

Crise sanitaire et crise du travail : une opportunité dans le chaos ?

Fabien COUTAREL,

Maître de Conférences, Ergonome, Université Clermont Auvergne, Laboratoire ACTé, Labex IMobS3 I SITE CAP
20-25, Administrateur de la SELF¹, Vice-Président du CE2²

Valérie PUEYO,

Maîtresse de Conférences, Ergonome, Université Lyon 2, Laboratoire Environnement Ville et Société, UMR
5600, Labex Intelligence des Mondes Urbains, Vice-Présidente de la SELF

Marianne LACOMBLEZ,

Professeure Emérite, Psychologue du travail, Université de Porto, Administratrice de la SELF

Catherine DELGOULET,

Professeure du CNAM, Titulaire de la Chaire d'Ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers,
Laboratoire CRTD, Directrice du Gis-CREAPT, Administratrice de la SELF

Béatrice BARTHE,

Maîtresse de Conférences, Ergonome, Université Toulouse Jean Jaurès, Présidente de la SELF

Véronique POËTE,

Consultante Alternatives Ergonomiques, Ergonome, Administratrice de la SELF

Alain GARRIGOU,

Professeur des Universités, Bordeaux Population Health Center - Inserm U1219, Ergonome, Université de
Bordeaux, Président du CE2

Bernard DUGUÉ,

Enseignant et Chercheur, Ergonome, Institut Polytechnique de Bordeaux, Président du CREE³

Christian BLATTER,

Ergonome retraité, Ancien chef d'unité Ergonomie et FOH à la SNCF, Trésorier de la SELF

Anne GRUNSTEIN,

Ergonome, Administratrice de la SELF

Eric LIEHRMANN,

Ergonome, Responsable du pôle Approche Globale des Situations de Travail, Institut National de Recherche en
Santé et Sécurité au Travail, Vice-Président de la SELF

Bernard MICHEZ,

Consultant Ergotec, Ergonome, Administrateur de la Self, Administrateur Cinov Ergonomie⁴, Président de la
FEES⁵

Philippe NEGRONI,

Consultant Sud Concept, Ergonome, Secrétaire Général de la SELF

Camille THOMAS,

Consultante et Chercheur Atitlan, Ergonome, Administratrice de la SELF

¹ Société d'Ergonomie de Langue Française : <https://ergonomie-self.org>

² Collège des Enseignants Chercheurs en Ergonomie : <http://www.ce2-ergo.fr>

³ Center For Registration of European Ergonomists : <https://eurerg.eu>

⁴ Fédération des Syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du
Numérique : <https://www.cinov.fr/syndicats/cinov-ergonomie>

⁵ Federation of European Ergonomics Societies : <https://www.ergonomics-fees.eu>

Le contexte actuel de crise sanitaire et de confinement inédit de la population est l'occasion de réflexions, de prises de positions, d'indignations, de controverses. Le travail, en tant qu'activité sociale, se redéfinit lui-même tous les jours, selon les circonstances. Les spécialistes du travail, dont les ergonomes, observent et s'interrogent.

Contrairement à certaines idées reçues, l'Ergonomie, ce n'est pas d'abord une histoire de chaises, de bureaux ou de brosses à dents, dits « ergonomiques ». Le Travail est un objet central de l'ergonomie, et les moyens techniques qui y sont associés ne couvrent qu'une partie des questions qu'il convoque. Le projet de l'ergonomie est de concevoir ce Travail, et, au-delà des moyens techniques, les valeurs, les compétences, les relations, les organisations, etc., en sont des composantes décisives, comme son inscription dans la société, donc dans la vie de chacun et chacune.

L'ergonomie et le travail humain : faire société

Les ergonomes s'inscrivent dans une tradition humaniste visant initialement à adapter le travail aux hommes et aux femmes dans toute leur diversité⁶ et ce, au fil du temps, afin qu'ils ne perdent ni n'usent leur vie à la gagner, mais au contraire : afin qu'ils se développent et construisent leur santé, dans et par ce Travail. Dans cette tradition, l'idée majeure, c'est de faire en sorte que le Travail soit humain, c'est-à-dire qu'il puisse garantir et nourrir nos besoins vitaux. Et si le niveau de la rémunération et sa constance doivent permettre d'assurer les besoins élémentaires, nos besoins vitaux d'humains recouvrent aussi :

- la création d'un lien social et culturel, qui permet de faire, de tisser, de mailler, d'apprendre, de partager, de créer et d'innover, avec et pour d'autres ;
- l'inscription dans une communauté et un territoire, qui vous reconnaît, vous accepte, vous protège et a besoin de vous ;
- le sentiment d'être utile : produire des biens et des services qui ont du sens, qui valent aux yeux de ceux qui comptent.

Il y a là certainement des leviers de performances sous-investis dans nombre d'organisations. Pour dire les choses autrement : il s'agit d'un travail qui offre à chacun et chacune la possibilité de se vivre authentique protagoniste de la société, et acteur d'une performance qui fait sens. Il est donc impératif de prendre soin de ce travail, et parfois de le soigner ; de le penser, et parfois de le panser. L'Ergonomie contribue ainsi, avec d'autres, à dessiner les contours de ce que pourrait être une société qui permette vraiment cela, à différentes échelles : faire société dans l'espace de travail, c'est faire société dans le territoire et au-delà. La relation de l'ergonomie à la société, via le travail, est une préoccupation originelle⁷, que cette crise sanitaire ravive.

⁶ C. Teiger, L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail, *Éducation Permanente*, 1993, 116, 71-96.

⁷ F. Daniellou, « Je me demanderais ce que la société attend de nous... » A propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner, *Travailler*, 15, 2006, 23-38.

La crise sanitaire révèle à tous les impasses et angles morts du travail d'avant crise

Le moment historique que nous vivons est un révélateur extrêmement puissant : cette pandémie relève de ce que Mauss, anthropologue, appelle un « fait social total », ce phénomène qui met « *en branle la totalité de la société et de ses institutions* »⁸, qui engage toute une société, tous ses membres. Sa compréhension suppose de ne pas décomposer ou disséquer le phénomène selon ses diverses dimensions (biologique, historique, politique, juridique, géographique, démographique, psychologique, économique, etc.), car « *c'est en considérant le tout ensemble que nous [pouvons] percevoir l'essentiel* ». La pandémie impose à tous la vision globale et systémique, revendiquée par l'ergonomie telle que nous la concevons.

C'est grâce au travail des travailleurs et des travailleuses de la santé, du social, de la propreté, de l'éducation, de l'agriculture, de l'alimentation, de l'énergie, des transports, de l'information, et de tant d'autres confinés, travaillant à distance, que notre société « en veille » affronte la pandémie. Beaucoup des métiers qui portent aujourd'hui notre subsistance étaient sous-valorisés⁹, jusqu'à maintenant. Beaucoup de celles et ceux qui assurent nos besoins alimentaires de confinés, en prenant des risques, sont largement de ceux dont la société a progressivement vidé le travail des besoins vitaux d'un travail humain, au sens développé plus haut.

Quel paradoxe ! Mais quelle source d'espoir aussi que ce confinement ! Face au chaos, les éboueurs, agents de la propreté et caissières sont aujourd'hui applaudis, reconnus, facteurs de lien social ; face aux ravages hospitaliers du virus, les soignants voient redevenir socialement acceptables leurs alertes de longue date jusque-là inaudibles ; face à la mortalité des plus âgés, les métiers d'aide à la personne incarnent l'unique refuge d'humanité pour accompagner la fin de vie.

Ces métiers reconquièrent, le temps de la crise sanitaire, leur Travail. Mais le prix est-il raisonnable ? Dans quelles conditions et avec quels risques, avec quelle liberté de choix ? Leur laissons-nous seulement le choix ? Pouvons-nous souffrir que cette reconquête ne dure que le temps de la parenthèse sanitaire, si longue soit-elle ?

Les options économiques qui ont surdéterminé ces dernières années les évolutions du travail et de la société ne sont pas étrangères aux effets que nous constatons aujourd'hui. Pensons ici à la mondialisation, avec son lot de sous-traitances à bas coût, de délocalisations des productions et des services ou de quasi-monopole de multinationales ; pensons aussi à la globalisation des chaînes de valeurs et à l'hyperspécialisation de chacun des acteurs de la chaîne. Le choix du moindre coût à court terme pour le client a été privilégié, au détriment de la qualité du Travail : l'hyperspécialisation conduit à la dévalorisation des savoir-faire, à

⁸ M. Mauss, Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1973, 143-279, p. 274-275.

⁹ K. Messing, C. Haentjens et G. Doniol-Shaw, L'invisible nécessaire : L'activité de nettoyage des toilettes sur les trains de voyageurs en gare, *Le Travail Humain*, 55, 4, 1992, 353-370.

l'individualisation des tâches, à l'émiettement de l'activité¹⁰, à la perte de sens, à la qualité empêchée¹¹. Au détriment de l'intérêt des Sociétés elles-mêmes aussi, c'est-à-dire au détriment de l'intérêt du plus grand nombre : davantage de consommation, de transports et de pollution ; très grande dépendance à des contextes mondiaux très éloignés et très peu influençables. Quand cela touche les masques et les respirateurs en temps de Covid19, la crise du Travail devient un problème de subsistance. Les coûts de la relance et les dettes contractées au passage seront immenses. Y compris économiquement pour le client lui-même, le choix du moindre coût à court terme devient discutable face aux conséquences de la pandémie.

Interrogeons l'intensification toujours plus grande du travail, combinant par exemple la tenue de délais plus serrés avec une standardisation des modes opératoires et un contrôle accru des opérations réalisées : privant le travail de l'œuvre au point que le terme de « main d'œuvre » n'en a conservé aujourd'hui que le sens d'un coût à réduire.

Regardons l'omniprésence des impératifs gestionnaires prônant notamment 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 au 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, limitent 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 permet d'intégrer : horaires décalés, temps partiels subis, contrats de courtes durées, etc.

La révolution numérique de notre société soutient largement la banalisation croissante de ces temps de travail atypiques, de la précarisation sociale, voire familiale tant les équilibres entre vie de famille et vie professionnelle sont parfois bousculés. De ce point de vue, le télétravail imposé, simultanément à la garde des enfants, auxquels ces mêmes parents doivent enfin assurer une continuité pédagogique, offre une expérience massive des difficultés associées aux dérégulations du système des activités¹².

Autant d'options qui déshumanisent le Travail, tenu alors pour un coût et non comme enjeu de développement individuel, collectif, local et environnemental. Le « facteur humain » y est, au mieux, une variable d'ajustement, au pire, un facteur d'économies à réaliser, en partie justifiées par les formes de désengagement qu'il engendre. Les effets néfastes de ces conditions de travail sur les personnes sont très bien renseignés dans la littérature scientifique, et pour certains depuis longtemps. Ils sont aussi largement banalisés par les dispositifs de réparation qui viennent en compensation de difficultés de santé avérées, parfois durables, voire d'espérances de vie limitées.

¹⁰ G. Friedmann, *Le Travail en miettes*, Gallimard, 1956 (rééd. 1964).

¹¹ Y. Clot, *Le travail à cœur*, Paris : La Découverte, 2010.

¹² J. Curie, V. Hajjar, A. Baubion-Broye, *Psychopathologie du travail ou dérégulation du système des activités*, 1990, *Perspectives psychiatriques*, 22, 85-91.

Bien sûr, tout cela ne concerne pas tout le monde. Mais les tendances restent majeures et largement dominantes. L'explicitation, l'intervention, la théorisation, notamment en ergonomie, ont permis de mettre en lumière les dynamiques sous-jacentes à ces conceptions de la performance économique, avec pour vocation de les surmonter, de les dépasser, et de ne pas s'en tenir à des constats alarmistes, si pertinents soient-ils. Toutefois, les réussites locales furent sans doute trop discrètes à l'échelle sociétale pour contribuer à un bouleversement de l'état des choses.

La reprise en main du Travail est possible

Tout n'est cependant pas si sombre, car, dans l'expérience de la crise, bon nombre de travailleurs font aussi 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 Société : solidaires, porteuses de la fierté d'être utile, authentiques, animées de valeurs morales et de conceptions alternatives du « vivre ensemble ». De très petites entreprises dans le champ du textile modifient leur production pour fabriquer des masques ; un site de multinationale du cosmétique se lance dans la fabrication de gel hydro alcoolique ; des infirmières adaptent les combinaisons de peintre pour en faire des blouses ; des constructeurs automobiles fabriquent des respirateurs ; la boulangerie artisanale recrute pour livrer à domicile les personnes isolées, etc. Cette reconfiguration des manières de faire modifie tous les jours le quotidien des hôpitaux, des EHPAD, du secteur de l'agriculture maraîchère, celui du BTP, et bien d'autres. C'est le travail en tant qu'œuvre authentique et utile aux autres qui s'impose, moteur d'un projet de mieux-être individuel et collectif, qui recompose, par l'activité et face à la pandémie, les liens entre acteurs, réévalue spontanément la valeur des choses et des occupations. Il n'y a bien sûr pas 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, les règles et normes habituelles du quotidien disparaissent, autorisant chacun à réinventer là où précédemment il était enfermé. « *L'élargissement du champ des actions est une des caractéristiques typique et fondamentale du développement humain. [...] La compétence des travailleurs est très liée à leur capacité de changer de registre selon les circonstances* » nous disait Wisner¹³, ergonomiste. Les « *subjectivités encombrantes* »¹⁴ d'avant deviennent les subjectivités salutaires de maintenant, tant l'utilité des économies locales et solidaires inscrites dans leurs territoires et les milieux de vie révèle les vraies conditions de subsistance, de chacun, de ses proches.

Dans la crise, la vie se réinvente, la santé se construit, avec et dans les risques. C'est ainsi que Canguilhem, médecin et philosophe, résistant d'une autre crise mondiale entre 1939 et 1945 définissait la santé : « *Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la*

¹³ A. Wisner, Aspects psychologiques de l'anthropotechnologie, *Le Travail Humain*, 1997, 60, 3, 229-254, p250-51.

¹⁴ G. Le Blanc, *Les maladies de l'homme normal*, Paris : Vrin, 2004.

responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi et qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles »¹⁵.

Ces expériences de travail convoquent, en fait, ce que disent depuis longtemps l'ergonomie de l'activité et d'autres disciplines qui s'intéressent au travail :

- l'importance de considérer l'activité de celles et ceux qui la font, dans leurs dimensions indissociablement singulières, collectives et sociétales. Rares sont les soignants qui exercent leur droit de retrait aujourd'hui face à la pénurie de lits, de personnels, de masques, de blouses, de gels, etc... Quel risque supérieur à celui de contracter le Covid19 ne peuvent-ils pas courir ? Dans ce consentement à l'exposition, dans un contexte où les obligations en matière de sécurité et de protection des travailleurs demeurent malgré tout, nous retrouvons le débat et la complémentarité des approches hygiéniste et constructive de la santé¹⁶ ;
- l'importance de croiser les points de vue, d'associer les personnes concernées pour construire le problème dans sa complexité et comme pivot de toute démarche de recherche de réponses pertinentes, parce qu'ajustées ;
- l'importance pour les travailleurs d'être pour quelque chose dans l'usage que le travail fait d'eux-mêmes¹⁷ : de reprendre la main.

Tout citoyen est responsable de concevoir cette pandémie comme une panne ou comme une crise, pour et au-delà du Travail

On peut concevoir ce qui se passe comme une panne, ou comme une crise. Une panne est un accident de parcours. Elle conduit, après diagnostic, à réparer ou remplacer les pièces défectueuses, voire à renforcer la maintenance préventive... pour assurer, dans le futur, la continuité du système et garantir sa résilience. Alors, ce qui a organisé l'histoire la plus récente de notre société perdurera jusqu'à la future panne, peut-être plus grave encore, qu'il faudra à nouveau choisir de concevoir comme une panne ou comme une crise. Si nous concevons cette pandémie comme une crise, elle devient alors une opportunité de refonder, de redéfinir ce à quoi nous tenons, ce qui vaut pour concevoir ce qui prévaudra lors des arbitrages suivants. Quelles seront les performances à l'aune desquelles les auteurs du travail seront évalués ? L'occasion est sans doute propice à l'enrichissement des critères sur la base desquels les performances des organisations sont évaluées, vers une prise en charge bienvenue de la complexité des enjeux humains du travail, et du statut de l'humain dans la production de ces performances.

Panne ou crise, il y aura des efforts et des difficultés, qui toucheront inégalement les uns ou les autres. Mais puisque dans ce chaos une opportunité rare se dessine peut-être, que souhaitons-nous ? Pour quel Travail et quelle Société allons-nous œuvrer, c'est-à-dire faire œuvre, lors du déconfinement ? Serons-nous donc en capacité de valoriser ce que donne à

¹⁵ G. Canguilhem, *Ecrits sur la médecine*, Paris : Seuil, 2002, p68.

¹⁶ P. Falzon (dir.), *Ergonomie Constructive*, Paris : PUF, 2013.

¹⁷ L'usage de soi comme nécessaire arbitrage entre « l'usage de soi par soi et l'usage de soi par les autres ». Y. Schwartz, L. Durrive, *Travail et Ergologie*, Toulouse, Octarès, 2003.

voir d'espoir cette actualité dramatique, d'œuvrer à une renormalisation majeure de nos terrains de Travail et de Vie, ces territoires à la croisée des enjeux de l'alimentation, des soins, de l'habitat, de l'énergie, de l'environnement, de l'éducation, de la science et de la culture ? Les ergonomes, spécialistes du Travail, ont et auront à prendre part aux analyses et aux expérimentations de demain, au-delà des élans de solidarité auxquels ils/elles contribuent aujourd'hui au cœur de cette période où le temps semble suspendu. Ils/elles peuvent être, modestement et dans le respect de leur charte de déontologie, des acteurs précieux des changements à venir.

Si cette pandémie est un fait social total, les différents sujets sociétaux du moment doivent être pensés ensemble. Et aucun sujet n'échappe vraiment ni au Travail ni au Territoire : l'égalité d'accès aux services publics, la pénibilité et l'âge de la retraite, la précarisation des emplois en lieu et place de métiers, la représentation et le dialogue social, la prévention des risques, etc. La crise de l'hôpital public, sans réponse satisfaisante aux yeux de ses travailleurs et travailleuses de la santé, cristallisait à elle seule nombre de ces questions. Ces sujets, étouffés par l'urgence sanitaire, reviendront demain, peut-être plus violemment, notamment parce que cette crise sanitaire deviendra une crise économique et donc une crise de l'emploi.

La question n'est pas seulement celle de notre devenir, adultes d'aujourd'hui, mais celle de l'avenir des générations futures. Alors : quel travail pour quelle société ? Sur le fil d'équilibre pandémique, nous avons d'un côté la panne, et de l'autre la crise... et il nous faut choisir.

Le 27 avril 2020.