

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

**Valérie Pueyo**

Maîtresse de conférence en ergonomie à l'Institut d'Études du Travail à Lyon.

**Thierry Morlet**

Ergonome consultant européen, ANCOE Villeurbanne.

---

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 :

Pueyo V. et Morlet, T. (2023). 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.

---

### **Valérie Pueyo**

Bonjour à toutes et tous, Valérie Pueyo, maîtresse de conférence en ergonomie à l'Institut du Travail de Lyon (ITL), vieille complice de Thierry Morlet, jeune ergonomiste débutant.

### **Thierry Morlet**

Thierry Morlet. Je suis ergonomiste consultant ; co-gérant de la société ANCOE, que j'ai créée il y a 27 ans maintenant. Je suis très impliqué dans les enseignements de l'ITL et de l'université de Lyon II, au niveau des M2 et du DUFSEA. Ce qui fait qu'effectivement, on a le plaisir avec Valérie d'avoir essayé de construire quelque chose qui tenait un peu la route sur cette thématique, avec toujours beaucoup d'appréhension. On a beau avoir des années derrière soi, c'est toujours avec un peu de fébrilité qu'on attaque un sujet, surtout celui-ci, un peu particulier, mais tellement d'actualité.

Avec la COVID-19 et les confinements qui s'en sont suivis, un certain nombre de sujets sont apparus dans le débat public. En introduction, il nous semblait intéressant de décrire un peu le contexte d'aujourd'hui, contexte qui est fortement malmené. Avec la COVID-19 et les différents confinements, il y a un certain nombre de sujets qui se sont invités dans le débat public : l'accélération et la modification des modes de vie et des façons de consommer, le fameux *click-and-collect* qui perdure, l'impact en profondeur de notre rapport au travail et de nos liens familiaux, mais aussi cette valorisation du temps libre et surtout de la sphère privée. Mais au-delà de ces aspects, l'impact s'est révélé également sur la motivation et l'état psychologique des individus.

Une étude de la fondation Jean Jaurès, l'année dernière, a révélé un certain nombre de constats que l'on vous invite à partager avec nous. Premier constat, c'est une perte de motivation qui affecte près d'un français sur trois. Si on a une baisse qui affecte l'ensemble des classes sociales, il n'y a pas de particularités des classes sociales. Par contre, au niveau géographique, les effets sont vraiment variables et on se rend compte, par exemple, qu'au niveau de la région parisienne, on a une forte proportion de personnes qui sont moins motivées – pas forcément au travail – dans leur vie. Et on voit que ce pourcentage baisse selon que l'on habite dans une capitale, une commune urbaine de province ou que l'on vit en zone rurale.

Après, on se rend compte qu'il y a quand même une fragilisation psychologique et mentale qui est liée aux années que nous venons de traverser. Notre pays a traversé une série de crises, d'épreuves, qui ont, finalement, généré du stress et de l'anxiété dans le corps social. Alors, nous allons évoquer des choses qui sont un peu douloureuses pour certaines personnes, voire pour tous : ce sont les attentats

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

contre Charlie Hebdo et l'Hyper Cacher à la porte de Vincennes ; ce sont les attentats du Bataclan, des terrasses de certains cafés et du stade de France ; c'est la tuerie de masse de Nice. Et ça, ça a vraiment généré de l'angoisse et des perceptions de menaces qui étaient très élevées chez un Français sur deux.

Puis, après ces événements-là, il y a la crise des gilets jaunes, les tensions sociales avec de longs conflits sur les retraites, entre la fin 2019 et le début 2020, où il y a eu 55 jours de grèves consécutifs. Il y a eu le confinement et la pandémie qui arrivent en mars 2020, où on a 156 000 morts et des dizaines de milliers de personnes en soins intensifs. Et avec cette peur de la mort qui s'empare des personnes – pour elles-mêmes ou pour leur proche, c'est deux Français sur trois qui sont concernés par cet état d'esprit. Et puis, plus récemment, malheureusement, la guerre en Ukraine, avec la crainte d'une frappe nucléaire. Et puis, encore aujourd'hui, l'inflation, la crise sociale sur les retraites qui s'invite à nouveau dans les débats, et les prémices d'une pseudo-crise bancaire américaine.

Alors, je ne veux pas casser l'ambiance, mais en tout cas, ce que nous venons de traverser... on s'est quand même pris des rafales les unes après les autres. Donc, j'ai oublié de dire un élément qui traverse ça – c'est un élément de fond : le dérèglement climatique qui crée de l'éco-anxiété. En fait, tout ça, ce sont des coups de boutoir qui, finalement, nous fragilisent psychologiquement et qui nous rendent quand même un peu moins résilients.

### 1.1. Une perte de motivation au travail...

Je vais continuer sur cette belle lancée et une pointe d'espoir, avec l'apparition de la perte de motivation au travail. C'est vrai qu'au-delà des indicateurs qui donnent à voir cette fragilisation, puisqu'on a une augmentation de plus de 100% des consultations chez les psychologues, il y a des alertes des infirmiers et infirmières scolaires sur les états anxieux dépressifs des jeunes générations. Forcément, le monde du travail est lui aussi concerné par cette instabilité émotionnelle. Les chiffres m'ont personnellement surpris, puisqu'effectivement on a une explosion des arrêts de travail en 2022, avec 42% des salariés qui se voient prescrire au moins une journée d'arrêt maladie. C'est un chiffre plus important qu'avant la COVID-19. Les troubles psychologiques et de l'épuisement professionnel deviennent les principaux motifs des arrêts longs. Sur cette période 2018-2022, près de quatre salariés sur dix se disent peu engagés dans leur travail. Un désengagement qui a augmenté entre 2020 et 2022, avec un impact significatif sur l'absentéisme et un nombre de salariés qui se déclarent "*non investis*" dans leur tâche, ce qui concerne une personne sur quatre globalement... alors qu'on était sur un chiffre beaucoup moins élevé qu'en 2018.

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Le monde du travail n'a donc pas été épargné par la perte de motivation, et certains l'appellent, mais Valérie reviendra sur cette notion, *La fatigue au long cours* ou *La grande démission*. En France, entre 2021 et début 2022, il y a eu 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 de personnes en CDI, qui n'étaient donc pas en précarité d'emploi.

Alors, quelle explication peut-on donner à tout cela ? Est-ce qu'il y a un effet de rattrapage ? Sans doute, à relier au gel ou au ralentissement de l'activité durant les confinements. Puis, il y a aussi le dynamisme du marché du travail, avec un assez faible taux de chômage qui favorise les démissions. Mais au-delà, ces démissions en disent beaucoup de l'accélération et de la modification du rapport au travail, poussées sans doute par la pandémie. En effet, au cours de celle-ci, 11 millions de salariés ont été mis au chômage partiel, et beaucoup d'entre eux se sont interrogés sur le sens de leur travail. Dans les secteurs peu rémunérés, les médias s'en sont fait écho, où les contraintes horaires sont pesantes, où le travail en soirée, le week-end, en horaires décalés et/ou la pénibilité de la tâche ou d'environnement de travail sont importants. Toute une partie des salariés n'a pas repris leur poste, entraînant des pénuries de main-d'œuvre dans l'hôtellerie-restauration, les services à la personne ou bien encore le transport routier et le gardiennage.

### **1.2. ... s'inscrivant dans un phénomène plus global et ancien d'une perte de centralité du travail**

Aujourd'hui, c'est un salarié sur quatre qui est actuellement en télétravail, à hauteur de trois jours ou plus par semaine. Et cette nouvelle donne a également modifié le rapport au travail, pour qu'il y ait une perte de motivation au travail. Ça s'inscrit finalement dans un phénomène plus global et plus ancien d'une perte de sacralité du travail. Cette démotivation dont on parle est intéressante à analyser, puisque le travail représentait historiquement, chez les Français, une dimension statutaire importante. Même si les salariés restent attachés à leur travail, celui-ci occupe une place beaucoup moins centrale dans leur vie qu'au début des années 90, où 60 % des personnes répondaient que leur travail était très important dans leur vie. Aujourd'hui, c'est moins de 25 % qui déclarent, 30 ans après, ce même enthousiasme.

En 93, 54 % des actifs considèrent qu'entre ce qu'ils donnaient d'eux-mêmes – en termes de temps, de compétences, de bonne volonté – et ce qu'ils retirent de leur travail – financièrement, en termes de réalisation de soi – la balance était équilibrée ; 25 % se percevaient plutôt comme perdants. Aujourd'hui, le rapport s'inverse : seulement 39 % estiment que la relation est équilibrée, quand près d'une personne sur deux se dit perdante. C'est quand même une proportion qui a doublé en moins de 30 ans.

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Parallèlement à tout ça, à la perte du sens du travail du fait du poids croissant des process, il y a les impératifs financiers.

Il y a aussi de nouvelles conditions de travail, qui deviennent parfois la norme et s'imposent depuis ces cinq dernières années. Certains salariés de bureaux sont contraints d'exercer dans des *open space* ou des *flex office*. Mises en place sous couvert de convivialité, ces nouvelles conditions ont sans aucun doute joué un rôle non négligeable dans la perte d'appétence à se rendre au travail chaque matin et dans le sentiment de plus s'y retrouver dans la balance *coût/avantage*. Cette perte de centralité peut aussi être également liée au processus de diminution de la durée annuelle effective du travail. En 30 ans, on a gagné six semaines de congés-payés ; le passage au 35h au début des années 2000 a été un tournant important et a modifié profondément les référentiels et de nouvelles habitudes se sont ancrées dans les paysages. C'est à partir de ce moment-là que les salariés ont pris leurs RTT et que sont apparus les longs weekends, la réduction des disponibilités professionnelles au mardi et au jeudi, les jours de pointes dans les transports... des phénomènes amplifiés avec le télétravail et où l'entreprise se retrouve dans l'obligation d'intégrer cette nouvelle organisation de la semaine avec des lundis et vendredis qui deviennent des journées « sas » entre les journées sur site et le week-end.

Un changement de référentiel, de philosophie est donc en train de s'opérer sous nos yeux, au gré du renouvellement générationnel. Pardonnez-nous cette introduction un peu longue, mais nécessaire de notre point de vue, qui justifie la thématique de ces Journées de Bordeaux : attractivité de l'entreprise/attractivité du travail se pose de façon toute singulière, alors que les évolutions que nous avons décrites modifient le rapport au travail.

Dans cette conférence, nous allons prendre un premier temps qui va traverser conceptuellement : qu'est-ce que l'attractivité d'entreprise et qu'est-ce que l'attractivité du travail ? Comment s'inscrivent-ils dans les débats sociaux ? Dans un deuxième temps, Valérie présentera notre contribution à tout ça : ce que nous en pensons, comment nous le réfléchissons et comment nous pouvons l'envisager dans nos pratiques d'ergonome et dans nos réflexions sur ce monde du travail.

## **2. Attractivité de l'entreprise vs attractivité du travail : même combat ?**

### **2.1. Attractivité de l'entreprise : définition et concept**

Nous allons, dans un premier temps, regarder ce qu'est l'attractivité d'entreprise, comment elle se décline aujourd'hui, comment elle se définit, et quels sont les critères qui finalement la caractérisent.

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Aujourd'hui, une entreprise est attractive dès lors qu'elle donne envie de travailler pour elle, qu'elle attire spontanément les candidats et que les effectifs sont fiers d'en faire partie. Cette attractivité d'entreprise, certains l'ont mobilisée par rapport à l'idée de *Marque-Employeur*, qui se décline sur différents fondements dont :

- l'**attractivité**, c'est-à-dire cette capacité d'attirer et de recruter des candidats,
- la **réputation**, avec cette idée que l'opinion publique, au sens large, a une bonne opinion, une belle perception de l'entreprise,
- dans un souci **d'engager des salariés**, les salariés sont impliqués, sont motivés, on un contrat avec l'entreprise, un contrat qui va au-delà d'un contrat purement juridique
- puis cette notion de **différenciation** par rapport aux autres, c'est-à-dire l'ensemble des actions ou des éléments qui permettent à l'entreprise de se distinguer, de se différencier par rapport aux autres.

En allant un petit peu plus loin que cette vision parfois conceptuelle, c'est quoi les facteurs de l'attractivité d'une entreprise ? Il y en a plusieurs et certains sont externes, d'autres internes :

Les facteurs externes peuvent booster une popularité d'entreprise, alors que l'entreprise n'accomplit aucune action particulière dans ce sens. C'est par exemple le secteur d'activité dans lequel elle se trouve. On peut citer par exemple les start-ups qui sont dédiées aux nouvelles technologies. Et puis aussi le niveau de carnet de commandes qui laisse présager des avantages financiers pour les salariés, une ambiance de travail motivante.

Si on regarde les facteurs internes, on va s'apercevoir que c'est à tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise que les personnes vont être concernées. Effectivement, l'image de marque est plutôt du ressort du service de communication, puisqu'elle va porter des valeurs auprès des clients, dans les médias... etc. On va avoir tous les services de fabrication/production, qui vont être liés à la qualité des produits et la qualité des services. Il y a la santé économique qui concerne le service financier. Il y a aussi « une boîte *bien gérée* » : le mode de gestion de son dirigeant, où, là, on a l'intégrité personnelle, la gestion collaborative, le ré-investissement pour innover et embaucher, la stratégie de distribution des bénéfices, la liberté face aux actionnaires... Là, c'est plus le caractère emblématique du porteur de l'entreprise. Et puis ce que nous avons défini tout à l'heure : la marque entreprise, la marque employeur.

## 2.2. Au cœur des débats sociaux

Mais en fait, ce qui nous intéresse en tant qu'ergonome, c'est encore d'aller un petit peu plus profond, c'est-à-dire d'aller sur : qu'est-ce qui se discute dans les débats sociaux ? Et quels sont les facteurs plus précis qui animent le salarié ou l'employé dans son travail ?

La politique de formation : on a un premier facteur, dans le débat social, qui est celui de la politique de formation. Celle-ci fait le lien entre la stratégie d'entreprise, l'impact de cette stratégie sur les activités, sur les évolutions de ces activités, sur les emplois et sur les compétences nécessaires. Ce n'est pas anodin, puisque c'est un enchaînement qui détermine l'emploi et la compétence.

L'organisation du travail : la façon dont les différentes tâches de chacun sont réparties, combinées, coordonnées, afin d'être le plus efficaces et productives possible, compte tenu des objectifs de l'entreprise et des contingences économiques, technologiques et sociales du moment.

La prise en compte de la pénibilité, notamment en fin de carrière : avec cette idée que le Compte Professionnel de Prévention, et cette possibilité de partir en retraite anticipée, est un argument d'attractivité.

Les modes de management : directif, persuasif, participatif, délégatif... Voici venu, Messieurs, Mesdames, le management bienveillant. Ce management bienveillant qui, dans son concept, voudrait donner du sens au travail, fixer des objectifs, mais rester souple, être transparent et savoir être à l'écoute, donner des lots de famille, de la confiance, encourager, savoir remercier et enfin accorder le droit à l'erreur. Quel beau programme ! Je me poserai juste la question de savoir : combien de managers en sont capables aujourd'hui?

L'autonomie : critère d'attractivité, source d'épanouissement dans le travail et de motivation.

La possibilité de développer ses compétences : aujourd'hui, on peut développer ses compétences de plusieurs manières et on a une richesse que l'on sous-estime peut-être parfois. Dans la formation professionnelle bien sûr, mais aussi des conférences comme celle-ci, ou d'autres formes professionnelles : des salons, des événements formels ou informels, ainsi que tous les moments propices aux échanges sur la pratique.

L'égalité professionnelle : autre facteur qui s'insère vite au débat social, c'est la question de l'égalité professionnelle : égalité de traitement entre les femmes et les hommes en termes d'accès à l'emploi, à la formation, à la mobilité et à la promotion, mais aussi en termes d'égalité salariale. Il y a encore des

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

écarts de 30% pour des postes, des fonctions tenues par des femmes qui sont rémunérées 30% de moins que les hommes. On est quand même en 2023.

La qualité du dialogue social : qui est aussi un souci d'attractivité, au sens où l'entreprise encourage les échanges pour arriver à un consensus entre travailleur et employeur, afin d'engendrer au bout du compte un milieu de travail décent, la satisfaction dans le travail, mais aussi de bons résultats pour l'entreprise. En fait, des bienfaits pour tous. Ça engage la personne à travailler dans cette entreprise.

L'adéquation entre les emplois proposés aux compétences des personnes recrutées : il y a cette sacro-sainte adéquation entre les emplois proposés et les compétences des personnes recrutées, avec des questions qui se posent au sujet des personnes surdiplômées. Mais aussi l'inverse, de penser que parce que l'on sait tenir sa maison, s'occuper de ses parents, alors il est très facile d'être assistante de vie. Cette question de l'adéquation compétence/poste est à voir, aussi, dans ces deux sens-là.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : les horaires, le télétravail... on voit bien que ça questionne fortement, aujourd'hui. Certaines entreprises définissent des règles de *droit à la déconnexion* qui sont un peu salutaires. C'est vrai que quand les engagements sont pris comme ça dans les entreprises, ça devient, de fait, un critère d'attractivité.

L'engagement réel de l'entreprise dans une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale : l'engagement réel de l'entreprise dans les RSE, les discours, la communication d'entreprise est très alléchante, mais : Quand est-il de l'action réelle et concrète dans les entreprises ? Petite parenthèse : j'ai répondu à un questionnaire de satisfaction, suite à une sollicitation d'un service d'une entreprise, et on m'a demandé si je connaissais sa politique RSE. Non, je ne la connais pas, car ils n'en parlent pas, parce qu'elle est complètement absente, à la fois de son site, des moments, des interfaces dans lesquels on se trouve dans ces entreprises.

Les conditions de transports et de logement : dernier point, qui est loin d'être neutre, c'est la question du transport et du logement, et donc, plus largement, du territoire. Là aussi, Valérie reviendra sur cette partie. On voit que dans cet entonnoir dans lequel on vous positionne, les choses concrètes s'affirment et se définissent en termes de contenu du travail, mais aussi de forme de l'organisation de ce travail.

### 3. Attractivité du travail ou attractivité de l'emploi ?

Finalement, qu'est-ce que l'attractivité du travail ? Le contexte dans lequel nous sommes aujourd'hui est aussi intéressant. Typiquement, on nous dit que des emplois ne sont pas pourvus, mais ce n'est pas un faible nombre, c'est 500 000. Alors on avance des arguments soi-disant imparables, qui seraient le



## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

décalage de compétence entre les offres et les demandes d'emploi, sous l'effet de l'évolution rapide des métiers. Les métiers changent trop vite et le système pédagogique n'arrive pas à se caler à cette évolution. Donc une difficulté d'anticipation des besoins en compétences des entreprises. Vis-à-vis de la situation de l'emploi que nous vivons aujourd'hui, à l'échelle d'une génération au travail, c'est la première fois que nous approchons du plein emploi depuis 1973. Depuis 50 ans, ça veut dire qu'il y a des personnes qui auront passé une vie au travail dans un contexte de chômage. Ça ne peut pas être neutre dans la question du rapport à l'emploi. Et quand est-il de l'attractivité ? Parce que c'est le sujet, me direz-vous, de ces JDB.

### 3.1. L'attractivité : une notion relative

L'attractivité du travail est une notion qui est relative. Relative pour plusieurs raisons, plusieurs formes.

Elle est relative par rapport aux besoins de travailler, le besoin de « *gagner sa vie* », comme on dit. Doit-il prendre le pas sur d'autres besoins comme le sens, le plaisir, le bien-être, la valorisation sociale, alors que ces derniers entretiennent la motivation, la performance et la fidélité ? Pour les salariés, l'attractivité du travail repose, entre autres, sur plein de choses : la nature même des tâches et des activités qu'ils réalisent, leur sens, leurs impacts, leur utilité, les conditions de travail, pénibilité, horaires, temps de travail, environnement, ambiances, structure, la rémunération bien sûr, le salaire, mais pas que... Il y a aussi les avantages sociaux, les perspectives d'évolutions, de renouvellement des tâches et des activités, l'équilibre entre vies professionnelles et privées, les possibilités de flexibilité et de mobilité, la reconnaissance interne et sociale et la communication.

Elle est aussi relative parce qu'évolutive dans le temps. Finalement c'est peut-être ça qui fait que l'attractivité est difficile à travailler. Les évolutions économiques, sociales ou technologiques modifient l'attractivité d'un métier, d'un emploi et par conséquent d'une entreprise. Un métier attractif il y a 30 ans, dont le contenu, les conditions de travail, l'image sociale ont changé, va aujourd'hui être exercé que par un faible nombre de personnes. Cette perte d'attractivité d'un métier impacte directement celle des emplois.

Elle est relative aussi et évolutive au cours d'une vie. L'exercice d'un métier, le contenu d'un emploi, ces conditions de travail, la rémunération proposée par une entreprise donnée, peuvent convenir à un professionnel de 25 ans et peuvent aussi ne plus répondre à ses besoins ou ses aspirations à 35 ans, alors que sa vie personnelle a changé. Effectivement, on voit bien qu'aujourd'hui l'évolution d'une vie,

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

c'est un parcours professionnel et que ces schémas-là de rester dans le même emploi, dans la même entreprise, dans la même thématique de travail, c'est une notion qui a tendance à se perdre.

### **3.2. Connaître ce qui est attractif pour soi**

Donc, la question c'est aussi de connaître ce qui est attractif pour soi, parce qu'une vie, c'est aussi des aspirations, des compétences, des aptitudes, des conditions de vie, qui conduisent chacun à piloter son parcours professionnel. Et c'est vrai que le développement des stages, de l'alternance, les informations disponibles aujourd'hui grâce à internet, les contenus publiés par des salariés, les entreprises, la presse, les possibilités d'échanges avec les personnes du métier, d'un emploi, grâce aux médias sociaux, l'accès à la formation... Tout ça, ça favorise en partie la prise en main de son orientation, de ses choix, de ses ajustements, de ses réorientations. Je suis personnellement heureux d'encourager les personnes qui arrivent dans nos formations continues avec un passé professionnel tout autre, et qui osent se remettre en question, quitter leur emploi et qui aussi, trouvent du sens et un fil à leur vie.

C'est vrai qu'en période d'inflation, alors que la baisse du pouvoir d'achat nous inquiète, le salaire constitue quand même le premier facteur d'attractivité. Après, il y a des choses un peu plus sensibles qui interviennent. C'est l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Il y a là aussi quête de sens : effectuer un travail le plus en adéquation avec ses envies, ses valeurs. Il faut également noter que la situation géographique se révèle sensible à un double point de vue : la proximité du lieu d'habitation et de travail, mais aussi les offres de services portées par le territoire, là où l'on se trouve.

### **3.3. Pour conclure sur cette partie**

L'attractivité de l'entreprise et l'attractivité du travail, on voit bien que c'est intimement lié et qu'il est inutile de les opposer, au contraire. Parce que les salariés sont naturellement attachés, majoritairement, au fait que les activités de leur employeur ne sont pas contraires à leur éthique, quel que soit le salaire. On voit que les mouvements et les pratiques formalisent ce double attachement, notamment à travers les mouvements de l'économie sociale et solidaire par exemple, qui rassemblent les organismes qui cherchent à concilier activité économique et sociale. Puis aussi par la pratique de la RSE dont on a parlé. Certaines entreprises ont une véritable force, un impact positif sur la société et l'environnement, tout en étant économiquement viables, à l'aide de ses salariés, de ses actionnaires, des pouvoirs publics.

## 4. Quelles pistes en termes de pratique de l'ergonomie ? Enjeux d'aujourd'hui et de demain

Quel est notre rôle, aujourd'hui, en tant qu'ergonome et dans la pratique de l'ergonomie ? Dans cette partie, on voudrait repérer avec vous les enjeux de l'ergonomie sur cette thématique, considérant à la fois ce que nous pratiquons aujourd'hui et ce que nous pourrions pratiquer demain.

### 4.1. L'ergonomie au service de l'attractivité du travail

L'ergonomie est forcément au service de l'attractivité du travail, parce qu'il est reconnu aujourd'hui que la pratique de l'ergonomie influence la santé, le bien-être, mais aussi la qualité, la productivité, la performance au travail. D'ailleurs, un bon nombre d'interventions porte cette chose-là : la conception et l'aménagement de postes, la gestion des tâches et de processus, l'organisation du travail, la formation, etc. Parce qu'en optimisant ces facteurs-là, on contribue à créer un environnement de travail sain et sécurisé, on améliore la motivation et la performance des employés et on renforce la culture de l'entreprise ; on attire aussi de nouveaux talents. Mais est-ce bien tout ?

Mais l'attractivité s'invite à d'autres enjeux pour l'ergonome, parce qu'aujourd'hui le monde du travail change et ça n'est pas sans impact sur des problématiques à instruire. On en cite quelques-unes qui nous semblent être emblématiques et elles sont intimement liées, évidemment, aux évolutions dont on va parler :

- **la digitalisation ou la transformation numérique des entreprises**, qui entraînent de nouveaux défis en matière d'ergonomie, du travail à distance et de santé et de sécurité numérique,
- **le vieillissement de la population active** qui nécessite une attention particulière aux besoins ergonomiques des travailleurs âgés. On ne va pas gérer tout ça par le handicap,
- **la diversité des modes de travail** : le temps plein, le temps partiel, le travail flexible, etc. qui exigent une adaptation des environnements de travail à de nouveaux besoins,
- **la durabilité environnementale et la responsabilité sociale** qui nécessitent une attention accrue sur les environnements de travail, sur l'environnement et la santé des travailleurs.

Donc, on a des chantiers en cours. Alors que le travail n'apparaît plus comme une finalité, mais un moyen, que cette centralité du travail est remise en cause. On peut se questionner sur l'efficacité des métiers. Après la pandémie COVID 19, faudrait-il se questionner sur l'efficacité des métiers ? Avec la pandémie,

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

on nous a parlé des métiers essentiels, utiles et nécessaires, et finalement on a une espèce de classification qui voudrait réinterroger cette question de l'utilité et de la nécessité. Quand on voit les métiers qui sont rattachés dans cette classification, effectivement, on s'aperçoit que la rémunération n'est pas toujours là où elle est censée être.

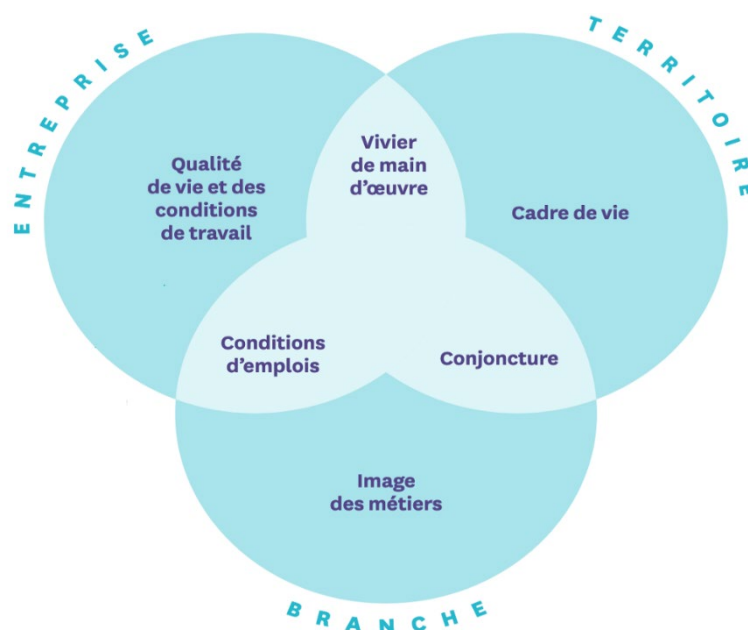
### 4.2. Une problématique à double détente

Pour l'entreprise, la problématique de l'attractivité, c'est une problématique à double détente : il faut d'abord recruter, donc on a des difficultés de recrutement, avec cette question récurrente du nombre de candidats, de profils introuvables, de compétences rares. Et après, il faut les garder, les fidéliser, donc les intégrer dans cette période issue de recrutement. Il faut garder des personnes qui ont de l'expérience, puis les maintenir dans l'emploi jusqu'à la retraite. Dernièrement, j'étais dans une entreprise où la personne m'a dit : « on avait recruté quelqu'un, il est arrivé à 8h30. À 10h, il a demandé une pause, on ne l'a plus jamais revu ».

L'ANACT avance des hypothèses sur les problèmes d'attractivité qui peuvent se révéler comme autant de champs d'intervention pour l'ergonomie. Je voudrais terminer sur les travaux de l'ANACT, parce que l'ANACT a fait un travail qui a permis d'avancer des hypothèses sur les problèmes d'attractivité. Je trouve que c'est vraiment très intéressant, parce que ça en fait autant de champ d'intervention possible. Des travaux sur l'image du métier, sur l'image des métiers ou du métier, c'est-à-dire toutes les représentations qu'ont les personnes qui n'occupent pas ce métier, en termes de type de tâches, de valeurs de contraintes. Dans le cadre de vie du territoire, c'est-à-dire l'accessibilité du logement, des écoles, des commerces, des loisirs, des transports ou encore de la santé et des hôpitaux. La structure et la conjoncture du secteur d'activité : là où, sur un même territoire, cohabitent des entreprises qui sont très nombreuses et qui ont des enjeux très différents pour attirer ou pour fidéliser, où l'impact en termes d'emploi est lié à la conjoncture. Mais aussi pour certains, une hausse d'activité, c'est forcément de l'emploi, alors que pour d'autres, c'est agir sur des facteurs comme des équipements, l'organisation, des structures et des conjonctures très différentes. Cette question des viviers de main-d'œuvre, avec cette idée de sélectivité des coûts, des lieux de formation, des capacités de formation. Deux questions qui sont vraiment des sujets à traiter : (1) le niveau de vie permis par l'emploi est-il satisfaisant ? Donc ça concerne **les conditions et la qualité de l'emploi** : le type de contrat, le taux horaire, la rémunération, la durée contractuelle, etc., et (2) Quid de **Qualité de Vie au Travail (QVT)** ? Est-ce que cette QVT est un atout dans l'entreprise ? Qu'est-ce qui contribue ou contrarie la QVT ? C'est bien la question de la santé au travail, les relations au travail, le point de vue du travail, le management du travail, l'égalité professionnelle, enfin des tas de critères dont on va parler tout à l'heure.

### 4.3. Trois périmètres d'action pertinents pour agir

L'ANACT a fait se travail de synthèse et repère ainsi trois périmètres d'action pertinents pour agir : l'entreprise, le territoire et la branche. Finalement, le périmètre des actions possibles pour les ergonomes peut dépasser largement la question de l'entreprise, pour s'attaquer aussi à deux espaces qui sont importants : le territoire et les branches métier.



## 5. Notre contribution à la thématique : l'attractivité, est-ce la bonne question ?

### Valérie PUEYO

Finalement, cette histoire d'attractivité – attractivité du travail, attractivité des entreprises – ça nous renvoie à des champs de compétences qui sont bien de l'ordre de l'ergonomie. C'est-à-dire que c'est une réflexion sur : qu'est-ce qui fait qu'on a envie de travailler dans une entreprise et d'y rester ? Pour une part, c'est quand même des choses qui ont à voir avec des conditions dans lesquelles on se retrouve, dans lesquelles on est placés, dans la qualité du dialogue social, dans la qualité d'une organisation du travail, dans la qualité de l'organisation de la production... avec là aussi des dimensions qui relèvent de trajectoires, de parcours des individus, qui là aussi sont des champs sur lesquels on est relativement armées en ergonomie.

Le CREAPT a réfléchi sur cette histoire de trajectoire et de parcours professionnel depuis longtemps. Il y a certes un équilibre à trouver entre des dimensions qui relèveraient de champs collectifs (du côté des organisations des entreprises, voire des branches professionnelles) et de dimensions individuelles, avec une attention portée, comme vient de le dire Thierry, à la question des territoires. Finalement, ça rentrait dans un champ de compétences qui était, ma foi, plutôt le nôtre et donc on pouvait sans doute en dire quelque chose, en ne se positionnant pas sur des demandes qui seraient de l'ordre du storytelling, de

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

direction de communication qui nous dirait « aidez-nous à faire un récit sur la belle épopée qui consisterait à travailler dans notre magnifique entreprise ».

### 5.1. Petit retour sur la crise...

Mais au-delà de tout ça, si on essaie de revenir sur des trucs peut-être plus profonds : qu'est-ce qui fait qu'on en arrive à parler d'attractivité ? On est revenus à la crise, dont on vous a parlé tout à l'heure, qui pose la question : est-ce bien pertinent de ne parler qu'en termes d'attractivité ? Est-ce qu'il ne faut pas repartir de cette crise – **crise politique, sociale, sociétale, sanitaire, économique, environnementale ... mondiale** ? Et cette crise majeure, Thierry l'a dit, n'est pas du tout un épiphénomène. Elle crée un climat sombre avec beaucoup d'incertitudes, beaucoup d'interrogations, beaucoup de difficultés, d'âpretés au quotidien, qui actent vraiment la fin d'un récit. Ce récit, quel est-il ? C'est **le récit d'un progrès** dans lequel on pensait qu'il y avait une promesse, qui était une promesse de progrès scientifique, de progrès technique, de progrès sociétaux. Si vous avez écouté les infos autour du rapport du GIEC, il y a encore une espèce d'utopie qu'on va avoir tout d'un coup des techniques qui vont nous sortir du marasme.

En tout cas, il y a cette idée qu'on est dans une situation où le cercle vertueux entre science, technique, société est rompu. Cette crise peut se lire de manière symptomatique avec de la démotivation, de la perte de sens, des angoisses, des troubles psychosociaux, de la désillusion chez les jeunes générations et des tensions constantes entre fin du mois et fin du monde. Alors bien sûr, cette crise est complexe et diverse, mais pour attraper la question de l'attractivité, on voulait revenir tout particulièrement sur un phénomène qui s'est développé depuis quelques années, qui s'est accéléré avec la crise de la COVID, qui est une manifestation des problématiques qui sont liées à cette crise : le phénomène du **Big Quit** ou *la grande démission*. On pourrait aussi parler de la **réforme de la retraite** et des débats qui l'entourent. En tout ça, ce phénomène du *big quit* pose la question suivante : l'attractivité du travail et de l'activité de travail, de l'expérience du travail, du travaillé, est-ce que c'est vraiment une question à poser, à affronter ou est-ce qu'il n'y a pas une crise majeure d'un débat autour de la centralité du travail ?

Le *big quit*, qu'est-ce que c'est ? Il y a eu beaucoup de titres dans la presse : « *la grande résignation* », le « *tsunami de démissions* ». Ce n'est pas du tout quelque chose de nouveau, c'est un phénomène mondial, c'est un phénomène aussi français. C'est un phénomène significatif. Ce phénomène prend même des formes organisées. Aux États-Unis, vous avez des groupes sociaux que sont des groupes Reddit par exemple, et parmi eux, il y en a un qui s'appelle « *Anti work* » qui fédère plus d'1,7 million de membres, qui revendiquent par exemple le chômage, mais avec une revendication sociale en disant qu'il

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

faut une répartition différente des richesses produites et « *nous aussi, on a le droit à ne pas se tuer au travail et à la tâche, on a droit à un chômage ou en tout cas à une inactivité pour une meilleure répartition des richesses* ». Vous avez aussi vu l'année dernière une vidéo virale de jeunes diplômés d'AgroParisTech à Paris qui déclaraient leur colère à l'égard de leur formation. Jeunes qui ont été qualifiés par le Monde de « *révoltés* » ou de « *déserteurs* », qui refusaient de s'engager dans des entreprises qu'ils considéraient comme étant mortifères au regard de l'environnement. On voit comment ce sont des choses qui sont présentes. Je vous recommande la lecture d'un ouvrage publié en 2022 : *Apocalypse Work*, de Franz Gault. Il estime que ce phénomène du *Big Quit* est un « *désamour envers le travail* ». Franz Gault dit : « *le travail, c'est comme une religion qui ne convaincra plus personne* ». On voit bien dans ces échanges, dans cette médiatisation autour du *Big Quit*, dans les articles qui sont écrits ou dans cet ouvrage que je vous recommande, que le travail, c'est vraiment un domaine qui est rabattu à l'acte de production ou un gagne-pain. On est bien éloignés de la possibilité dans ce régime, dans ce domaine, de trouver quelque chose qui permettrait de trouver un sens ou une place dans le monde. D'ailleurs, dans l'ouvrage d'*Apocalypse Work*, Franz Gault dit qu'en fait, le travail, c'est simplement quelque chose « *qui contribue à une autre forme d'Apocalypse : l'effondrement de la biosphère, la mise en péril de la vie sur Terre, dont la vie humaine* ». C'est le mythe du progrès et de la modernité qui s'effondre. C'est vrai que quand on lit des trucs comme ça, on se dit : « *moi, je suis ergonomiste, je suis spécialiste du travail* »... bonjour l'angoisse. « *Qu'est-ce que tu fais, maman, dans la vie ? Je suis ergonomiste* ». Quand on est ergonomiste, est-ce qu'on ne peut pas aller plus loin, dans le constat et dans la lecture des faits, que de se dire que le travail, c'est soit un gagne-pain, soit une religion qui n'existe plus et qui est en train de s'effondrer ? C'est l'autre face de l'attractivité. Ce qu'on entend, ce qu'il dit, c'est effectivement une certaine déconsidération du travail en tant que régime socio-historique de production. Pas l'activité de travail, qui est chère au cœur des ergonomistes.

Pour dire les choses autrement, ce qu'on entend, c'est le rejet d'un certain régime de travail et d'un modèle de société qui lui est associé. Un régime de travail qui est inscrit massivement dans le primat de l'économie et qui s'accompagne d'une crise politique et de l'État, que l'on a vu apparaître après la Seconde Guerre mondiale, avec ce que Polanyi appelle le « *grand retournement néolibéral* ». Un régime de travail qui n'est pas durable et soutenable au plan humain, sociétal et environnemental. Quand on écoute ce que disent les gens dans la rue autour des retraites, on entend bien que c'est l'usure des corps, l'exclusion, l'usure des esprits. Un régime de travail qui est associé à des organisations qui ne permettent pas aux individus d'être de vrais protagonistes. On a un collègue brésilien qui parle de protagonisme, c'est-à-dire le fait qu'en tant qu'individu, je puisse prendre part à quelque chose en étant au premier plan,

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

en étant légitime, en ayant un rôle à jouer, avec une expérience qui compte, en étant dans un vrai dialogue social, en étant inscrit dans une structuration collective instituée et instituante.

### 5.2. Un rejet de la centralité du travail

Mais ce régime de travail dominant actuel conduit à une déconsidération, voire à un rejet de la centralité du travail. Mais ce rejet est bien en lien avec la représentation d'un travail aliénant, avec un rejet du cadre de la subordination, de contrainte, de l'absence de projet. Mais qui n'a pas grand-chose à voir avec, nous semble-t-il, ce que nous, ergonomes et d'autres spécialistes du travail, on aimerait voir émerger comme travail : un modèle du travail émancipateur, qui est au cœur de la pensée, de la centralité du travail, qui porte en son sein le projet d'une société profondément humaine. Il nous semble que l'enjeu, au travers de cette thématique de l'attractivité, est de porter, encore une fois finalement, la bataille du travail et la bataille d'un travail vivant, de porter haut et fort une perspective qui est de dire : « *Nous, en tant que communauté soucieuse du travail, dont l'objet est le travail, qui a pour perspective, projet, de transformer le travail, de concevoir le travail, c'est bien de porter un point de vue des actions, des pratiques pour créer une société où le travail soit un travail vraiment humain, un travail vivant et d'assumer la centralité du travail... pas le travail actuel, pas le régime de travail actuel... Un autre régime de travail* ».

### 5.3. La centralité du travail

Alors du coup, ce serait quoi ? Et pourquoi ce travail-là, dont on parle, est central ? Parce qu'il est bien au carrefour de plusieurs convergences : celle de la vie sociale, de la vie économique - au sens de la production d'une valeur utile pour la société, pour le vivre ensemble. Et puis du politique, là aussi en tant que vivre ensemble. Alors ce travail-là dont on parle, ce n'est pas un métier. Ce n'est pas un emploi, ce n'est pas une fonction sociale, mais c'est vraiment la production même des conditions de l'existence humaine. Et on n'est plus uniquement dans le travail, comme moyen de subsistance, comme facteur de production parmi d'autres. C'est pour ça que le terme de ressource humaine, par exemple, qui placerait les hommes et les femmes au même titre que des facteurs de production dans les milieux de travail, quels qu'ils soient, publics ou privés, est un peu un "*irritant*" pour reprendre un terme à la mode.

Deuxième point, dans cette centralité du travail : pourquoi, pour nous, le travail est-il central ? En lien avec la position défendue par l'OIT (Peccoud, 2004), le travail est un domaine de créativité. Ça peut être à nous de faire en sorte que ce soit un domaine de créativité humaine, un domaine de réalisation de soi qui participe « *de l'action sur le monde par un ensemble d'art de faire qui regroupe des savoir-faire et des technologies* ». Là, on est bien dans une perspective où le travail doit être un domaine de



## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

manifestation de la liberté qui permet l'expression, l'émancipation. Le travail est un domaine dans lequel chacun et chacune peut s'exprimer, produire son Humanité, avoir une action sur le monde, constituer un milieu de vie. Et dans cette perspective, alors le travail serait un domaine dans lequel on pourrait effectivement obéir aux conditions objectives de l'existence sans y être soumis. On serait alors bien loin de la représentation dominante du travail, comme un domaine de nécessité porteur de relation uniquement de dépendance : une peine (ce qu'on entend à la radio actuellement autour de la question des retraites) et une contrainte. Donc, en résumé, centralité du travail si et seulement si le travail humain est un domaine de production du monde, des conditions de l'existence humaine et de l'humanité.

Alors évidemment, ça, c'est relatif à quel régime de travail ? Quel régime de travail doit-on en tant qu'ergonome contribuer à faire advenir ? On ne sera pas tout seul à pouvoir le faire, évidemment. Comme d'habitude en ergonomie, il y a la question du régime de travail, mais aussi de l'activité qui nous occupe et qui fait notre valeur ajoutée, notre singularité. Alors dans cette préoccupation là, dans cette perspective-là, l'activité, qu'est-ce qu'il faut que ce soit ? Qu'est-ce que ça peut être ? Est-ce qu'on peut assumer une position un peu normative ? L'activité, ça veut dire qu'il faut qu'on aide à concevoir des systèmes, un régime de travail dans lequel les hommes peuvent vraiment mener des actions authentiques, véritables, c'est-à-dire qui peuvent être actives dans le monde. Ils peuvent y trouver du sens. Ils peuvent s'y inscrire avec d'autres. Ils peuvent mener une expérience humaine qui va leur permettre de s'enraciner dans un milieu.

Alors sur le plan de la pratique, là on est dans une position qui est une position idéale, utopique. On voit que les enjeux sont considérables. Parce que les conditions, effectivement, pour que le travail soit vraiment humain, sont loin d'être réunies, bien au contraire. Thierry a fait un tableau de toutes les conditions qui feraient que les gens pourraient rester au travail, dans un régime de travail qui serait celui qu'on vient d'évoquer. Alors ça veut dire que de notre point de vue, notre communauté, elle peut, elle doit se positionner sur la contribution à l'advenue d'un travail vraiment humain. Et pour nous, c'est ce qui se cache derrière cette question de l'attractivité. C'est ça, la bascule qu'on propose. La question, pour nous, n'est pas tant celle de l'attractivité. Évidemment, on peut s'y intéresser, on doit s'y intéresser. Mais finalement, la question, elle pourrait revenir à se demander ce qu'est le travail que l'on souhaite faire advenir ? Pour quelle société ? Comment peut-on contribuer à cette advenue de ce travail-là ? Sur le plan de nos interventions, ça veut dire accompagner des initiatives des communautés qui tentent de trouver cette voie. C'est faire aussi entendre notre voix.

Il va y avoir des présentations dans ces journées d'interventions qui font bouger les choses, qui font bouger les lignes du côté du régime de travail et de l'activité de travail qui s'est conduite. Mais dans les

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

interventions plus classiques, dans des milieux qui ne sont pas encore prêts à révolutionner le rapport qu'on peut avoir avec le travail, qu'est-ce qu'on peut tenir ? Peut-être qu'on peut aussi tenir une position qui est de prendre soin de l'activité. Quand on a discuté avec Thierry de cette problématique de l'attractivité : « *à quoi conduit-elle ?* ». Elle conduit à nous dire qu'il faut continuer à prendre soin de l'activité. Il faut prendre soin, pas de manière misérabiliste, mais dans la théorie du « care », c'est-à-dire porter attention à autrui, non pas en condescendance, mais faire en sorte que l'autre ait une place.

### 5.4. Sur le plan de la pratique

En tant qu'ergonome, qu'est-ce qu'on peut faire ? Je l'ai déjà un peu évoqué tout à l'heure. C'est essayer de faire en sorte que dans toutes les interventions, on puisse faire comprendre que l'activité, pour qu'elle puisse permettre aux individus de s'y retrouver, d'être là où ils sont et d'être en santé au travail, comme disent nos cousins canadiens, il faut essayer de la concevoir pour que les gens puissent faire des choses qui puissent être tenues de leur fait, qu'il y ait la reconnaissance, qu'ils puissent être des acteurs légitimes, qu'ils puissent faire *avec* d'autres, dans un dialogue, qu'ils puissent interagir les uns avec les autres, contribuer à l'activité. C'est faire en sorte que cette activité soit en cohérence avec des valeurs, au sens de « ce à quoi on tient et ce par quoi on tient », avec des dimensions d'utilité, de justesse, d'authenticité. C'est faire en sorte que cette activité constitue une expérience en cohérence, qu'elle s'inscrive dans une histoire individuelle, mais aussi une histoire collective. C'est participer à une aventure qui a du sens et qui s'inscrit au fil du temps.

In fine, ça demande de tenir une ambition qui va de choix de points micro, de continuer à tenir la question de l'activité, au plan méso de l'organisation, pour essayer de concevoir des organisations avec de la subsidiarité, de la suppléance. Et puis, au plan macro de la société, de prendre part à des débats et faire entendre la question du travail. En tous les cas, ça veut dire que dans cette question d'attractivité, ce que l'on peut essayer aussi de tenir, au-delà d'une préoccupation de l'attractivité comme un travail soit humain, c'est concevoir un travail qui soit désirable pour un futur souhaitable.

## 6. Conclusion

Les réflexions sur l'attractivité, que vous présentait Thierry et qui ont été proposées par exemple par l'ANACT, ne sont pas sans intérêt et ne sont pas concurrentes à ce qu'on vient d'évoquer. Par exemple, Thierry évoquait la question du territoire. Pour plusieurs raisons, cette question est extrêmement importante, incontournable, dans nos réflexions, sur l'attractivité et sur un travail désirable et souhaitable. Pour plusieurs raisons, parce que les enjeux sociétaux, environnementaux, se lisent et se tissent à l'échelle des territoires. Il y a, du point de vue des pouvoirs publics, de nombreuses politiques qui sont

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

portées au niveau territorial, qui percolent au niveau territorial. Vous aurez entendu parler, par exemple, des agendas 21 locaux. Mais ce sont aussi les politiques de santé publique qui s'inscrivent au niveau territorial. Donc, c'est un niveau qui est pertinent, intéressant pour nous. On a développé des pratiques d'intervention à ce niveau-là. Il y a de nombreuses expérimentations sur de nouvelles formes de travail qui se jouent également sur le plan des territoires, pour tisser de nouvelles coopérations, de nouvelles créations de valeur. Et puis, c'est aussi là que l'on voit qu'il y a des collectifs qui se mettent en place et qui font le lien justement, entre ce qui se joue dans la sphère traditionnelle du travail et dans ce qui se joue dans les sphères de la vie qui sont en général partitionnées.

Autre réflexion liée à l'attractivité portée par l'ANACT, c'est la question des trajectoires et de la diversité. C'est important de tenir cette dimension dans le temps. Et puis un autre point, c'est cette question de tension entre *fin du mois* et *fin du monde*. Il ne faudrait pas que ni l'attractivité ni la question d'une réflexion sur la conception des régimes de travail nous fasse oublier qu'il y a une disparité énorme dans nos sociétés. On vit des niveaux d'inégalités entre les classes sociales, les catégories socioprofessionnelles qui sont à peu près équivalentes aux inégalités que l'on a connues à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Donc, il ne faudrait pas que les problématiques d'attractivité, de conception de travail désirable, de futurs souhaitables, soient l'apanage des cadres supérieurs qui, tout d'un coup, se disent : « *on va manger des tofus et on va s'installer loin de la ville* ». Il ne faudrait pas que ce soit uniquement un truc de bobos ou de cadres sup.

Avant de repasser la main à Thierry, c'est vrai qu'on se dit que là, avec cette problématique de l'attractivité qui est pour nous très liée à la question de la crise, on est face à un moment qui révèle des troubles liés à un ordre établi dominant qui nous interroge sur : nous, en tant que communauté, qu'est-ce qu'on fait ? Comment se positionne-t-on ? Est-ce que c'est le moment où on se demande quels sont les choix à faire, les décisions à prendre et les trajectoires à accompagner ? On se dit que c'est le moment de continuer à réaliser des interventions dans des structures dans le régime de travail dominant actuel pour faire en sorte que ce soit vivable étonnamment pour les personnes. Mais aussi, sans doute, à s'essayer à des expérimentations pour tenter d'autres formes de régime de travail.

### **Thierry MORLET**

Merci Valérie. Donc, on voit bien que de nombreux champs s'ouvrent aux ergonomes. Ils sont parfois pour certains à défricher, à explorer. Et il y a quelque chose qui nous amène à sortir de l'entreprise, du périmètre de l'entreprise, comme le mentionnait l'ANACT. Avec l'idée que le territoire et les branches professionnelles sont des champs sur lesquels on peut apporter une contribution notable. Alors, bien sûr,

## 2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

des voies ont été ouvertes depuis plusieurs années par des collègues universitaires, chercheurs. Je voudrais citer des approches que je trouve particulièrement intéressantes.

La première concerne Valérie Pueyo avec Pascal Begin sur le travail qui se situe à l'interface des sphères de l'économie, de l'environnement et du social en tension, et repose sur une articulation entre le technique et le politique. Là, ce sont des travaux qui sont de 2009, mais ça existait déjà.

Sandro Di Gasparo qui nous fait le fil rouge aussi, qui en 2018, nous invite à revenir au travail réel et à ses enjeux psychiques, sociaux et économiques, pour penser la qualité du lien social, la durabilité des entreprises et des emplois, la vitalité des personnes et des territoires.

Et puis, plus récemment, nos collègues Eric Brangier et Gerard Valérie, en 2021, sur la contribution de l'ergonomie au développement durable, l'ergonomie verte. Mais on voit bien que sur les branches professionnelles, je pense que plusieurs ergonomes se sont impliqués, ont été sollicités. Alors je pense à un travail qu'on a fait avec Arnaud Tran Van auprès des sociétés de gestion des déchets. Et effectivement, il y a des branches industrielles qui ont travaillé aussi sur la grande distribution avec des ergonomes, sur : « *c'est quoi ces métiers ? comment vont-ils évoluer demain ? Comment peut-on aussi préserver la santé et la durabilité ?* ». On voit bien qu'il n'y a pas une réflexion, j'allais dire plus large, sur la façon dont les ergonomes peuvent aider ces branches professionnelles : parce qu'elles sont nombreuses, parce qu'elles sont pour beaucoup en grande difficulté aujourd'hui, qu'elles se questionnent énormément. Et j'ai le sentiment que ces questions d'interface de notre monde des ergonomes avec celui-là, il a du mal à trouver ses voies et ses constructions.

Mais plus globalement. Je pense qu'il nous faut inscrire durablement l'ergonomie dans les projets : projet de l'entreprise, des territoires, de notre société. Quelle place avons-nous et quels rapports entretenons-nous dans les projets ? On ose croire, avec Valérie, à une ergonomie entreprenante où des ergonomes portent des projets de développement, avec une prise en compte singulière de l'activité humaine. On peut être aussi à l'origine de ça. Donc, c'est à chacun de nous, quel que soit notre statut, position, ancienneté et expérience qu'il revient de s'engager sur ces questions de l'attractivité. D'autant plus, je ne veux pas remettre une couche, mais le contexte mondial, économique et social crée quand même beaucoup d'incertitudes. Si on pense que nous avons un rôle dans ce changement du monde, il faut y aller, parce qu'effectivement, il n'y a pas que la santé physique qui est en cause, c'est aussi la santé mentale qui se trouve altérée depuis ces dernières années. C'est aussi la viabilité des systèmes, leur pérennité. On vit sur des modèles qui sont constamment en restructuration. On vit sur des croyances.

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Donc à nous aussi d'imaginer d'autres formes, d'autres façons de faire, de savoir-faire, de savoir être.

En tout cas, on a du pain sur la planche. Merci beaucoup.