crée des questions de travail qui sont majeures, qu'on a besoin d'identifier. C'est l'exemple du réseau Cocagne. Il y a tout un tas de questions qui remontent parce que je pense, qu'à la limite, les salariés en insertion, eux oui, ils sont plus reconnus, ils sont plus engagés dans des projets qui font sens, ils participent à la distribution des paniers. Mais les difficultés remontent plutôt du côté des managers, des encadrants techniques et des chargés de mission au niveau national qui accompagnent et qui appuient ces projets. Engageons-nous dans de nouvelles expériences parce que cela va nous révéler et va nous aider aussi à identifier les questions sur lesquelles nous avons besoin de travailler pour pérenniser et pour construire cette nouvelle orientation.

### 3.3. Changement d'échelle et rapport à de nouveaux interlocuteurs

Une autre question est celle du changement d'échelle et le rapport à de nouveaux interlocuteurs. Là aussi, la question est venue plusieurs fois. Il y a des questions de changement d'échelle, mais qui sont inhérentes à ce que je vous propose. Il faut changer d'échelle et donc apprendre aussi à identifier de nouveaux interlocuteurs. Alors justement, je vous propose deux options pour penser le changement d'échelle.

Il y a un changement d'échelle qui consiste à monter d'un cran. "Monter d'un cran" veut dire remonter dans la hiérarchie au sein d'une organisation. Ce qui nous interpelle sur la manière de nous repositionner face à nos interlocuteurs, face aux responsables de cette organisation. Et là, on entend des mots comme l'employeur, le décideur, qui est une façon de s'adresser à ses interlocuteurs qui sont en haut de l'organisation. Des mots qui ne renvoient pas tellement à leur expérience de travail, mais qui risquent de les plaquer sur les dimensions prescrites de ce qu'ils sont censés faire. Donc peut-être que ce qu'on a besoin d'instruire est comment l'enjeu n'est pas tellement de s'adresser à un décideur parce qu'aujourd'hui, les décideurs sont beaucoup dans le brouillard : ils ont beaucoup de mal à décider. Donc le risque de s'adresser à un décideur est que soit il est perdu donc ne répond pas et fait de la langue de bois, on le lui reprochera ; soit il va trancher, mais trop vite, et ce ne sera pas pertinent, on va lui reprocher d'avoir tranché trop vite. Et la même chose pour l'employeur, l'employeur est celui qui est, dans le Code du travail, le responsable de la sécurité, etc. Mais c'est comment on s'adresse aussi aux responsables politiques, à des dirigeants, en tant que travailleurs, en tant que sujet d'activité. Je suis une proposition qu'avait faite Thierry Morlet en introduction. Dans la pratique, dans l'apprentissage, on a besoin de réaliser le travail des professionnels. En tant que professionnel, on a assez d'éléments, maintenant, pour comprendre les enjeux sur le "comment" les TMS qui sont liés à des évolutions de l'organisation, la réduction des marges de manœuvre, des systèmes qui réduisent des possibilités de régulation. Comment on déplace le terrain, en bas, et comment on fait notre terrain d'intervention et de travail une échelle qu'on a longtemps considérée comme une échelle de destination, de restitutions. On va sur le terrain et on restitue. Or, aujourd'hui, ceux qui sont en difficulté, bien sûr, ce sont les professionnels, mais il y a aussi beaucoup de difficultés. En haut, des fonctions de travail, de responsabilité et en plus dans des fonctions qui sont beaucoup plus solitaires, beaucoup plus isolées, beaucoup plus imprégnées de cette culture virile du chef d'entreprise, du capitaine qui donne la vision ou d'autres donnent des logiques de concurrence où on ne se dit rien. Même quand on a des regroupements professionnels, on ne se dit rien. Donc peut-être que c'est là où il y a besoin d'instruire des questions de travail, de santé au travail,

des dispositifs d'accompagnement pour repérer les brèches, repérer les leviers, faire évoluer les choses. Donc voilà ce qu'est une première configuration de ce que peut signifier le changement d'échelle.

Il me semble que ce matin, une autre option pour penser le changement d'échelle a été évoquée : c'est la question du "changer de cadre". Cela me vient de l'exposé de l'expérience de Julien Lusson et de Cécile Briec où on voit que cette dynamique de remontée bloque à un moment. C'est aussi l'autre exemple de ce matin des aides à domicile, parce qu'il y a un paquet de situations dans le même secteur d'activité où on remonte vers la direction, à l'intérieur du silo et la direction remet la pression. Ils ne sont pas payés pour s'occuper de la personne qui est en précarité, elle est payée pour faire le ménage, elle fait le ménage et puis c'est tout. Donc recentrage sur la tâche dans une logique de pilotage par le haut. Peut-être qu'on peut penser aussi à travers les expériences qu'on a vues et des échelles plus grandes où c'est plus compliqué, mais en tout cas, c'est posé comment le changement d'échelle peut être aussi un changement de cadre ?

Ce n'est pas forcément dans la verticalité, mais aussi dans une transversalité de relations, de manière de redessiner le périmètre des acteurs et tout à coup, l'enjeu n'est pas de remonter à la directrice qu'il y a une surcharge de travail. Si on reste dans cette linéarité d'une directrice elle-même sujette à ce qui a été évoqué à la tutelle et les règles de financement de la tutelle, on voit bien tous les problèmes que cela peut créer de non-reconnaissance du travail réel. Donc, ensuite, les personnes prennent sur elles des dilemmes éthiques et de "je fais, je ne fais pas", de surcharge de travail, commencent à créer des conflits dans la dynamique managériale sur la non-reconnaissance de certaines choses; des prescriptions, il faut se recentrer sur la tâche. Pourquoi ? Parce que c'est la tâche qui est facturée. Tout ça, on le connaît. Maintenant, on voit tout à coup que cela part en latéral. Et c'est parce que ça part en latéral que ça redonne aussi des capacités d'agir à la fonction de direction. Et tout à coup, le fait de découvrir qu'il y a des besoins qui ne rentrent pas dans mon périmètre, on se rend compte qu'il y a d'autres personnes. Donc l'enjeu, ce n'est pas de resserrer le périmètre de valeur sur sa tâche, mais c'est comment on étend le périmètre de valeurs face aux besoins, face aux difficultés des personnes âgées en situation de précarité qui ont besoin de plusieurs professionnels : d'un psy, d'une aide à domicile, etc. Donc, comment recréer une communauté professionnelle qui apporte un service ? Tout à coup, ça redonne une perspective stratégique de direction qui permet alors à ce moment-là de soutenir la dynamique du travail réel, c'est-à-dire de comment on soutient, comment on formalise, comment on organise. Voilà cette dynamique de coopération plus transversale. C'est aussi le cas dans d'autres exemples. Mais je trouve que ce matin, cette idée de comment résoudre le problème passe aussi par le changement de périmètre était particulièrement marquant.



Pour faire le lien, c'est aussi le sens de ma question, pour ceux qui étaient là, sur la fonction de la responsable qualité, de la référente qualité, que la fonction de qualité dans une perspective de vérification et de contrôle n'a pas le même statut économique qu'une fonction de qualité qui est dans le suivi, l'accompagnement, le soutien, la discussion des besoins. - La directrice de l'association était étonnée que j'ai entendu ce point à travers son hésitation. C'est parce que j'ai eu la chance de travailler avec des personnes qui m'ont aidé à construire cette sensibilité dans l'écoute. - Là, c'est un changement de modèle. D'ailleurs, il y a quelque chose qui tient de l'ordre de la transition et du changement du régime du travail. Il y a un changement paradigmatique dans la définition de la qualité et donc de toute la construction du modèle économique de l'activité qui n'est pas : "on définit une tâche, on exécute et on contrôle", mais qui est "on est en relation avec des personnes, on découvre des besoins, on cherche des solutions, on étend le périmètre" de la qualité, de la valeur, de ce qui est un service à rendre. Et derrière, la fonction de direction est là pour appuyer cela, pour donner et pour suivre la dynamique du travail réel qui construit des coopérations, qui va chercher des besoins, qui est attentif, qui cherche à rendre service.

### **3.4. Les pratiques en ergonomie**

Le dernier point vient d'ailleurs - Bernard Dugué m'a autorisé à évoquer des choses qui n'ont pas été dites. Ce point m'est venu en écho à l'intervention de la Commission Jeunes Pratiques en Réflexion, que je remercie parce que leur intervention a été aussi un moment très chouette et très important dans ces journées, qui ne sont pas des journées d'ergonomie, mais qui sont bien des journées de la pratique. Donc c'était vraiment un beau moment. J'ai trouvé une véritable rigueur dans la manière d'exposer la façon de penser la réflexivité comme une nécessité du métier, avec toute une recherche aussi opérationnelle, méthodologique. Cela m'a rappelé ces trois orientations que proposait Guy Jobert pour penser la posture d'intervention, la posture intervenante. Guy Jobert qui est un compagnon de route de beaucoup d'anciens ergonomes, qui était responsable de la formation continue des métiers de la formation au Cnam, qui est psychosociologue, quelqu'un de très proche de notre communauté, qui a beaucoup réfléchi à la question de l'intervention. Il posait trois conditions et j'ai trouvé que c'était en lien justement hier avec ce témoignage des jeunes praticiens. Il y a trois critères qui définissent une posture intervenante :

- Le premier, c'est la question de l'autonomie et la première manifestation de l'autonomie de l'intervenant, c'est la capacité à résister à la commande. C'est le pouvoir de dire non à une sollicitation. Une fois qu'on peut dire non, alors cela nous donne aussi la liberté de dire oui. Et alors, on fait notre analyse de la demande, de construction. Cela nous interroge : est-on capable de dire non? Cela construit du métier un engagement subjectif, la capacité de porter la responsabilité de ses actes. Cela présuppose l'autonomie et donc la question de la santé.



- Le deuxième critère est la créativité. La possibilité d'être créatif, d'inventer des choses, de proposer des choses nouvelles. C'est le rapport à l'activité de travail comme créativité, comme inventivité dans la manière de poser des problématiques, de faire un petit pas de côté, imaginer des méthodologies un peu différentes, la créativité de développer un style personnel. Et là aussi, on retrouve quels sont les enjeux de travail, de santé, de métier, d'engagement et donc de sens dans notre propre travail. L'enjeu d'exemplarité parce que j'ai entendu beaucoup de préventeurs eux-mêmes tellement maltraités qu'ils se sentent incapables d'être à l'écoute de la souffrance des autres quand eux-mêmes vivent la même chose dans des situations trop restreintes. La créativité est donc la santé et c'est la santé qui nous permet d'être dans un accompagnement.
- Et la troisième question, c'est ce qu'il appelle la distanciation réflexive. C'est là l'enjeu de la réflexivité comme source d'apprentissage de métier, de santé mentale. Mais on l'a vu hier aussi de convivialité, de construction d'une communauté professionnelle et qui demande des espaces tant spécifiques.

Je conclus avec ça parce qu'il me semble qu'il y a une communauté de questions autour de l'attractivité, où poser la question de l'attractivité telle que nous l'avons fait ici ensemble à partir de mon regard est susceptible de nous interroger sur le sens de notre propre travail, la manière dont on l'exerce, la manière dont on s'y retrouve ou pas ; si possible, de nous conforter dans notre propre rapport au métier d'ergonome au service de transformation du travail.