



LES ENTRETIENS DE 3E

CRISE SANITAIRE ET CRISE DU TRAVAIL

Marianne Lacomblez Professeure Emérite, Psychologue du travail, Université de Porto (Portugal),
Administratrice de la SELF

Fabien Coutarel Maître de Conférences, Ergonome, Université Clermont Auvergne, Laboratoire ACTé,
Labex IMobS3 | SITE CAP 20-25, Administrateur de la SELF¹, Vice-Président du CE2¹



Colette FRANCIOSI

Juin 2020

Le contexte actuel de crise sanitaire et l'épisode inédit de confinement que nous venons de traverser a aussi agi comme révélateur des impasses du travail d'avant crise. Mais il pourrait également constituer, par contraste, l'opportunité de redéfinir et repenser les organisations, les critères de performance, et plus globalement le rôle de l'humain dans la production de cette performance. 3e Acante interroge sur ces enjeux Marianne LACOMBLEZ, Psychologue du travail, et Fabien COUTAREL, Ergonome, à l'occasion d'un article qu'ils ont cosigné pour la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF) traitant de cette « opportunité dans le chaos ».

ACANTE 3E :

*Ainsi que le rappelle l'article de la SELF que vous avez cosigné¹, **le travail peut être un vecteur de santé**, sous réserve d'adaptation du travail aux hommes et aux femmes et de son inscription dans un lien aux autres qui fasse sens, utilité et reconnaissance, c'est en tout cas le point de vue défendu. Vous dites aussi que « **la crise sanitaire révèle à tous les impasses et angles morts du travail d'avant crise** ». Avant d'aborder le monde d'après, pourriez-vous nous dire en quelques mots ce qui pour vous sont **les caractéristiques principales de cette crise du travail, pour reprendre le titre de l'article ?***

ML et FC :

Dans ce texte, nous partons du principe, effectivement, que **le travail peut être un vecteur de santé** : lorsque la relation salariale est transparente pour ses protagonistes, que ce qu'elle induit et exige est l'objet de débat, de croisement des points de vue, que la controverse n'est pas tabou, que **le principe est toujours d'associer les personnes concernées dans la construction et la reconstruction des solutions aux problèmes** qui surgissent, que les travailleurs se vivent comme étant pour quelque chose dans l'usage que le travail fait d'eux-mêmes.

Malheureusement, ces principes n'ont pas dominé les évolutions du monde du travail au cours des dernières années. Et les constats en termes de santé au travail sont, à tout le moins, préoccupants. Car beaucoup de femmes et d'hommes ont été amené.e.s à dépasser leurs limites – en raison d'une intensification généralisée des processus de travail, d'une extension très discutable des horaires atypiques, d'une précarisation des statuts, d'une banalisation des risques du travail.

¹ <https://ergonomie-self.org/2020/04/27/crise-sanitaire-et-crise-du-travail-une-opportunit%C3%A9-dans-le-chaos/>

On fera évidemment référence à la mondialisation, avec son lot de sous-traitances à bas coût, de délocalisations des productions et des services, de globalisation des chaînes de valeurs et de **l'hyperspécialisation** de chacun des acteurs de la chaîne. Le choix du moindre coût à court terme a été privilégié, au détriment de la qualité du travail et des conditions de son exercice. L'hyperspécialisation a conduit à **l'individualisation extrême des activités** dans une intensification toujours plus dure du processus de production, combinant la tenue de délais plus serrés avec une standardisation des modes opératoires et un contrôle accru des opérations réalisées. On y a adjoint, de plus, fréquemment, **un mode d'évaluation fidèle à une 'gouvernance par les nombres'**, comme l'a si bien souligné Alain Supiot². Peut-on s'étonner du sentiment grandissant d'une dévalorisation des savoir-faire et d'une perte de sens de l'activité dans ce contexte de qualité empêchée ?

Regardons également l'omniprésence des impératifs gestionnaires prônant une **programmation au plus juste des personnels et la disparition des stocks**. Associés le plus souvent à l'illusion d'un travail nominal et maîtrisé, ces impératifs conduisent les travailleurs à opérer dans des conditions toujours dégradées, du fait des variabilités inhérentes à l'organisation du travail humain, qui, parce que niées, ne sont pas prises en charge sérieusement. L'absence de stocks, en amont, pendant et en aval des outils de production, limite les risques d'une production réalisée non vendue. Mais cela rend aussi le travail humain dépendant du marché, dépendance que la flexibilisation des contrats et temps de travail veut intégrer : horaires décalés, temps partiels subis, contrats de courtes durées, etc.

Et la révolution numérique de notre société soutient largement la banalisation croissante de ces **temps de travail atypiques, de la précarisation sociale**, voire familiale - les équilibres entre vie de famille et vie professionnelle s'en trouvant souvent bousculés à tel point qu'ils en deviennent insoutenables.

Autant d'options qui déshumanisent le Travail, tenu alors pour un coût et non comme enjeu de développement individuel, collectif, local et environnemental. On dirait volontiers que dans, le 'monde d'avant', le Travail n'a eu qu'un statut marginal face aux transactions financières. Le « facteur humain » y a été, au mieux, une variable d'ajustement, au pire, un facteur d'économies à réaliser.

Mais rappelons que les effets néfastes des conditions de travail, ainsi induites, sur la santé sont aujourd'hui très bien renseignés dans la littérature scientifique, et pour certains depuis longtemps.

² Supiot, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*. Paris : Institut d'études avancées de Nantes/Fayard.

Acante 3E

Parlons de la situation actuelle : la crise sanitaire a modifié les conditions du travail, écrivez-vous. Qu'est-ce qu'il vous paraît essentiel d'en retenir, qui pourrait notamment être sources de transformations plus durables ?

ML et FC

Dans l'expérience de la crise, on peut dire que ce ne sont plus les 'marchés', les grands maîtres de la finance ou les décideurs lointains qui ont été en première ligne, mais bien les acteurs des 'proximités', convoqués localement par les nécessités urgentes et incontournables des services à assurer et des productions immédiates à garantir.

Bon nombre de femmes et d'hommes ont fait l'expérience de situations de travail nouvelles, seuls ou dans des collectifs existants ou (re)composés, dévoilant souvent d'autres manières de faire et de penser le Travail et la vie en Société : solidaires, porteuses de la fierté d'être utile, animées de valeurs morales et de conceptions alternatives du « vivre ensemble ».

De très petites entreprises dans le champ du textile ont modifié leur production pour fabriquer des masques ; un site de multinationale du cosmétique s'est lancé dans la fabrication de gel hydro alcoolique ; des constructeurs automobiles se sont mis à fabriquer des respirateurs ; la boulangerie artisanale a recruté pour livrer à domicile les personnes isolées, etc. **Cette redéfinition des finalités des productions a évidemment été portée par la volonté, collective, de donner un autre sens au travail.** Elle a également induit des **reconfigurations des manières de le faire** et a modifié tous les jours le quotidien des hôpitaux, des EHPAD, du secteur de l'agriculture maraîchère, de celui du BTP, et de bien d'autres. C'est le travail en tant qu'œuvre authentique, concrète, visible et utile aux autres qui s'est alors imposé, moteur d'un projet de mieux-être individuel et collectif, qui recompose, par l'activité et face à la pandémie, les liens entre acteurs, reconsidère spontanément la valeur des choses et des occupations.

Il n'y a bien sûr pas toujours de projet sociétal explicite et premier dans tout cela, sans doute simplement une injonction du réel, irrésistible, à faire œuvre commune. Mais comment ne pas voir dans ce que produisent ces intelligences à l'œuvre, les clés d'un renouveau des systèmes de production de biens ou de services ? Dans la crise sanitaire et son urgence, sur de nombreux lieux de travail, **les règles et normes habituelles du quotidien ont perdu leur caractère impératif, autorisant chacun à réinventer là où précédemment il était enfermé.** Les « *subjectivités encombrantes* » d'avant se sont transformées en subjectivités salutaires, tant l'utilité des économies locales et solidaires inscrites dans leurs territoires et les milieux de vie ont révélé les vraies conditions de subsistance, de chacun, de ses proches.

Dans la crise, la vie s'est souvent réinventée – mais avec et dans les risques...

Sans angélisme, et sans ignorer que durant cette crise il a parfois été difficile, dans ces réorganisations, de concilier le lot des contraintes professionnelles et la préservation de la santé, sans sous-estimer que trop souvent certains ont été amenés à poursuivre une activité

professionnelle dans les conditions antérieures dégradées, il nous semble que nous avons tous et toutes appris beaucoup en fort peu de temps. La démonstration a été faite des limites des modes organisationnels dominants jusqu'il y a peu, notamment en termes de capacité à faire face à des aléas. Cela s'est vu ici face à un aléa grave, la pandémie, mais l'ergonomie le constate depuis longtemps : le travail réel se vit, s'ajuste. Il en devient humain et utile, facteur de sens et de santé. Chaque travailleur s'arrange, en fait, le plus noblement possible, des imperfections inhérentes à toute forme de prescription générique pour agir dans le singulier. **La crise a révélé l'incroyable performance des organisations où les collectifs se vivant utiles et légitimes d'auto prescription ont repris largement la main sur les décisions qui les concernent.**

Et la richesse des expériences humaines et professionnelles autorise à envisager la construction d'alternatives dans le court terme.

Acante 3E

Que peut-on en retenir pour le « monde d'après » ? comment transformer l'essai ? quel peut être le rôle des experts qualité du travail et de l'emploi ?

ML et FC

Un 'monde d'après' a donc été ébauché sur certains lieux de travail lors de cette crise provoquée par la pandémie. En effet, face-et-dans l'urgence, face au 'réel' qui résistait, **d'autres façons de travailler ont été définies par les travailleuses et les travailleurs eux-mêmes.** Ils l'ont fait en recourant à ce que leur expérience leur avait enseigné et en relayant les débats, individuels et collectifs, concernant aussi bien le poids d'une performance inauthentique dans laquelle ceux et celles qui y sont astreints ne se reconnaissent pas, que le dénigrement des valeurs portées par la recherche de la qualité du travail et la volonté du respect de l'autre. Ce fut, de fait, **une victoire de l'expérience de travail sur les normes d'une organisation du travail dont tous et toutes connaissent les limites et les effets pervers.** Ce fut aussi une victoire des 'réserves d'alternatives' (pour utiliser une notion de l'ergologie) sédimentées au cours du développement de cette expérience.

Ce qui s'est passé donne de bons arguments pour le projet d'un autre futur.

Cependant, **ce 'monde d'après' ne peut oublier que bien des salariés ont payé de leur santé et de leur personne** en se dépassant ainsi, dans des contextes de travail configurés par les principes organisationnels antérieurs, où le 'réel' était particulièrement 'résistant'.

Car ceux et celles dont les activités se sont révélées essentielles dans la gestion de la crise ont été, pour beaucoup, ceux et celles dont le travail était soumis à des conditions et des organisations du travail à tout le moins discutables, se trouvant en nombre insuffisant et exerçant souvent leur activité dans le cadre de conditions d'emploi précaires.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, ces travailleurs des secteurs dits 'essentiels' ont été, statistiquement parlant, singulièrement victimes de cette pandémie : en Grande Bretagne (l'un des rares pays où les données des patients hospitalisés en raison du Covid 19 reprennent l'identification de la profession), les pourcentages les plus élevés se trouvent, pour les femmes, dans tout ce qui relève des soins de santé, et pour les hommes, chez les conducteurs de bus et les chauffeurs de taxi. On peut y ajouter ce que de récentes informations soulignent concernant, notamment, les abattoirs, la logistique, l'agriculture ou le BTP.

N'oublions donc pas, dans ce 'monde d'après', le « dû » que nous devons à ces personnes tendanciellement dévalorisées dans leur travail d'avant. Et cela exige, au-delà d'une revalorisation de leurs conditions d'emploi, que **les conditions et l'organisation du travail soient redéfinies, au moins, afin d'être compatibles avec le respect des mesures de protection imposées par la pandémie.** Comment, en effet, garantir aux chauffeurs de bus des conditions dans lesquelles ils se sentent protégés, si le nombre de bus n'est pas augmenté, si les horaires sont maintenus tels quels, s'ils sont tenus de vérifier le port de masques des passagers ? Comment attendre du personnel soignant d'un EHPAD qu'il intègre les nouvelles consignes tout en respectant les protocoles antérieurs, les temps impartis à la toilette de chaque résident, le minutage de chaque soin ou des quelques mots de réconfort ?

Si l'expérience a soutenu une réinvention de l'organisation du travail en ces temps de crise, elle sera évidemment le recours le plus adéquat pour définir, en chaque lieu de travail, les mesures de protection de la façon la plus adaptée à la fonction assurée. Cette expertise-là est incontournable. Et elle s'enrichit dans un dialogue constant avec d'autres experts, bons connaisseurs des équipements envisageables et bons analystes des conditions et de l'organisation du travail en jeu.

On est abasourdi lorsqu'on apprend que, dans certaines entreprises, une approche des plus réductrices domine, dans un entendement du travail qui l'assimile à une activité comme une autre, comme s'il suffisait d'un peu de bon sens et de sérieux pour que chaque travailleur applique de façon rigoureuse des consignes qui, en vérité, ont été définies pour la vie hors-travail.

Mais on est rassuré lorsqu'on apprend que, en certains lieux, les réorganisations sont conçues avec les travailleurs directement concernés, soutenus par des délégués syndicaux et des professionnels compétents.

L'ergonomie portée par la SELF défend depuis longtemps que ce type de scénario révèle une vraie *ligne de tension* distinguant les lieux de travail figés dans le 'monde d'avant' de ceux avançant vers une démocratisation du travail, vers le 'monde d'après'.

Juin 2020



Expertise
SSCT