

## **LA SANTE AU TRAVAIL LE POINT DE VUE DES SCIENCES HUMAINES ACTUELLES**

Bonsoir à toutes et à tous !

Avant de commencer, je tiens à remercier les organisateurs de me permettre, avec mes autres collègues ergologues qui sont déjà intervenus ou qui vont le faire, d'échanger avec vous, sur le travail et plus exactement sur l'activité de travail. Nous verrons, chemin faisant, quelle différence nous devons faire entre : travail et activité de travail, et pourquoi nous devons le faire.

C'est qu'en effet, le travail – et l'actualité constante le confirme – devient de plus en plus complexe et problématique pour le comprendre, le manager, l'organiser mais surtout pour le vivre, et ce, à tous les échelons hiérarchiques et dans tous les corps de métiers. Les conséquences, tous azimuts, du travail et/ou du non-travail (chômage), tant sur les plans économique social qu'individuel, sont des plus préoccupantes et pas toujours évidentes à comprendre. C'est pourquoi, organiser des rencontres qui permettent d'actualiser nos propres connaissances en fonction des avancées actuelles des sciences humaines qui s'intéressent à cette spécialité, devient de plus en plus indispensable. Et qui plus est lorsqu'on s'intéresse à la santé au travail ! Sujet oh combien important et préoccupant pour chacun d'entre nous et pour nos proches.

Donc, nous aborderons ce problème, seulement à partir des avancées des sciences humaines, en évitant, autant que faire se peut, les aspects qui relèvent du sentimental, de l'idéologie, du jugement partisan et trop souvent simpliste.

Tout d'abord, de quoi parle-t-on lorsqu'on aborde les problèmes de la santé au travail ? On ne peut le faire sérieusement, me semble-t-il, sans se mettre d'accord sur :

- Qu'est-ce que la santé ?
- Et qu'est-ce que le travail ?

Si l'on ne répond pas d'abord à ces questions, le risque est grand – et c'est ce qui se passe la plupart du temps – de s'intéresser, **seulement**, aux accidents du travail et aux maladies professionnelles. Et qui plus est, des AT déclarés et des MP reconnues. Ce qui est déjà non négligeable, reconnaissons-le, mais qui ne représente qu'une petite facette du problème. Mais son intérêt est que nous avons là des statistiques, dont tout le monde, d'ailleurs, sait pertinemment qu'elles ne sont pas fiables – et nous le montrerons – mais qui dit statistiques dit mathématiques, et les mathématiques ça impressionne et ça donne un semblant de caution scientifique. On verra qu'il n'en est rien ! Et cela est peut-être une des raisons pour lesquelles les solutions aux dégâts liées à la santé au travail ont tant de mal à progresser sérieusement.

### **Ce problème est peut-être mal posé !**

D'abord, disons qu'au-delà des AT déclarés et des MP reconnues, nous avons des dégâts du travail qui sont loin d'être négligeables et qui sont pourtant trop souvent négligés, en tout cas par les statistiques disponibles : la fatigue, le stress, les dépressions, le vieillissement prématuré, le burn-out, les suicides, l'alcoolémie, la drogue, et même les SDF : Combien de personnes se retrouvent à la rue, suite à des problèmes de travail ou de non-travail (chômage) ? Et toutes les conséquences que cela peut avoir sur la famille, la délinquance et l'insécurité. Et même si l'on admet que les conditions de travail ne sont pas forcément les seules causes de ces maux, elles en sont rarement étrangères et souvent même elles en sont le déclenchement.

**Dans le monde, selon l'OMS, le travail tue beaucoup plus de personnes que le Sida.**

Pourtant, c'est un problème qui préoccupe beaucoup de monde, tant du point de vue économique que social et humain. Devant cette mobilisation on devrait noter des améliorations et, au contraire, ça s'aggrave, ça se détériore. Même si on note quelques progrès dans certains domaines, par exemple, en ce qui concerne les AT déclarés, ça se dégrade ailleurs, par exemple les troubles psychosociaux, les suicides, et même les maladies à caractère professionnel comme certains cancers. Alors, comment expliquer cela ?

Je suis de ceux qui font l'hypothèse que si au lieu de s'améliorer malgré cette mobilisation, dans les faits ça se dégrade, c'est bien parce que le problème est mal posé. Plus j'avance dans mes recherches, plus je suis convaincu que si ça se dégrade, c'est bien parce que ceux qui ont en charge la gestion, l'organisation, le management du travail, ne savent pas ce qu'est véritablement le travail, et le pire, c'est qu'ils croient le savoir mais ils se trompent. Ils agissent donc en aveugle et alors, il ne faut pas s'étonner si les résultats sont ceux que, malheureusement, l'on constate. Et c'est ce que je voudrais vous montrer maintenant.

### **Alors, d'abord qu'est-ce que la santé ?**

Selon le préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), jamais modifié depuis 1946 : *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.* Si l'on accepte cette définition internationale, la santé au travail devient alors : le bien-être au travail. Mais est-ce possible ?

### **Qu'est-ce que le travail ?**

Pour beaucoup, le travail, dont il est question ici, c'est l'activité rémunérée qui permet la production de biens et/ou de services. En ergologie, nous l'appelons : le travail stricto sensu. Si le but du travail, c'est de produire des richesses, tant matérielles qu'intellectuelles, la notion de progrès – **que l'on ne peut ni ne doit ignorer** – sous entend un travail performant voire rentable sur les plans : économique et social. Est-ce compatible avec le bien-être au travail ?

L'objet de cette intervention sera donc de vérifier si l'on peut réellement associer ces deux termes, à savoir :

### **Bien-être et efficacité au travail ?**

Ces deux termes, sont-ils compatibles ou irrémédiablement opposés et contradictoires ?

Ou, dit autrement :

- Quand on vit bien son travail et à son travail, est-on plus productif ou moins productif ? Plus performant ou moins performant ?
- Pour les décideurs et organisateurs du travail, rechercher à créer le bien-être au travail, est-ce que cela relève uniquement de la gentillesse, de la bonté d'âme, de la bonne volonté humaniste voire humanitaire – **Ce qui serait déjà pas mal** – mais aboutit, irrémédiablement, sur : du laisser-aller, du laxisme, de la fainéantise voire carrément à l'anarchie, où chacun fait ce qui veut, quand il le veut et où tout part à vau-l'eau ?

C'est donc de cela qu'il sera question, dans cette intervention.

### **Peut-on, ou même : doit-on concilier le bien-être et l'efficacité au travail ?**

Je ne vous cache pas que ce que j'ambitionne, c'est d'arriver à vous montrer que l'on est le plus performant quand on vit bien son travail et à son travail. Mais alors, pourquoi – si cela est vérifié – les méthodes managériales élaborées et mises en application, et pas seulement ces dernières années, au lieu de tendre vers le bien-être, pour rechercher la performance, l'actualité nous montre, et pas seulement, hélas, à France Télécoms et au technopôle de Renault à Guyancourt, que le résultat de ces

méthodes managériales, soi-disant novatrices et modernes, sont plutôt le stress, le mal-être, les troubles psychosociaux voire les suicides ? Est-ce que pour ces penseurs en management, qui recherchent, à n'en pas douter, la performance, l'efficacité ne peut se concevoir qu'avec des conditions de travail contraignantes et stressantes ? Et pourquoi pensent-ils cela ?

On essaiera d'apporter quelques pistes de réflexions pour comprendre pourquoi certains sont convaincus que plus les conditions de travail sont oppressantes et contraignantes, plus les salariés sont performants.

Et on abordera cette question – ô combien importante – en essayant de se méfier des idées reçues, des *a priori* souvent d'origines idéologiques voire même bibliques, mais qui ont la vie dure. On s'en tiendra, comme nous l'avons déjà promis, uniquement aux avancées actuelles des sciences humaines qui s'intéressent au travail ou plus exactement : à l'activité de travail. Et l'on comprend bien l'importance de cette interrogation lorsqu'on veut résoudre, en particulier, les problèmes liés aux troubles psychosociaux qui deviennent de plus en plus préoccupants. Troubles, dont tout le monde – chercheurs et politiques de tous bords – admet aujourd'hui qu'ils sont fortement liés aux conditions et organisations du travail.

### **Ce n'est pas le travail qui pose problème, mais les conditions et situations de travail.**

Et de droite comme de gauche, on entend de plus en plus affirmer :

**« Les troubles psychosociaux ne relèvent pas de la médecine  
mais des organisateurs du travail. »**

Mais comment envisager d'autres formes d'organisation du travail, qui nous protégeraient, entre autres, des risques psychosociaux, sans remettre en cause le progrès économique et social ? Sans remettre en cause les gains de performance au travail, qui sont un gage de progrès, si l'on arrive à neutraliser les effets collatéraux néfastes ?

Vaste programme s'il en est mais je crois fortement que pour y arriver, il est nécessaire de se poser certaines questions pertinentes.

Pour commencer, voyons quelques définitions afin que l'on soit tous sur la même longueur d'onde.

### **Qu'est-ce que l'efficacité ?**

En économie, il y a trois concepts qui se ressemblent mais sont pourtant différents : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

**L'efficacité** : On est efficace lorsqu'on réussit ce qu'on entreprend. Par exemple : On doit réaliser un travail, à trois pendant quatre jours, si on y arrive, on est efficace.

**L'efficience** : C'est de l'efficacité à moindre coût socio-économique. Par exemple : Si l'on réussit le travail précédemment indiqué, toujours à trois mais en trois jours et demi, au lieu de quatre prévus, on est efficace. On a réussi le même travail en dépensant moins, donc, par contre-coup, en rapportant plus. Il y a donc, une notion de rentabilité du travail qui s'ajoute à l'efficacité.

Mais bien évidemment, il n'y a pas que la rentabilité financière à prendre en considération ; la rentabilité sociale est aussi très importante mais plus difficile à estimer. Cependant, on comprend bien que si dans notre exemple ci-dessus, le travail a été réalisé en trois jours et demi au lieu de quatre mais en occasionnant, pour y arriver, plus de fatigue ou du stress voire un AT ou une MP, on ne peut plus parler d'efficience. Ni même d'efficacité, d'ailleurs ! On ne peut parler que d'échec !

**L'effectivité** : C'est l'explication de l'efficience : Pourquoi a-t-on été efficace ? Comment l'expliquer ? Tout le monde comprend bien l'importance de cette question. Ce n'est pas inintéressant de savoir ce qu'il faut faire, ou ne pas faire, pour être efficace sur le plan social et économique.

Alors, pourquoi, dans notre titre, avoir choisi efficacité plutôt qu'efficacités ?

Tout d'abord, parce que le 17 février 2010 – il y a déjà 5 ans – à la demande du Premier ministre d'alors : François Fillon, un rapport lui a été remis sur la prévention du stress au travail, qui s'intitule :

« Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé. »

En présentant ce rapport, M. Fillon précisait qu'il ne s'agit pas d'un rapport d'experts mais de « praticiens » de « gens de terrain » dont l'ambition était de mettre leurs connaissances pratiques du monde des salariés et de l'entreprise, au service de ce sujet.

Ce rapport, tout le monde peut se le procurer sur Internet. Il n'était donc pas judicieux de refaire la même chose.

Mais surtout, nous voudrions insister sur cette notion de rentabilité sociale et économique et de performance au travail. C'est-à-dire d'efficacité.

Ce que nous voudrions montrer et essayer de vous convaincre – ou tout au moins arriver à ce que vous vous interrogiez, sur ce sujet – c'est que lorsque l'on vit bien à, et dans, son travail, on produit mieux et plus. Et non l'inverse ! Ou, comme il est dit dans le rapport gouvernemental cité ci-dessus :

« **Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation  
comme principale ressource de l'entreprise.** »

En effet, en raisonnant par l'absurde – Et il n'est pas toujours absurde de le faire ! – comment peut-on espérer que les salariés qui travaillent avec l'angoisse, la peur au ventre, qui sont stressés et qui vivent mal leur travail, pourraient être plus efficaces ?

C'est, en tout cas, ce que croyait l'ancien patron de France Télécoms et l'on connaît les résultats. Et pas seulement à France Télécoms. Hélas !

Mais pour autant, est-ce que l'inverse est vrai ? Est-ce que l'inverse est vérifié et vérifiable ?

C'est ce que je vais essayer de faire mais je sais par avance que ce ne sera pas facile !

Pourquoi cela risque-t-il d'être difficile de vous en convaincre, tous ?

Parce que dans notre culture judéo-chrétienne, nous avons cette sentence divine qui nous structure au plus profond de nous-mêmes et nous guide dans nos convictions, depuis des millénaires :

« **Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front !** »

Autrement dit, si ton front ne sue pas, si tu ne peines pas, si tu ne souffres pas en travaillant, tu ne peux pas gagner ton pain ! Et serait Dieu qui dit cela ! Ce n'est pas rien, tout de même !

Cette sentence divine est l'un de nos piliers fondamentaux de notre culture occidentale et elle nous conditionne même lorsqu'on n'est pas croyant.

**La réussite est toujours liée au mérite et à l'effort.**

Mais pour divine que serait cette sentence, est-elle pour autant réelle et démontrée ?

Ne serait-ce pas plutôt un axiome ?

**Mais qu'est-ce qu'un axiome ?**

Selon le dictionnaire :

« *C'est une vérité générale, indémontrable, qui s'impose à l'esprit comme évidente par elle-même. Par extension, c'est une proposition indiscutée mais admise par tous.* »

Ce ne serait pas la première fois qu'une « vérité biblique » se révèle, **aux yeux de l'histoire**, n'être qu'un axiome.

Pendant des siècles nous avons été convaincus, par les ouvrages saints et les « savants » qui les ont popularisés, que la terre était plate et au centre du monde. Cela paraissait tellement évident que lorsque, quatre siècles avant J. Ch., un Massaliote – un Marseillais de l'époque – qui s'appelait Pythéas, disait : « Selon mes calculs, la terre est sphérique », les scientifiques d'alors lui auraient, paraît-il, répliqué ironiquement : « Mais mon cher Pythéas, si la terre est sphérique, comment font-ils, ceux qui sont en dessous, pour vivre la tête en bas et les pieds en l'air ? »

Cette remarque faisait tellement rire tout le monde que personne n'a pris la peine de vérifier ses calculs. En effet, pourquoi perdre du temps à vérifier une absurdité pareille ?

### **Et c'est là, où les axiomes deviennent dangereux !**

Karl Marx – qui n'a pas dit que des bêtises – déclarait :

**« L'homme ne répond qu'aux questions qu'il se pose ! »**

À première vue, cela paraît n'être qu'une lapalissade, une évidence simpliste. Pourtant, les questions qui ne se posent pas, sont peut-être pertinentes et devrait-il se les poser ? Parce qu'en fait, ce ne sont pas tant les questions qui sont importantes. Ce sont les réponses !

Ne cherchant pas à vérifier les calculs de Pythéas, parce qu'ils apparaissaient ridicules, il a donc fallu attendre près de 2 000 ans, pour qu'au début du XVI<sup>e</sup> siècle, un obscur chanoine Polonais : Nicolas Copernic, confirme que la terre est bien ronde, qu'elle tourne autour du soleil qui, lui, est immobile. Tout au moins dans notre système.

### **Vingt siècles de perdus ! Quel gâchis !**

Alors évitons de faire pareil avec le travail et demandons-nous, sérieusement, s'il est vraiment nécessaire, pour être performants et rentables économiquement, d'imposer une discipline quasi-militaire, des contraintes qui peuvent être violentes, instaurer des systèmes de contrôles, de mesures, qui sont souvent plus théoriques et idéologiques qu'efficaces mais toujours désobligeants et désagréables à vivre ?

Pour aborder ce type de questions, il faut d'abord se demander :

**Qu'est-ce que le travail ? Qu'est-ce que travailler ? Pourquoi travaille-t-on ?**

**Que recherchons-nous dans le travail ?**

Autant de questions qui doivent vous faire sourire car vous vous dites : « **Il ne va pas m'apprendre ce que c'est que le travail, à moi qui travaille (ou ai travaillé) depuis 10, 20, 30 ans ?** » Peut-être, mais essayons tout de même ! Et voyons ce que disent les sciences actuelles qui se préoccupent de ce sujet !

**Pourquoi travaillons-nous ?**

Pour l'ergologie, le travail a deux fonctions individuelles et collectives, essentielles.

La première – que tout le monde perçoit bien – c'est la fonction économique-sociale. On travaille pour gagner sa vie, un salaire, une rémunération, un traitement, etc. et c'est bien normal ! On travaille aussi pour s'insérer voire s'élever dans le milieu social dans lequel nous vivons.

Cette fonction économique-sociale, je ne la développerai pas ! Non pas parce qu'elle ne me paraît pas intéressante et mériter un développement, **bien au contraire** ! Mais parce que tout le monde voit bien de quoi il s'agit et donc, il est inutile de passer du temps là-dessus.

Je préfère m'attarder sur la deuxième fonction scientifique qu'on appelle : la fonction ontologique et anthropologique.

### **Qu'est-ce que ça veut dire ?**

Pour aller vite et en simplifiant à l'extrême et pour ne pas trop s'écarter du domaine qui nous préoccupe ici, je dirais que l'ontologie concerne l'étude de l'être humain, en tant qu'individu, par exemple : qu'est-ce qui le motive, qu'est-ce qui lui permet d'évoluer, de se différencier, bref, de devenir ce que nous sommes, etc.. L'ontologie, c'est donc l'étude des propriétés générales qui font que nous existons en tant qu'être humain, à la fois particulier – on est tous différents – et général, en tant qu'humain.

Et l'anthropologie s'intéresse à l'espèce humaine et à son évolution, par rapport aux autres espèces animales. C'est-à-dire – toujours pour aller vite –, l'anthropologie s'intéresse à l'humanisation, qui est toujours en cours parce qu'on n'a pas fini d'évoluer. Comment et pourquoi, nos ancêtres sont-ils sortis du règne animal pour réaliser l'aventure humaine et aboutir à ce que nous sommes aujourd'hui ?

### **Ce n'est peut-être pas toujours une réussite mais il faut bien faire avec !**

Avec cette fonction ontologique et anthropologique du travail, on s'intéresse donc, aux rapports qui lient l'Homme et l'espèce humaine à son activité de travail, à son activité productive. Est-ce que notre activité de travail nous modèle, nous structure, nous permet de nous développer, de nous élever, de nous transformer, etc. ? Mais aussi hélas ! de nous stresser, de nous angoisser, de nous rendre malades, infirme, etc..

Si la réponse est oui, cela veut dire qu'on ne travaille pas seulement pour de l'argent, mais aussi pour autre chose. Et cette autre chose, on finit par l'oublier et le négliger tellement, à notre époque, l'économique prend le dessus sur tout. Et l'activité de travail n'échappe pas à cette tyrannie du financier.

Ce phénomène s'appelle la financiarisation du travail. Il n'y a plus que l'argent qui est pris en considération. Ce que ça coûte et ce que ça rapporte ! C'est la vision comptable du travail. Je n'ai rien contre les comptes, mais il faut bien admettre qu'un bilan et/ou un compte d'exploitation ne permettent pas de tout comprendre, de tout expliquer et de tout décider.

### **Et pourtant, combien de décisions capitales sont prises uniquement à partir de résultats comptables.**

Actuellement, lorsqu'on parle du travail, on parle, généralement, du travail salarié. Et cela est vrai aussi bien dans l'industrie, l'administration ou les services. C'est-à-dire, d'un travail sous une subordination juridique, dans le cadre d'un contrat ou d'un statut qui s'apparente à un contrat commercial. D'un côté, on a un acheteur, qui achète, ou loue, la force de travail d'un autre qui est, lui, vendeur. Mais cela n'a pas toujours été le cas. Cela remonte à quelques siècles seulement, à partir du développement du machinisme et de l'industrie. Depuis que le mode de production capitaliste – ou libéral, au choix – a, petit à petit, remplacé le mode de production féodal et aristocratique, en occident. Disons, à partir des XVII/XVIIIe siècles et très progressivement.

Ce qui veut dire aussi, *a contrario*, que pendant des millénaires, le travail humain s'exerçait sous d'autres modes de production, dans d'autres conditions et pour d'autres objectifs. Pas forcément meilleurs, d'ailleurs, mais différents. Et encore aujourd'hui, dans de nombreuses régions du monde, ce n'est pas ce mode de production qui prime. Même s'il est vrai que des efforts énormes sont consacrés pour essayer d'universaliser ce mode de production. Pour beaucoup, il est associé à la notion de progrès, pourtant quand, objectivement, on analyse ses résultats, on est en droit de se poser des questions, et pas seulement sur le plan écologique.

Mais, on ne va pas s'étendre, ici, sur ces différents modes de production. Ce qui serait hors sujet. Je voulais simplement attirer votre attention sur le fait que pour comprendre la fonction anthropologique du travail, il ne fallait pas se borner, exclusivement, sur la vision que l'on peut avoir, aujourd'hui, du

travail salarié, sous contraintes quasiment exclusivement financières, trop souvent aliénant voire abrutissant au point de susciter des troubles psychosociaux pouvant aller, dans des cas extrêmes, jusqu'au suicide.

Pour comprendre et admettre cette fonction ontologique et anthropologique du travail, il suffit parfois de s'interroger, honnêtement, soi-même.

*« Est-ce que je travaille ou est-ce que je travaillais uniquement pour mon salaire, mon traitement ? »*

Bien sûr que la rémunération et la promotion sociale sont des moteurs conséquents. C'est la fonction économique-sociale du travail, que j'ai évoquée précédemment. Et le syndicaliste que je suis aussi, ne peut que la prendre très au sérieux. Mais est-ce la seule ?

Par exemple : Croyez-vous que tous ces suicides liés au travail – et qui défraient toujours la chronique depuis quelque temps, et pas seulement en France, hélas ! – se sont tués, ou ont tenté de le faire, parce qu'on ne les payait plus ? Qu'ils ne percevaient plus leurs appointements ? Pas du tout ! Au contraire ! Mais alors pourquoi ?

Que pouvait bien représenter leur activité de travail pour qu'à partir du moment où ils n'arrivaient plus à la supporter, ils vont jusqu'à se tuer ? Et ceci dans les cas extrêmes, bien sûr ! La plupart des autres se « contentant » – et je mets beaucoup de guillemets – à faire une dépression, à stresser, à se mettre à boire plus que de raison, pour oublier, paraît-il, s'adonner aux drogues ou se gaver de médicaments ?

**Vous le savez sans doute, la France reste le plus grand consommateur de médicaments psychotropes en Europe. Il doit bien y avoir une raison !**

Prenons un autre exemple :

Les études qui ont été menées auprès de chômeurs, **y compris de chômeurs rémunérés**, reconnaissent que cette situation de hors travail imposée, surtout lorsqu'elle est de longues durées, développe en eux le sentiment d'être **socialement** rejetés, de devenir inutiles, de se sentir dévalorisés, diminués, ce qui est souvent un facteur d'angoisse et de dépression. Certains vont jusqu'à déclarer : **« j'ai l'impression d'être devenu un sous-homme ! »** Ils évoquent : **une espèce de mort sociale**. Et cela, même lorsqu'ils sont rémunérés ! Combien, parmi ceux qui ne retrouvent pas une activité de travail qui les réinsère dans le milieu social, deviennent SDF, alcoolos voire toxicos ? Combien versent dans la délinquance, le banditisme voire le djihadisme ? Et pas seulement pour retrouver des sources de revenus mais aussi par colère, par désespérance, par haine pour cette société qui les a mis dans cette situation de « hors-jeu ». Combien tentent-ils de se suicider ?

Pour information, sachez qu'actuellement, en France, il y a, par an, 150 000 tentatives de suicide déclarées et répertoriées. Heureusement que toutes ne réussissent pas. Combien de ces tentatives de suicide ont pour origine le chômage ou le mal-être au travail ? C'est très difficile à estimer parce que le suicide est rarement uni causal. Mais ce que l'on constate, c'est qu'à chaque fois que le chômage, en France, augmente de 1 %, les taux de suicide augmentent de 4 % à 5 %.

**Il est difficile de mettre cela simplement sur le compte de la coïncidence !**

C'est pour tout cela que je suis de ceux qui soutiennent que les humains ont besoin du travail comme du boire et du manger. C'est ce qui lui permet, non seulement de vivre voire de survivre, mais surtout d'exister, de se développer et de s'affirmer, en tant qu'être humain social et total !

**Bien sûr, tout cela appelle une autre question :**

*« Mais, si je ne travaille pas que pour mon salaire, alors, je travaille pour quoi d'autre ? »*

Karl Marx – vous verrez bien qu'il ne disait pas que des bêtises – a écrit dans le livre I du Capital, je cite : *« L'Homme au travail, en même temps qu'il agit sur la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre*

*nature et développe les facultés qui y sommeillent.* » Ce qui veut bien dire – si on prend K. Marx au sérieux, tout au moins en tant que philosophe –, que l'Homme travaille aussi pour développer sa nature et les facultés qui sommeillent en lui.

### **Ça, c'est de l'ontologie !**

On travaille donc aussi pour se développer, s'améliorer, acquérir des connaissances et des compétences, s'enrichir culturellement, faire des rencontres, etc., etc. Bref, on travaille aussi pour se former, se cultiver et se transformer. Et lorsqu'on n'a pas d'activités sociales – qu'elles soient salariées ou non salariés (Le bénévolat, par exemple) –, on se prive de tout cela. **Et on en souffre !**

Son activité, son métier, son environnement professionnel marque l'Homme profondément. On est, d'abord : médecin, maçon, ingénieur, boucher, agent de la fonction publique nationale ou territoriale, etc.. Et ça se voit ! On n'est pas tout à fait identique ! D'ailleurs, ceux qui font des sondages d'opinion ne s'y trompent pas ! On est tous catégorisés, catalogués, suivant la catégorie socioprofessionnelle à laquelle nous appartenons. Pourquoi, Parce qu'on ne pense pareil, on n'agit pas pareil, on ne se motive pas de la même manière, etc., etc..

### **On est, ontologiquement, tous un peu différents !**

#### **Et la plupart de ces différences ont leur origine dans notre activité de travail.**

Bien sûr, il n'y a pas que notre activité de travail qui nous différencie. Il y a aussi nos origines familiales et sociales, nos conditions de vie, notre environnement, nos idéologies politiques et/ou religieuses, etc.. Mais, si l'on y réfléchit bien, tout cela aussi n'est pas totalement étranger à nos catégories socioprofessionnelles.

On aura peut-être l'occasion de revenir, plus en détail, sur tout cela, lors de nos débats.

### **Maintenant, voyons ce qu'il en est sur le plan anthropologique ?**

N'est-ce pas l'invention de l'outil, son perfectionnement, son évolution qui a permis à l'Homme de sortir de l'ère animale pour se lancer dans l'aventure humaine ? Tout n'a-t-il pas vraiment commencé par l'apparition de l'homo faber : l'homme qui fabrique, l'Homme fabricant ? C'est-à-dire depuis 2,5 millions d'années !

Ceux qui en doutent et qui n'en sont pas convaincus, je les invite à visiter le musée de la préhistoire de Quinson, dans les Gorges du Verdon. Ils seront certainement frappés, comme je le fus, par le parallélisme étonnant qui apparaît entre les évolutions corporelles et par contre-coups, intellectuelles et sociales, de l'homo et les évolutions de son activité laborieuse. À chaque évolution marquante de son activité laborieuse, correspond une évolution qualitative d'homo. **Et vice versa !** À chaque fois qu'il progressait industrieusement, il évoluait physiquement. Et à chaque fois qu'il évoluait physiquement, il pouvait faire évoluer son activité laborieuse et industrielle et s'organiser socialement afin de bien profiter de ces progrès. C'est-à-dire pour se : « *rendre comme maîtres et possesseurs de la nature* », comme l'écrivait René Descartes, dans son discours de la méthode.

### **Il y aurait donc une dialectique entre ces deux évolutions : humaine et industrielle.**

Petite parenthèse pour qu'on se comprenne bien : Il ne faut pas confondre industrielle et industrielle :

*Industrieux : Fécond en invention, qui fait preuve d'adresse, d'ingéniosité : Habile, capable, ingénieux.*

*Industriel : qui appartient à une industrie.*

Que pourrais-je dire de plus pour vous en convaincre ?

Pour préparer cette intervention, je suis allé, de temps en temps, sur Internet pour vérifier ce que je vous disais. **On n'est jamais trop prudent !** Et je suis tombé sur cette réflexion du philosophe Henri

Bergson, prix Nobel en 1927, et qui a marqué et influencé fortement le XXe siècle, par ses réflexions, entre autres, sur l'évolution et l'éducation. Son œuvre maîtresse, parue en 1907, s'intitule d'ailleurs : *L'Évolution créatrice*. Je le cite :

« *L'humain est moins Homo sapiens (l'Homme sage) qu'Homo faber, car c'est moins le savoir ou la sagesse qui le caractérise que cette capacité constante à toujours inventer de nouvelles techniques. La paléontologie confirme cette idée en montrant que les premières formes d'hominidés qui mènent directement à l'humain (Homo habilis -2,5 millions d'années) sont à l'origine des premières techniques.* »  
Et il ajoutait : « *l'apparition d'outils correspond à l'apparition de l'intelligence.* »

### **Est-ce toujours vrai aujourd'hui !**

Tous les grands chamboulements sociétaux que nous vivons et/ou subissons, ces derniers temps, ne sont-ils pas en liens étroits avec les évolutions industrielles, technologiques, organisationnelles, dans tous les domaines, tant dans celui des sciences de la nature que dans celui des sciences humaines?

N'y a-t-il pas une dialectique forte entre nos formes et conditions d'existence, tous azimuts, et l'évolution, y compris mondiale, de nos modes de production et d'échange, c'est-à-dire de notre activité laborieuse ? À chacun d'y répondre !

Voilà ! J'ai jugé utile de faire ces détours fondamentaux parce qu'il est souvent nécessaire de prendre un peu de recul, pour comprendre la réalité d'aujourd'hui. Surtout, quand culturellement, nos esprits sont un peu embrumés voire encombrés parce que l'on vit au quotidien et surtout sous la tyrannie culturelle de l'argent-roi.

Vous savez, lorsqu'en deux-roues, on conduit la tête dans le guidon et qu'on ne voit que l'infime partie de la route qui est juste devant notre roue, on risque d'être désarçonnés par le moindre incident du terrain qu'on n'a pas anticipé. Il est donc plus judicieux et prudent d'avoir une vue plus large du chemin qu'on veut parcourir.

Mais revenons, plus prosaïquement, à nos problèmes quotidiens en les éclairant de ces principes fondamentaux, afin de bien les comprendre.

### **Pourquoi le travail humain évolue-t-il constamment ? Et ce, depuis l'apparition d'homo faber et de partout dans le monde ?**

#### **C'est un constat universel !**

Je fais vous faire un aveu ! Ce qui demeure, pour moi, et je ne suis pas le seul, une énigme, c'est de constater, avec effroi, qu'avec tous les grands penseurs que nous avons eus en occident, depuis vingt-cinq siècles – et il y a eu beaucoup et de très grands, depuis Socrate, Platon et autres Aristote –, il aura fallu attendre ces dernières décennies, pour qu'ils s'intéressent, enfin, avec sérieux et persévérance, au lien qu'il y a entre l'activité de travail et l'évolution de l'Homme, tant individuel que collectif ?

Ce n'est pas qu'ils n'ont pas senti ce lien ; c'est qu'ils n'ont jamais essayé de l'aborder avec sérieux. Ils le signalaient comme quelque chose qui leur posait problème sans qu'ils puissent vraiment se l'expliquer. Pour eux, il s'agissait : « **de l'énigme du faire technique et industriel ; de l'agir technique.** » Pour eux, c'était une énigme !

Par exemple, René Descartes, au XVIIe siècle, qui s'est formé aux métiers du verre car il voulait, lui-même, fabriquer les cornues dont il avait besoin pour ses travaux scientifiques, se demandait comment faisaient les artisans de son époque, pour réaliser des choses qui demandaient des connaissances théoriques qu'ils n'avaient pas ? Il n'a jamais pu percer ce mystère ! Il faudra attendre la fin du XXe siècle, pour qu'enfin, on cherche à y répondre !

Pourtant leur fonction première, à ces penseurs, leur rôle en tant qu'intellectuels, c'est de comprendre l'Homme. Et selon eux, on pouvait très bien comprendre l'Homme sans se préoccuper de son activité industrielle de travail ! Étonnant, non !

Reconnaissons toutefois que Friedrich Engels, dès 1883, dans son ouvrage : *la dialectique de la nature* – mais son livre ne fut publié que vers 1925 et en langue Russe –, dans un chapitre intitulé : « *Le rôle du travail dans la transformation du singe en homme* » affirme que « *le travail est la condition fondamentale première de toute vie humaine, et il l'est à un point tel que, dans un certain sens, il nous faut dire : le travail a créé l'homme lui-même.* »

Reprenant et creusant cette affirmation, le psychologue soviétique : Alexis Leontiev, dans la première moitié du XXe siècle, rejoint Bergson, lorsqu'il ajoute que c'est le travail, ou plus exactement son évolution, qui a permis à l'Homme de développer sa conscience, c'est-à-dire : son intelligence.

À ce point de mon exposé, je voudrais en profiter pour vous faire part de certaines réflexions personnelles, dont je n'ai pas les moyens de démontrer scientifiquement. Je vous les présente donc à titre de réflexion que vous pouvez, ou non, partager.

Pourquoi homo sapiens a-t-il eu besoin de parler ? C'est-à-dire de mieux s'exprimer et de se faire comprendre, non seulement avec des gestes et des mimiques, si ce n'est pour transmettre son savoir et savoir-faire ? Et plus son savoir devenait complexe et plus il avait besoin de mots et d'expressions nouvelles et précises, pour bien se faire comprendre.

Les recherches anthropologiques, à partir des fossiles trouvés, expliquent **comment** l'usage de la parole fut possible : La position debout, le basculement du larynx, le développement de la boîte crânienne et donc de l'intelligence, etc.. Tout ceci est indiscutable ! Mais si cela explique le comment ce fut possible, cela ne dit rien sur le pourquoi ! Comme si cela n'avait aucun intérêt !

Par ailleurs, pourquoi a-t-il eu besoin d'écrire et de compter si ce n'est pour mieux gérer son activité de travail et son patrimoine – c'est-à-dire le résultat de son activité – tant individuel que collectif ?

Ne pas s'intéresser au pourquoi, explique, pour une bonne part, que le travail, en tant qu'activité caractéristique de l'être humain, est si peu exploré, analysé, compris, expliqué, tant négligé voire bafoué.

Mais, avec l'importance que prenait l'activité laborieuse dans nos sociétés, avec l'évolution des techniques et des technologies et les bouleversements industriels et sociétaux qu'il en résultait, le travail devenait une préoccupation majeure qu'on ne pouvait plus négliger.

Il a fallu d'abord répondre à cette question que l'on croyait banale et évidente : Mais alors, qu'est-ce que le travail humain ?

Vaste question à laquelle il est toujours impossible de répondre avec précision tellement le travail, en tant qu'activité humaine, est quelque chose de complexe.

Personnellement, je prétends que le travail est une mise en acte de la nature humaine qui englobe et restitue toute la complexité humaine. Et nous savons tous combien la complexité humaine est vaste ! C'est pourquoi, en ergologie, nous affirmons :

### **Le travail, c'est compliqué !**

Pourtant l'énorme majorité des personnes – et y compris les acteurs eux-mêmes –, est convaincue que le travail est quelque chose de simple, de mécaniste.

De cette simplification **infondée** découlent la plupart de nos difficultés à comprendre, connaître, organiser, former et manager l'activité laborieuse.

**Cette simplification générale vient de la confusion entre travail et activité de travail.**

**Mais alors, qu'est-ce que l'activité de travail ?**

L'activité est à prendre dans le sens d'activité intérieure. C'est ce qui se passe dans la tête et le corps de la personne au travail, en dialogue avec son milieu et les « autres. » C'est invisible mais très fécond et efficace. C'est parce qu'il y a ce dialogue, qu'en définitive, le travail peut se réaliser et se réalise.

En règle générale, on s'intéresse au travail mais pas à l'activité. Et pourtant, ce n'est pas pareil ! Lorsque nous demandons à un acteur – qu'il soit de l'industrie ou de l'administration et quel que soit son niveau hiérarchique – de nous expliquer ce qu'il fait, il décrit toujours son travail, jamais, spontanément, son activité. Il faut beaucoup de persévérance, de conviction, de mise en confiance, pour arriver à lui faire parler de son activité. Pourquoi ? Parce qu'alors, on s'introduit, on s'immisce dans son intimité, dans son activité intérieure qui est très personnelle.

Spontanément, l'opérateur nous parle de ses tâches, de son poste de travail ; le résultat – matériel, intellectuel ou de service – qui est attendu ; les procédures qu'il doit suivre et mettre en œuvre ; les matériels/matériaux qu'il utilise ; etc.. Et cela ne lui pose aucun problème puisqu'il n'est pas impliqué personnellement. C'est général et valable pour tous. Bref, il nous décrit son travail prescrit. Et pour lui, apparemment, son travail c'est cela et rien d'autre. Et pourtant !

**Mais alors, qu'est-ce que c'est qui a fait, enfin, prendre conscience de la place et de l'importance du travail, en tant qu'activité proprement et uniquement humaine ?**

Au début des années 1970, deux jeunes apprentis ergonomes : **Catherine Teiger** et **Jacques Duraffourg**, observaient le travail sur une chaîne de montage de poste de TV, à la Thompson. Ils faisaient ces observations pour le compte du laboratoire d'ergonomie du CNAM, dirigé par les professeurs **Alain Wisner** et **Antoine Laville**, tous les deux médecins de formation. Il s'agissait d'analyser le travail des ouvrières (des OS) qui, sur une chaîne de montage, très fordienne, devaient, en 90 secondes, placer sur un châssis d'un poste de télévision, qui se déplaçait devant elles, environ une trentaine de composants, tous différents : des diodes, des fils, des ampoules, etc., qui se trouvaient dans des casiers disposaient au-dessus de la chaîne. Elles avaient donc une minute et demie ! Bien évidemment, le service des méthodes avait tout conçu et organisé pour que cela soit possible. Et à la surprise générale, ces apprentis ergonomes se sont aperçus qu'aucune de ces ouvrières ne faisait comme prévu par ce service des méthodes et qu'en plus, aucune d'entre elles ne faisaient pareil qu'une autre !

De leur aveu, lorsqu'ils ont fait part de leur découverte à leurs patrons, ils ne les ont pas crus. C'était inimaginable ! Et pourtant, il a bien valu se rendre à l'évidence, il y avait bien un écart entre le travail, qu'ils appelaient à l'époque : « théorique » et que depuis on appelle : « prescrit » et le travail tel qu'il était réalisé, ici et maintenant, et qu'ils ont appelé : « le travail réel. »

C'est ainsi que fut découvert le fondement de l'ergonomie de langue française, c'est-à-dire l'ergonomie de l'activité : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Toute cette science ergonomique est partie de là et elle est toujours basée sur ce constat.

Lorsqu'ils ont interrogé ces ouvrières, elles répondaient que c'était pour arriver à réaliser ce cycle de travail, dans les 90 secondes, qu'elles avaient adapté – en ergologie nous disons : re normé –, chacune leurs procédures. Sinon, elles n'y arrivaient pas ! Pourquoi ? Parce que ces OS sont toutes différentes : Il y en avait qui étaient droitières, d'autres gauchères, certaines étaient grandes, d'autres non, certaines avaient une bonne vue, d'autres non, etc., etc.. Et qui ne fallait pas qu'elles « coulent », c'est-à-dire qu'elles empiètent sur l'espace de la suivante. Ce qui aurait tout désorganisé la chaîne.

**C'était donc pour être efficaces qu'elles avaient re-normé les procédures du service des méthodes.**

Mais pas seulement !

En poursuivant les investigations, elles ont avoué que c'était aussi pour gagner du temps, qu'elles adaptaient les procédures. Pourtant, une minute et demie, ce n'était pas beaucoup, pour placer 27 composants différents mais il fallait qu'elles fassent mieux. Pourquoi ? Pour avoir du temps pour résoudre les aléas qui ne manquaient jamais de se produire pendant leur cycle de 90 secondes. En effet, parfois les composants n'étaient pas bien disposés dans les casiers, des fois, ils leur échappaient des mains, etc. Et il ne fallait, surtout pas, qu'elles « coulent » sur la suivante.

### **C'était donc, aussi, pour être efficaces, qu'elles adaptaient les procédures !**

Et on s'est vite aperçu qu'il n'y avait pas que sur cette chaîne de la Thompson, que cela se passait ainsi, mais que c'était vérifié de partout.

Et même si, à la suite des événements de 68 et de la grande grève des OS en mai 1971, on était en recherche de nouvelles méthodes de travail, le taylorisme/fordisme était encore le dogme des organisateurs du travail. C'est-à-dire, entre autres choses, que tout doit être prévu et organisé avant que le travail soit exécuté et que ceux qui exécutent ne doivent pas réfléchir et ceux qui réfléchissent ne doivent pas exécuter. Cette découverte ergonomique fut un sacré coup de tonnerre dans le ciel serein et quelque peu endormi, des sciences du travail ! Des ouvrières et qui plus est : des OS, se mettent à réfléchir pour être efficaces dans leur travail, c'était considéré comme un « crime de lèse-taylorisme. »

Une véritable révolution copernicienne s'est engagée et qui a déclenché une vraie bataille titanesque, digne de celle d'Hernani, parmi tous ceux qui s'intéressaient au travail.

Personnellement, j'ai commencé mes études universitaires, en sociologie, au milieu des années quarante-vingt et je peux témoigner, encore à cette époque-là, des empoignades verbales, qui pouvaient aller jusqu'aux injures, entre les partisans de la « bataille du travail réel » comme l'appelait l'équipe des ergonomes à la suite du professeur Wisner et ceux qui refusaient de l'admettre.

Tout est finalement et assez rapidement rentré dans l'ordre parce qu'il a bien fallu se rendre à l'évidence. Et, en décembre 1991, une loi, d'inspiration Européenne, sur les risques du travail, oblige à prendre en compte le travail réel pour faire une évaluation des risques. À partir de là, je crois qu'on peut dire que l'affaire est entendue !

En effet, actuellement cette « bataille du travail réel » est quasiment gagnée. Seuls quelques rares managers s'efforcent encore de vouloir supprimer cet écart entre le travail prescrit et le travail réel, mais c'est de l'ordre du phantasme managérial. Pourquoi ? Parce que c'est de contre-nature, parce que c'est dans la nature humaine que de toujours chercher à adapter son activité aux conditions qu'il juge les plus adaptées pour répondre à la situation qu'il rencontre, ici et maintenant, et qui n'est jamais totalement prévisible.

Et cet écart entre le travail tel qui est prescrit en amont de sa réalisation et tel qu'il est finalement réalisé, a toujours existé, de partout et en tout temps.

C'est ce qui explique que le travail humain a toujours évolué et progressé. Sinon, nous en serions au même stade que les abeilles, les fourmis et tous les autres animaux sociaux. Nous ferions, comme eux, des choses, certes, magnifiques mais toujours à l'identique, parce que c'est dans leurs gènes. Alors que l'Homme, dès homo faber, Il n'a jamais fait exactement comme on lui a dit. Et c'est cet écart qui explique l'évolution constante de son activité laborieuse et industrielle.

Et cet écart, on le retrouve dans toutes les civilisations, dans toutes les parties du monde. **Il est universel !** C'est une des choses qui caractérise l'Homme et le différencie des animaux.

### **Cela, c'est de l'anthropologie !**

Mais, s'il ne fait jamais tout à fait comme c'était prévu et/ou comme on lui a dit de faire, c'est parce qu'il a cette faculté, qui est dans ces gènes, dans ces fondements, de toujours pouvoir s'adapter aux

circonstances qu'il rencontre au moment d'exécuter son activité, mais aussi à ses besoins qui sont en constante évolution.

L'humaniste Albert Jacquard appelait cette faculté humaine : L'auto-organisation. Ce qui signifie que l'Homme développe des processus dont il est lui-même la source et qui lui permettent de devenir un sujet, qui se détermine, en partie, lui-même. C'est-à-dire qu'il peut prétendre être libre ! On comprend bien que cette liberté est limitée car il ne peut pas tout déterminer tout seul, mais il a la faculté de s'adapter, de corriger et donc de faire évoluer ses techniques, ses outils, ses organisations, etc.. C'est ce qui le différencie des autres animaux sociaux et des robots.

Vouloir lui empêcher de mettre en œuvre cette faculté, c'est antihumain, comme je l'ai dit tout à l'heure, parce que ce serait nier son humanité, son « humanité » comme le disait Albert Jacquard. Et d'ailleurs, c'est voué à l'échec parce qu'on ne peut empêcher un être humain d'être un être humain. Mais, si on essaie, cela crée des conflits, des crises et des troubles psychosociaux.

Le philosophe-ergologue Yves Schwartz – qui est le principal initiateur de la démarche ergologique – appelle cette faculté : l'usage de soi. Ce qui veut dire qu'un être humain a toujours besoin d'user de lui-même comme il l'entend. Il n'y a jamais qu'une seule bonne manière de faire les choses. Il y a toujours des choix, si infimes soient-ils. Et Yves Schwartz développe ce concept ontologique en s'appuyant sur les travaux de Georges Canguilhem, qui, en tant que médecin et philosophe, affirmait, au milieu du siècle dernier, qu'un être humain ne peut pas vivre en santé, s'il est exclusivement soumis aux normes décidées par d'autres. Il faut qu'ils les adaptent à ses possibilités, à ses conceptions, à son éthique, à ses croyances, etc.. Sinon, il dépérit.

Les psychologues du travail appellent cette faculté : le pouvoir d'agir.

Je pourrais vous citer encore beaucoup d'autres chercheurs récents qui défendent cette conception, ontologique et anthropologique de l'être humain. Mais je n'en aurai pas le temps.

On pourra peut-être, si cela vous intéresse, en parler lors de notre débat.

Mais puisqu'il est établi, maintenant, qu'il y a toujours un écart – parfois minime et difficile à observer de l'extérieur mais toujours présent – cela pose une multitude de questions et non des moindres.

Première question : Par qui et comment est comblé et géré cet écart, puisqu'il n'est, et ne peut être, prévu ? En effet, ce qui caractérise cet écart, c'est qu'il est, par définition, imprévisible, sinon il serait inclus dans le prescrit. C'est évident ! La seule chose dont on peut être assuré, c'est qu'il y aura toujours un écart, aussi minime soit-il. Et, par qui peut-il être comblé et géré en dehors des opérateurs eux-mêmes, pendant leur activité, dans le feu de l'action, ici et maintenant ?

Deuxième question : S'il n'y a que les « œuvrant », c'est-à-dire ceux qui œuvrent qui peuvent le faire, tous niveaux hiérarchiques et tous types d'activités : de production, d'administration, de service, etc., pris en considération – ne tombons pas dans un ouvriérisme désuet – à partir de quoi et comment font-ils pour combler et gérer cet écart incompressible et imprévisible ?

**Et c'est le comblement et la gestion de cet écart qui permet de passer  
de la notion de travail à la notion d'activité de travail.**

C'est cette gestion qui crée, qui est à l'origine, de ce que les psychologues et les psychiatres du travail, appellent : la subjectivité du/au travail. C'est à ce moment-là, que s'exprime la personnalité, l'individualité, l'histoire toujours singulière, tant individuelle que collective, c'est-à-dire :

**La compétence individuelle et/ou collective.**

Avec tous les avantages et inconvénients, voire tous les drames qui en découlent. Quand on fait des choix, il y a toujours de l'imprévisible et donc du risque, qu'il faut bien assumer si l'on veut que le travail s'accomplisse.

Mais essayons, maintenant, d'apporter quelques éclairages à notre deuxième question : S'il n'y a que les « œuvrant », les « agissants » qui peuvent le faire, à partir de quoi et comment font-ils pour combler et gérer cet écart ?

Et pour cela, nous devons d'abord nous demander : comment s'effectue, se réalise, toute activité de travail ? Dans quelles conditions et à quelles conditions, se réalise-t-elle ?

Je vais tenter de répondre à cette très importante question en posant une autre question :

### ***Qu'est-ce que c'est que travailler, pour un ergologue ?***

Pour le philosophe-ergologue Yves Schwartz, c'est toujours une dialectique, un compromis, une rencontre entre trois moments, ou trois paramètres, indissociables et qui sont présents dans toutes les situations de travail, de partout dans le monde et dans le temps:

D'abord, il y a le travail – ou le service – particulier à réaliser, sa nature, ses conditions de réalisation. Tout cela renvoie à toutes sortes de connaissances (pluridisciplinarité) qui sont produites en lien avec ce travail à réaliser et transcrites sous toutes formes : livres, enseignements, logiciels, machines, outils, procédures, architectures, etc.. Et cela, c'est tout ce que l'on trouve en amont de sa réalisation et qui permet d'élaborer le travail prescrit et qui est absolument indispensable ! C'est ce que nous appelons : le savoir constitué. Je vais y revenir plus précisément.

Puis, pour effectuer réellement le travail, tout cela rencontre des travailleurs, individuels ou collectifs, toujours singuliers – nous sommes tous différents –, formés par notre histoire, elle aussi toujours singulière et qui plus est, le travail à réaliser ne rencontre jamais le même individu ni le même collectif, dans le temps et dans l'espace (le matin/le soir, en début de semaine/en fin de semaine, au Brésil ou en Suède, ou en Chine, etc..) Il y a toujours ces variabilités qu'il faut gérer au mieux pour produire dans les meilleures conditions possibles, tant économiques qu'humaines.

Et enfin, il faut gérer et s'adapter aux variabilités du milieu et de l'environnement toujours infidèles : Météo, éclairage, composition de l'équipe, retards, planning, rapports sociaux au sein du collectif de travail, etc..

La combinatoire de ces trois paramètres, **eux-mêmes variables**, est infinie. C'est pourquoi l'ergologie soutient que toute activité de travail est toujours singulière mais à des niveaux très différenciés. Parfois la variabilité est infime mais jamais totalement inexistante. Il suffit que chacun d'entre nous, réfléchisse et s'interroge sur sa propre activité, pour s'en convaincre. Soi-même, on ne fait jamais pareil et jamais tout à fait pareil que les autres. Oui, non !

**Autrement dit : le travail à effectuer est toujours le même ;**

**L'activité de travail réalisée est toujours différente.**

Mais comment fait-on ? Que mettons-nous en œuvre pour nous différencier des autres et pour nous adapter à toutes ces variabilités, et pourquoi le faisons-nous ?

Pour l'ergologie, nous mettons en œuvre un savoir personnel et/ou collectif, qui est le résultat de notre histoire, toujours singulière, avons-nous dit, acquis dans notre propre expérience professionnelle et autres (sociale, familiale, culturelle, sportive, religieuse, etc.) et qui renvoie à nos valeurs, à notre éducation, bref, à notre personnalité.

C'est ce savoir – qui est un vrai savoir – qu'en ergologie nous appelons : le savoir investi. Pour nous, le savoir investi est complémentaire du savoir constitué. Pour comprendre toute situation de travail, ces

deux formes de savoirs sont indispensables. Ils constituent les deux versants, de toute activité de travail, son unité dialectique.

Ce qui veut dire que dans toutes nos activités de travail, une part est réalisée à partir d'un savoir constitué qu'on nous prescrit mais aussi qu'on nous a enseigné, qu'on a appris ou qu'on a lu dans des livres et/ou documents ; et une autre part qui nous vient de notre savoir d'expérience ou savoir investi, que personne nous a enseignés et qu'on n'a lu nulle part. Nous l'avons acquis par expérience, par nos activités !

***Mais, qu'est-ce qui caractérise et différencie  
le savoir constitué du savoir investi ?***

Voyons d'abord ce que nous appelons : le savoir constitué, parce que c'est le plus simple à expliquer.

C'est ce que tout le monde appelle : le savoir, tout court, autrement dit : le savoir académique. C'est-à-dire tout ce qui est connu, formalisé dans des enseignements, dans des livres, dans des logiciels, dans des normes techniques, organisationnelles, économiques, etc., etc..

Mais, pour nous ergologue, ce type de savoir, pour important et primordial qu'il est – surtout ne le négligeons pas ! –, il ne peut, à lui seul, expliquer ce qui se passe dans le travail tel qu'il est réalisé, ici et maintenant. Il est suffisant pour l'expliquer tel qu'il a été prescrit, en amont, mais pas pour l'expliquer tel qu'il est réalisé *in fine*. Une autre forme de savoir est mise à contribution pour combler et gérer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Et c'est ce savoir-là, que nous appelons : **le savoir investi**.

De quoi s'agit-il ?

***Qu'est-ce que c'est le savoir investi ?***

C'est le savoir acquis dans toutes activités et/ou expérience. Mais une fois cela dit, on n'a pas dit grand-chose ! Encore faut-il préciser : De quel type de savoir s'agit-il ? S'agit-il d'un vrai savoir ? Comment s'élabore-t-il, se construit-il ? À quoi sert-il et peut servir ? Comment le faire émerger, l'utiliser ? Quelles différences avec le savoir constitué ? Sont-ils complémentaires ou concurrents ? Peut-on les associer ?

Je ne répondrai certainement pas à toutes ces questions (trop vaste et pas assez de temps). Simplement, je souhaite attirer l'attention sur l'importance de tout cela et, ensuite, à chacun d'entre nous, si je l'ai convaincu, de poursuivre sa quête et d'apporter sa propre contribution à partir de sa propre expérience.

D'abord, disons qu'on l'appelle **investi** parce qu'il renvoie à la spécificité de la compétence acquise dans l'expérience de la gestion de toute activité. Et cette expérience **est investie** dans cette situation unique et historique. Elle n'est ni formalisée ni écrite nulle part. Cette expérience est enfouie dans l'intellect et/ou dans le corps, dans le **corps-soi**, dirait Y. Schwartz, c'est-à-dire, à la fois dans le corps et dans l'esprit ou l'âme. Sans qu'il soit besoin d'attribuer, à ce dernier terme, une quelconque connotation religieuse. Nous nous situons, ici, dans le domaine du matériel et de l'idéal, de la substance et de l'esprit.

Nous croyons pouvoir dire aujourd'hui, que chacun d'entre nous est, à la fois, une substance (son corps) et une idée (son esprit ou son âme, si l'on veut). C'est cette unité dialectique constante qui nous constitue et nous explique. C'est ce que nous appelons : le corps-soi. Et ce savoir investi est contenu dans notre corps-soi : dans notre chair, nos muscles mais aussi dans notre intellect.

Par contre, le savoir académique, formel, lui est **désinvesti**, c'est-à-dire qu'il peut être défini et relié avec d'autres concepts, indépendamment des situations particulières. Il est général et généralisable ! Il est constitué à l'extérieur et en amont de toutes situations précises. Il ne lui est donc pas particulier, il lui est extérieur, donc désinvesti.

***Quelques exemples concrets pour illustrer cela :***

Lorsqu'on regarde marcher, avec assurance et décontraction, un couvreur, sur un toit pentu, on dit : « // *a de l'expérience !* » Bien sûr ! C'est à force de marcher sur des toits pentus qu'il a acquis cet équilibre et cette assurance. Mais on ne le relie pas forcément à un savoir. Pourquoi ? Bonne question !

Lorsqu'on a une vieille voiture un peu usée, avec des freins un peu lâches, des pédales souples ou, au contraire, dures, on s'y adapte et, pratiquement inconsciemment, on la conduit convenablement mais si on la prête à un autre chauffeur, alors là, bonjour les dégâts. Il n'a pas votre expérience ! Il n'a pas votre savoir investi dans cette voiture !

C'est la même chose sur le plan professionnel ! On s'adapte à ses outils usagers, à son collectif de travail, au système organisationnel en place, aux aléas qui se répètent – on arrive même à les anticiper et à les prévoir et, ainsi, souvent les neutraliser –, etc., etc..

En France, par exemple, les statistiques des accidents du travail mettent en évidence que lorsqu'un salarié arrive sur un nouveau lieu de travail, ses risques d'accident sont plus grands qu'au bout d'un certain temps d'adaptation. On dit alors, qu'il n'a pas l'expérience. Un ergologue dira : « *il n'a pas encore acquis son savoir d'expérience particulier à ce site !* » C'est pour cette raison, qu'une loi oblige à lui donner une formation, préalablement à sa mise au travail, pour lui signaler les risques particuliers, à cette situation de travail. Son adaptation est ainsi moins risquée.

D'autres exemples, peut-être plus convaincants, se trouvent dans la volonté de robotisation qui a sévi, en France, dans la deuxième moitié du siècle dernier. En voici un : **celui du robot masticueur**.

Cette anecdote a été contée par Alain Wisner. Il faut savoir qu'Alain Wisner, dans les années cinquante, était ergonomiste chez Renault. De quoi s'agit-il ?

Quoi, en apparence, de plus simple que de faire réaliser, par un robot industriel, le geste d'un masticueur de carrosserie de voiture en construction ? Il suffit de bien l'observer et de le mettre en équations mathématiques, et ça, on sait le faire et on l'a fait. De l'avis de tous les experts, le geste du robot était bien supérieur à celui des ouvriers masticueurs. De plus, le robot ne se fatiguait pas, ne tombait jamais malade (quoique, il y a bien des pannes, mais bon...) et surtout, ne faisait jamais grève. Le rêve, quoi ! Pourtant, le nombre de rebuts, en bout de chaîne ou de ligne (au choix !) était problématique. Mais, aux experts penchés sur le chevet de ce robot, rien n'apparaissait relever d'une quelconque anomalie informatique. Même les anciens ouvriers reconnaissaient et vantaient la perfection du geste de ce robot.

Mais – parce qu'il y a toujours un « mais » – ils ont fait remarquer que, parfois, suivant le degré d'humidité de l'air ambiant, suivant la qualité du mastic – qui n'était pas toujours identique d'une livraison à l'autre –, etc., ils ressentaient, en exécutant leur geste, qu'il fallait soit ralentir un peu, soit appuyer un peu plus. Bref, qu'il fallait qu'ils adaptent leur geste à leurs ressentis du moment. Et cela, le robot ne savait pas le faire et ce serait beaucoup trop onéreux d'essayer de le programmer afin qu'il soit capable de « *cette intelligence du geste adapté* » comme l'appellent les ergonomes. Les robots furent mis au rebut et les salariés rembauchés. Quel gâchis !

Des exemples de cette nature, on en a des tonnes. Les robots de nouvelle génération sont toujours assistés par des travailleurs, soit à leur côté soit dans des salles de contrôle. Le vieux rêve d'atelier sans humain, est abandonné. Il y a en moins, c'est vrai, mais il y en a toujours. Le robot ne remplace plus l'Homme, il l'aide. Ils sont devenus des machines-outils sophistiquées, informatisées mais toujours conduites par des Hommes.

Avec l'épopée de la robotisation, le savoir investi dans l'expérience professionnelle, s'est révélé évident. Mais, ce n'est pas encore le cas dans les situations de travail courantes. Et c'est dommage !

Peut-on, encore faire comme si ce savoir n'existait pas ? Peut-être ? Mais à quel prix ! Et pourquoi refuser de le reconnaître ?

C'est la raison pour laquelle, il me semble qu'il faudrait qu'en écho de « *la bataille du travail réel* », que j'ai évoqué tout à l'heure, et qui a été engagée et gagnée, par l'équipe des ergonomes de langue française, conduite par Alain Wisner, dans la deuxième moitié du XXe siècle, il conviendrait d'engager « *la bataille du savoir investi* ». Faire admettre et reconnaître cette forme de savoir et l'utiliser enfin, me paraît être une exigence historique qui échoit à notre génération.

C'est peut-être là que se situe la véritable « modernisation des entreprises et des services » qui semble être, en ce moment, la préoccupation première de beaucoup de managers.

J'espère que le débat qui va suivre, nous permettra d'y voir un peu plus clair sur cette importante question. J'ai conscience de la révolution culturelle que cela sous-tend, dans nos entreprises et dans nos services, c'est-à-dire dans tout le monde administratif et industriel.

### **Mais, pouvons-nous en faire l'économie ?**

#### **Surtout si nous voulons lutter efficacement contre les dégâts du travail et plus particulièrement contre les troubles psychosociaux, tout en étant efficaces ?**

#### **Bon, je crois qu'il est temps de conclure !**

Maintenant que vous êtes un plus informé des avancées des sciences humaines, dans le domaine du travail, vous devez bien admettre que le travail et surtout l'activité de travail, c'est compliqué ! Et il faut l'admettre ! Vouloir simplifier voire ignorer l'activité de travail, c'est la déformer, la corrompre ! Et alors, « bonjour les dégâts ! » Et c'est ce que l'on vit actuellement ! On gère, on organise, on décide sans savoir exactement ce qu'est l'activité de travail humain. Et le pire, c'est qu'on croit le savoir ! Alors qu'on le fait en aveugle ! Et on en mesure, hélas ! les résultats !

À présent, chacun d'entre vous, en fonction de sa propre expérience, de sa fonction et de son éthique, pourra répondre à notre questionnement du début :

#### **Peut-on concilier le bien-être et l'efficacité, au travail ?**

#### **Ou dit autrement, peut-on travailler en sécurité et en santé, tout en étant productif ?**

La réponse à cette question ne peut être que personnelle. Elle renvoie à trop de paramètres intimes comme : notre éthique, notre morale, nos convictions idéologiques voire religieuses, notre poste hiérarchique et notre fonction professionnelle, nos responsabilités, nos obligations, etc.. Personne ne peut répondre, pertinemment, à cette question à la place d'un autre. Il n'y a, et ne peut y avoir, de réponse absolue et valable de partout.

#### **Les sciences ne peuvent pas décider à la place des managers et de tous les organisateurs du travail !**

Elles ne peuvent qu'apporter des connaissances issues de leurs recherches. Il est, pensons-nous, souhaitable et souhaité que ces connaissances soient connues et prises en considération. Mais, nous savons très bien que pour agir, il n'y a pas que ces connaissances à prendre en considération. Bien d'autres paramètres, aussi, sont importants et ne peuvent être négligés. Mais on connaît bien, aujourd'hui – et l'actualité, hélas, nous le confirme – les dégâts engendrés par la non-prise en considération de ces aspects du travail humain que mettent en évidence – depuis peu il est vrai – les sciences qui se préoccupent de ce sujet.

Peut-être le moment est-il venu, compte tenu de l'accroissement de la complexité du travail, de renforcer les coopérations entre le monde du travail et celui de la recherche.

Car tous ces paramètres à prendre en considération – et qui sont eux-mêmes en constantes évolutions – font qu'il ne peut y avoir de manuel, d'aide-mémoire, qui permettrait à un organisateur du travail, un

manager ou un responsable des ressources humaines, d'aller trouver dans un quelconque enseignement ou vade-mecum, ce qu'il doit faire dans telle ou telle situation. C'est impossible !

**Ces fonctions relèvent plus de l'art que de la technique.  
Et il faut l'admettre et l'accepter !**

Pour l'ergologie, il s'agit avant tout d'une posture, d'une démarche qui doit guider tout organisateur de travail et qu'il doit constamment adapter à la situation qu'il rencontre ici et maintenant. Pour maîtriser au mieux cette posture, il faut toujours avoir en tête que nous avons à faire à des êtres humains qui ont toujours un besoin vital de s'adapter et d'adapter leurs activités à leurs propres normes professionnelles et éthiques. Mais qui, aussi, possèdent un savoir d'expérience dont il serait préjudiciable de ne pas utiliser.

J'ai parfaitement conscience que cela est loin d'être facile et évident. Ma seule ambition, par cette intervention, aura été d'attirer votre attention sur ces aspects trop négligés du travail humain.

Les connaissances nouvelles montrent qu'il n'est pas nécessaire, dans l'énorme majorité des cas – bien sûr il y a toujours des exceptions –, de contraindre l'être humain à bien travailler, de faire « suer son front », car il travaille naturellement, pour répondre à des besoins fondamentaux qui le caractérisent en tant qu'être humain.

Ce que montrent aussi ces connaissances nouvelles, c'est que si l'on veut obtenir le maximum de l'activité laborieuse de nous-mêmes et de nos subordonnés, quel que soit notre niveau hiérarchique, il faut nous permettre de satisfaire ces deux fonctions dialectiques et fondamentales du travail : sa fonction économique-sociale et sa fonction ontologique et anthropologique. C'est-à-dire qu'en plus de satisfaire son besoin de gagner sa vie et de trouver sa place dans la société, il a aussi besoin, par et dans son activité laborieuse, de s'exprimer, de se réaliser, de mettre à l'épreuve son intelligence et son savoir d'expérience. Si cela est réalisé, il se sentira bien dans son travail, dans son service, au milieu de ses partenaires et sa production ne sera que plus efficiente et sa santé bien meilleure.

Et bien évidemment, s'il s'avère que ces nouvelles conceptions de l'organisation du travail sont plus efficaces et qu'elles améliorent la productivité, il restera à résoudre le problème de la répartition de ces gains de production.

**Mais cela n'est pas un problème scientifique mais politique et syndical.  
Et c'est à chacun de prendre et d'assumer ses propres responsabilités !**

**En conclusion de la conclusion :**

Ce que disent toutes les sciences qui se préoccupent du travail, c'est que l'on ne pourra pas améliorer les conditions et situations de travail, sans la participation effective des « œuvrant » eux-mêmes, puisque ce sont les seuls qui maîtrisent et le travail réel et le savoir investi, indispensable à la réalisation de l'ouvrage.

Alors, va-t-on vers une « soviétisation des entreprises », comme le craignent nombre d'employeurs réticents ; ou bien vers « une collaboration des classe » voire « une auto exploitation des salariés », comme en ont peur nombre de syndicalistes.

À Chacun d'y répondre ! Personnellement, je crois qu'il s'agit simplement d'une démocratisation des entreprises. Ce qui serait en harmonie avec le type de société qui est recherché actuellement.

**Mais est-ce envisageable ?**

Je vous remercie !