



**HAL**  
open science

## Travail de demain, expérience d'aujourd'hui

Camille Bachellerie, Catherine Delgoulet, Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan

► **To cite this version:**

Camille Bachellerie, Catherine Delgoulet, Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan. Travail de demain, expérience d'aujourd'hui. [Rapport de recherche] 109, Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET. 2021. halshs-03284219

**HAL Id: halshs-03284219**

**<https://shs.hal.science/halshs-03284219>**

Submitted on 12 Jul 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# 109 Travail de demain, expérience d'aujourd'hui

Actes du séminaire "Âges et Travail", mai 2019

---

Juillet 2021

Camille Bachellerie, Catherine Delgoulet,  
Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan,  
Cnam-CEET, Gis Creapt

## Rapport de recherche

**Ceet - Centre d'études de l'emploi et du travail**

# Travail de demain, expérience d'aujourd'hui

Actes du séminaire « Âges et Travail »

du Gis CREAPT

Camille BACHELLERIE, Serge VOLKOFF, Valérie ZARA-  
MEYLAN, Catherine DELGOULET  
*Cnam-CRTD, Cnam-CEET, Gis CREAPT*

Juillet 2021

N° 109

Directrice de publication : **Christine Erhel**  
Secrétaire de rédaction : **Bilel Osmane**

ISSN 1629-5684  
ISBN 978-2-11-151924-4

## Travail de demain, expérience d'aujourd'hui

### RÉSUMÉ

Avant même la période de crise sanitaire, et la crise économique qui s'ensuit, l'avenir du travail a fait l'objet de nombreux colloques et rencontres dans des réseaux scientifiques, mais aussi politiques et associatifs. Des questions d'anticipation et de prospective y ont été posées en cherchant à imaginer le « travail de demain ». L'objectif était d'analyser les évolutions en cours, d'en dégager des tendances, les mettre en débat et les critiquer, les soutenir ou encore tenter d'influer sur ces évolutions.

Ce questionnement a été souvent abordé par le prisme de l'emploi, et centré sur les évolutions technologiques (systèmes d'information, moyens de communications, ...). On peut cependant – et ce sera le propos ici – l'élargir à l'évolution des systèmes sociotechniques en y incluant les conditions et l'organisation de travail, les enjeux de santé au travail ainsi que les parcours professionnels et l'expérience des personnes concernées, et ce pour trois raisons au moins, sur lesquelles les observations et analyses présentées dans ce rapport reviendront largement :

- les recherches sur l'intensification du travail ont montré à quel point cette transformation des modèles de production influence et modifie les conditions de travail. Cette évolution d'ensemble délimite les possibilités pour les travailleurs de préserver leur santé et construire leurs compétences dans les diverses phases de leur vie professionnelle ;
- les évolutions récentes sont marquées par de nouveaux modes d'organisation associés à la mobilisation de nouvelles technologies, en particulier au service de modes de prescription par algorithmes, d'objectifs de supervision, de contrôle, de production d'indicateurs de gestion, de travail en juste-à-temps ;
- de nombreuses études en sciences sociales suggèrent que les itinéraires professionnels sont appelés à être de moins en moins continus et stables, et devraient connaître un régime de changements au rythme soutenu. Un aspect important de cette instabilité serait un raccourcissement de la durée d'existence des équipes de travail, au sein desquelles les régulations collectives et la transmission des savoirs professionnels pourraient avoir plus de mal à se constituer.

Dans ce contexte, comment penser le travail de demain si le volet constructif de l'activité est entravé et que l'expérience peine à se constituer, à être partagée ou mobilisée ? Comment au contraire l'expérience pourrait-elle constituer un socle dans ces situations de changement ?

C'est autour de ces interrogations que le CREAPT (Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail) a décidé d'intituler l'édition 2019 de son séminaire annuel « Travail de demain, expérience d'aujourd'hui ». Les interventions des chercheurs de diverses disciplines (ergonomie, sociologie, droit, prospective), retranscrites ici pratiquement dans les termes où elles ont été prononcées, et les échanges auxquelles elles ont donné lieu (retranscrits également) permettent d'aborder ces questions en articulant des connaissances théoriques et des exemples de terrain, dans toute leur diversité selon qu'il s'agit : de travailleurs en début, milieu ou fin de carrière ; d'entreprises ou administrations récentes – voire « innovantes » – ou existant de longue date ; de métiers nouveaux ou ancrés dans une tradition professionnelle ancienne.

Ce rapport paraît en 2021. On sait combien le débat social et politique s'est polarisé à présent sur la thématique du « monde d'après », y compris s'agissant du travail. On peut donc aussi prendre ce rapport comme une contribution à ce débat.

#### Coordination scientifique

Camille Bachellerie, Catherine Delgoulet, Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan.



## Sommaire

---

<b>Ouverture .....</b>	
Catherine Delgoulet.....	p.6
<b>Chapitre 1. Conférence introductive. Le travail du futur, l'activité, les temporalités</b>	
Corinne Gaudart .....	p.8
<b>Chapitre 2. La prospective comme outil dans l'élaboration des politiques de prévention des risques professionnels aujourd'hui .....</b>	
Michel Héry, Marc Malenfer .....	p.37
<b>Chapitre 3. « Comme des robots » : les ouvriers des entrepôts sous commande vocale.....</b>	
David Gaborieau .....	p.55
<b>Chapitre 4. Les mutations du droit de la santé au travail et la négociation collective : l'exemple de la qualité de vie au travail.....</b>	
Franck Heas .....	p.82
<b>Chapitre 5. Appréhender les évolutions d'une organisation sur un « temps long » : la co-construction du parcours organisationnel d'un fab lab.....</b>	
Flore Barcellini, Céline Mardon .....	p.106
<b>Chapitre 6. D'un futur contraint vers un futur reconstruit. Le cas du management de la sécurité dans un organisme de collecte des déchets. ....</b>	
Willy Buchmann.....	p.130
<b>Chapitre 7. À la lisière de l'emploi, désirs et représentations du travail des jeunes....</b>	
Mario Correia.....	p.150
<b>Chapitre 8. Quels impacts des organisations agiles sur la santé au travail et la construction des parcours professionnels : lecture critique de la littérature enrichie d'éléments empiriques.....</b>	
Camille Bachellerie .....	p.164
<b>Chapitre 9. Fil rouge et discussion générale .....</b>	
Fanny Vincent.....	p.187





## Ouverture

### Catherine DELGOULET, Cnam CRTD, CEET, directrice du GIS CREAPT

---

Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue au séminaire annuel « Âges et Travail » du GIS CREAPT, qui va nous réunir donc pendant ces deux jours et demi, pour aborder et traiter de la question du travail de demain et de l'expérience d'aujourd'hui.

Lorsque nous avons choisi avec l'équipe de recherche de nous intéresser aux transformations du travail, aux bouleversements profonds du travail actuel mais aussi à venir, et que nous avons donc choisi cette thématique autour du travail de demain et de l'expérience d'aujourd'hui, il nous a semblé important évidemment de repérer le fait que ces questions-là ont été déjà largement discutées à la fois dans des séminaires et des colloques de recherche, mais aussi dans des rencontres politiques ou associatives. Dans le cadre de ces différents colloques qui ont déjà eu lieu, deux points nous semblaient avoir été largement mis en avant : d'une part, les enjeux liés à l'emploi. En quoi les transformations du travail auraient un impact ou vont avoir un impact sur l'emploi, en termes numériques, mais aussi en termes de type d'emploi, de disparition de certains métiers, ou au contraire de création d'autres métiers ? Ce pan nous a semblé avoir été déjà largement traité. Le second est celui lié plutôt aux aspects technologiques. Lorsque l'on parle du travail de demain, de l'usine du futur, du travail 4.0, on insiste sur les dimensions technologiques souvent, sur la digitalisation du travail, sur l'automatisation, la robotisation, l'introduction de l'intelligence artificielle dans le travail.

Il nous a semblé qu'évidemment ces deux thématiques étaient d'importance, mais que nous pouvions en tant que CREAPT contribuer à élargir ou décaler un peu le débat, en appréhendant ces questions du travail de demain selon deux autres axes. D'une part, un axe sur les questions de conditions de travail, d'organisation, et leurs effets sur la santé. En quoi ce travail de demain bouleverse-t-il et va-t-il bouleverser les conditions de travail, l'organisation du travail ? Et comment ces transformations auront-elles des répercussions sur la santé - la santé prise au sens large du terme, englobant les questions de développement des compétences et de l'expérience. Un second axe semblait intéressant et peut-être moins traité, celui des parcours professionnels, de la prise en compte dans ces parcours professionnels des questions de compétences et d'expériences d'aujourd'hui, pour penser le travail de demain.

L'objectif de ce séminaire est donc de travailler autrement les questions déjà discutées dans ces domaines. Si on reprend un certain nombre de travaux qui s'intéressent aux évolutions annoncées du travail, on se rend compte qu'elles sont au moins triples. Ce sont des évolutions en termes d'intensification du travail. C'est aussi des évolutions en termes de prescription et de contrôle accru – avec tout un tas de dispositifs plus ou moins avancés et sophistiqués pour élaborer ces prescriptions ou ce contrôle. Et puis troisième évolution, c'est l'évolution des rythmes de changements eux-mêmes qui seraient d'autant plus soutenus.

L'ensemble de ces évolutions questionne à la fois les possibilités de développement des organisations du travail, des collectifs de travail, mais aussi des compétences et de l'expérience de chacun.e. Et ces évolutions questionnent également les possibilités de construire des parcours de travail en santé.

L'objectif des interventions de chercheurs de disciplines très diverses, qui nous ont fait le plaisir de contribuer à ce séminaire, est d'avancer ensemble sur ces questions pour essayer de voir comment construire le travail de demain, en faisant finalement le pari de prendre en compte comme socle l'expérience d'aujourd'hui.

Pour finir cette brève introduction, je tenais aussi à remercier trois collègues qui ont pris en charge justement le montage de ce programme du séminaire cette année : Camille Bachellerie, Valérie Zarameylan et Serge Volkoff. Merci à eux pour tout le travail d'organisation.

Je vais maintenant passer la parole à Corinne Gaudart, directrice de recherche au CNRS, directrice du laboratoire Lise du Cnam, et contribuant au programme scientifique du GIS CREAPT. Son exposé interroge le travail du futur, l'activité et les temporalités.

## Chapitre 1 - Conférence introductive

# LE TRAVAIL DU FUTUR, L'ACTIVITÉ, LES TEMPORALITÉS

Corinne GAUDART, Cnam - Lise, GIS CREAPT

---

Merci Catherine pour l'introduction. Merci aux organisateurs du séminaire de me donner l'occasion d'échanger avec vous quelques idées. Ce que j'ai essayé de faire, c'est mettre en résonance des travaux de sociologues, d'ergonomes, de psychologues avec des travaux du CREAPT qui, comme Catherine l'a dit, tournent autour de la question de l'expérience. Vous trouverez les principales références bibliographiques en fin de diaporama.

J'aborderai plusieurs points. En introduction, comment peut-on poser les problèmes ? Je voudrais développer dans un deuxième point ce que mes collègues sociologues, et notamment du Lise, ont appelé les « zones grises » du travail et de l'emploi, qui sont en fait des zones émergentes de nouvelles formes d'organisation ou de nouvelles formes de travail et d'emploi ; cela me semble intéressant pour pouvoir penser la question qui nous est posée aujourd'hui. Je voudrais aborder un troisième point autour des liens entre la manière dont on introduit les technologies digitales, et les conceptions du travail qui sont sous-jacentes. Et puis faire une conclusion en forme d'ouverture, pour revenir sur ce qui est le centre des préoccupations du CREAPT autour des questions de l'expérience, et voir comment peut-être on peut les relier à la question de la créativité qui est souvent associée aux nouvelles technologies, et ouvrir à la discussion avec vous.

### Introduction : mise en problème

Quand on évoque le travail de demain, le mot qui est très souvent associé est celui de « rupture » dans le travail, avec l'idée que ce que nous ferons demain n'aura rien à voir avec ce que nous faisons aujourd'hui, encore moins à voir avec ce que nous faisons hier, voire pour les plus radicaux – j'y reviendrai au cours de l'exposé – l'annonce de la fin du travail humain. Et c'est aussi une rupture envisagée du côté de l'emploi impliquant une diversification des statuts, des contrats, déjà à l'œuvre aujourd'hui. Ces ruptures influenceraient directement les parcours professionnels, avec une fin annoncée du modèle fordien des parcours : un cycle de vie en trois temps, avec un temps pour la formation, un temps d'emploi pendant la vie active plutôt stable et plutôt sous une forme salariale, et puis le temps de la retraite vécu comme un repos bien mérité face à une conception du travail qui use. On voit aujourd'hui que cela se décline autrement, et que les formes de parcours se diversifient.

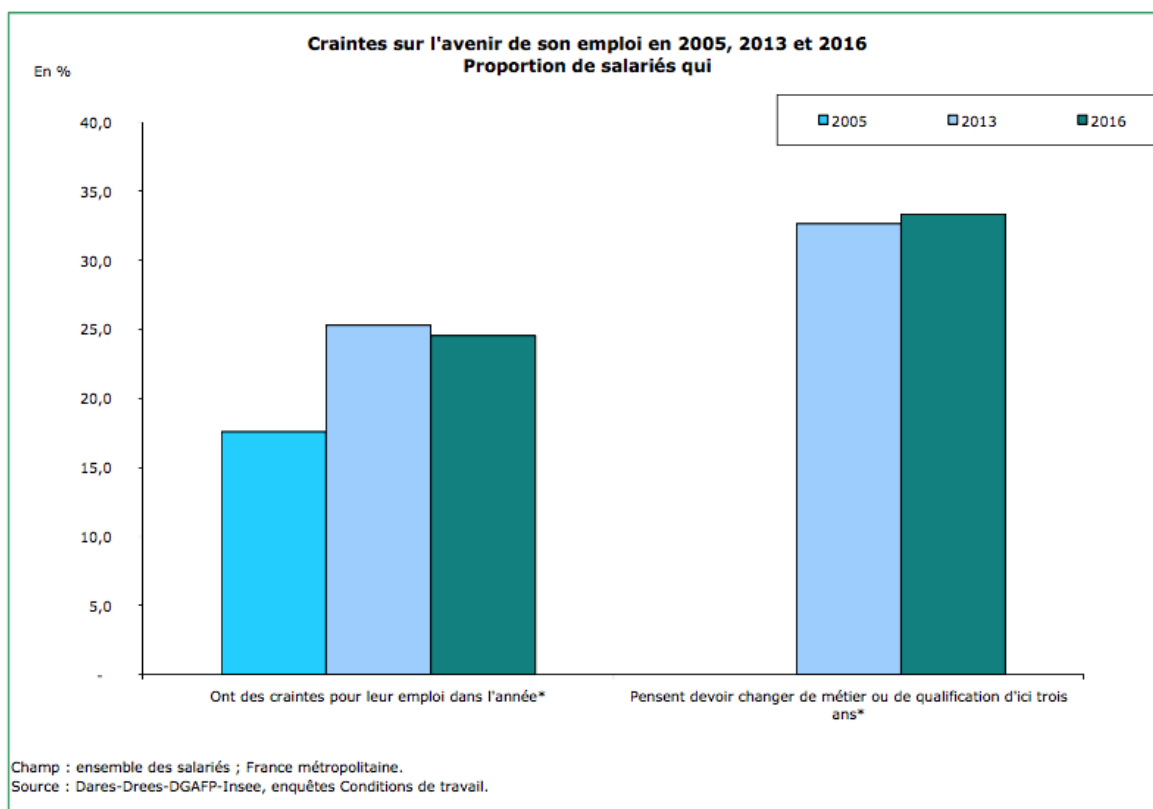
Ces transformations de la relation à l'emploi et au travail sont soutenues par, ou sont concomitantes à – nous pourrions en discuter – la digitalisation, aux « transformations digitales » de manière large. Celles-ci renvoient à toutes les innovations dans le domaine des machines intelligentes, les algorithmes d'exploitation des données massives, le développement des plates-formes en ligne, les objets connectés, etc. Ce qui est intéressant c'est que derrière ce terme de « transformations digitales » on a en fait des transformations qui touchent conjointement à des dimensions technologiques et organisationnelles. Elles sont indissociables, même si bien souvent on en annonce ou on n'en examine qu'une seule, souvent la dimension technologique. Dans ce contexte il y a un réel risque que l'expérience soit disqualifiée, déniée, non prise en compte dans ces transformations pensées en termes de rupture.

Je vous propose de regarder ces transformations du côté des conditions de travail. Pour cela j'ai repris quelques données – que je vais essayer de vous distiller tout au long de l'exposé – issues de l'enquête Conditions de travail et risques psychosociaux de 2016. Certaines questions sont reprises sur plusieurs années d'enquêtes, d'autres sont nouvelles. Je précise ici qu'on est du côté du salariat.

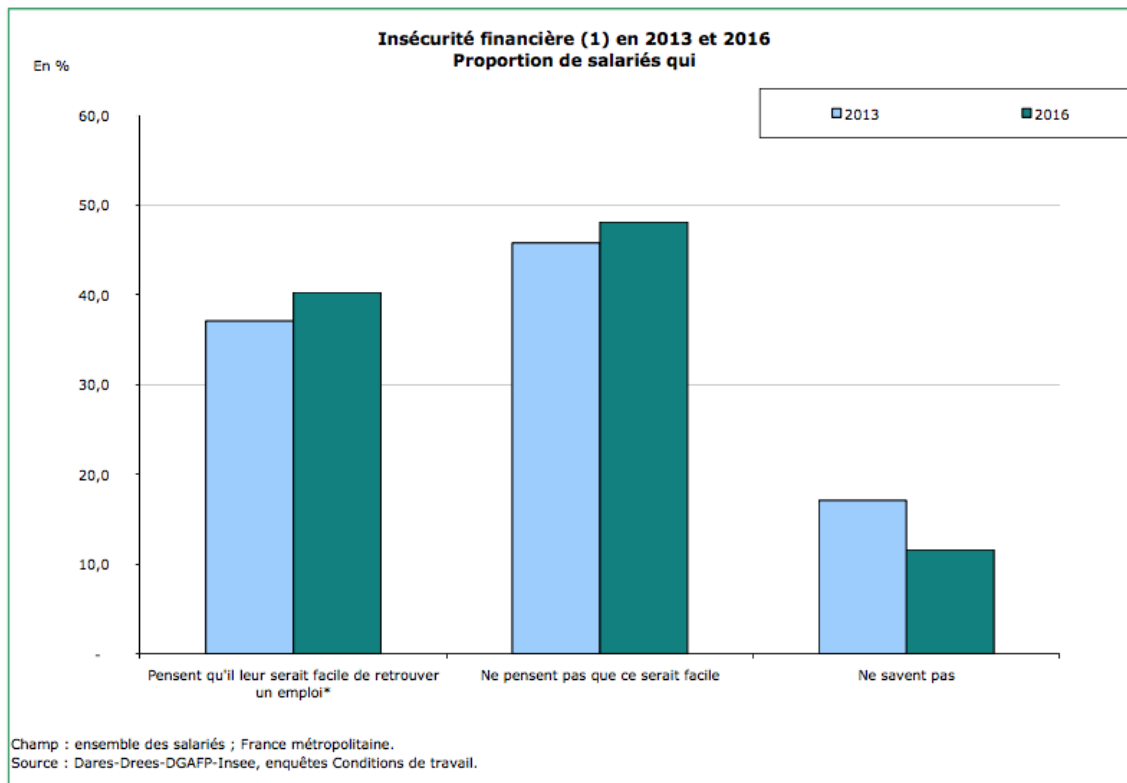
J'ai regardé plutôt les questions concernant « l'avenir ». Et celui-ci, globalement, est vu comme relativement incertain, voire menaçant pour de nombreux salariés.

- ✓ Les craintes sur l'avenir de son emploi sont en augmentation entre 2005 et 2016 (Graphique 1). En 2016, cela représente un quart des personnes interrogées. Un tiers des personnes qui se sentent concernées par des changements pensent par ailleurs devoir changer de métier ou de qualification d'ici trois ans.
- ✓ Des questions relatives à la sécurité financière (Graphique 2), avec la proportion de salariés qui pensent qu'il leur serait soit facile de retrouver un emploi, soit pas facile, soit qu'ils n'en savent rien. Vous voyez que ceux qui pensent que ce n'est pas facile représentent presque la moitié des répondants. Et si on y ajoute ceux qui ne savent pas, ce qui est une forme d'incertitude aussi, on voit que cela concerne une large majorité des personnes interrogées.

Graphique 1

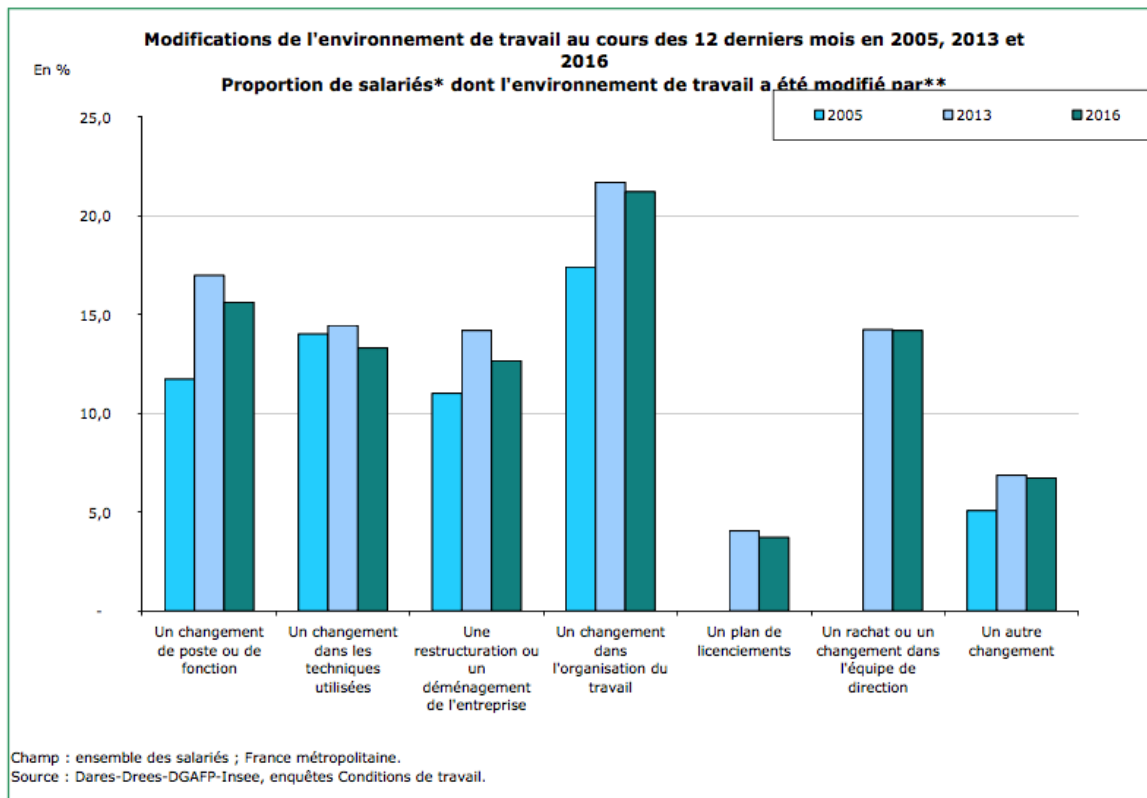


Graphique 2



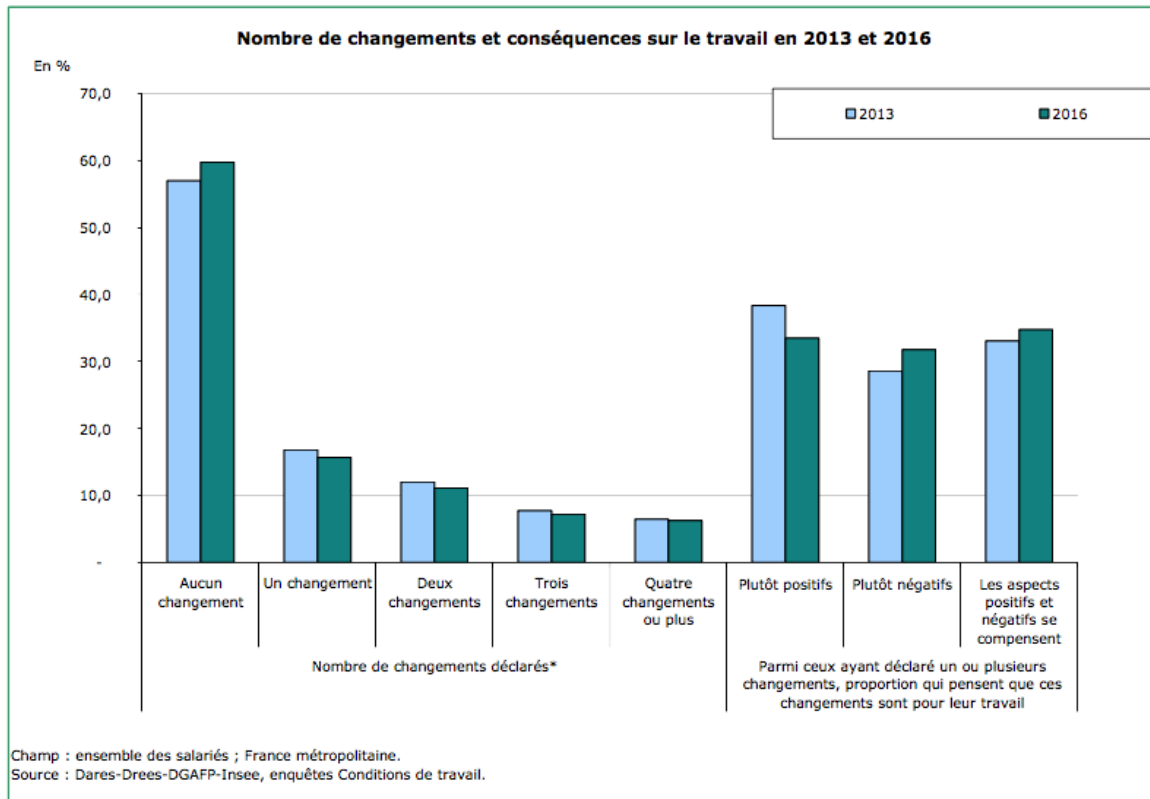
J'ai regardé ce que l'enquête nous apprend sur les modifications de l'environnement de travail, avec les personnes qui ont connu des changements de différentes natures dans l'année écoulée (Graphique 3). Vous voyez qu'il y a différents types de changements qui sont avancés : changement de poste ou de fonction, de techniques utilisées, de l'organisation du travail, déménagement ou restructuration de l'entreprise, plan de licenciement, rachat ou changement de l'équipe de direction, ou autre changement. Vous voyez que cela fait beaucoup de changements possibles rencontrés par les salariés : c'est le premier élément que l'on peut souligner, et ça ne va pas en diminuant au fil des années. Les changements d'organisation du travail sont ceux qui sont les plus pointés.

Graphique 3



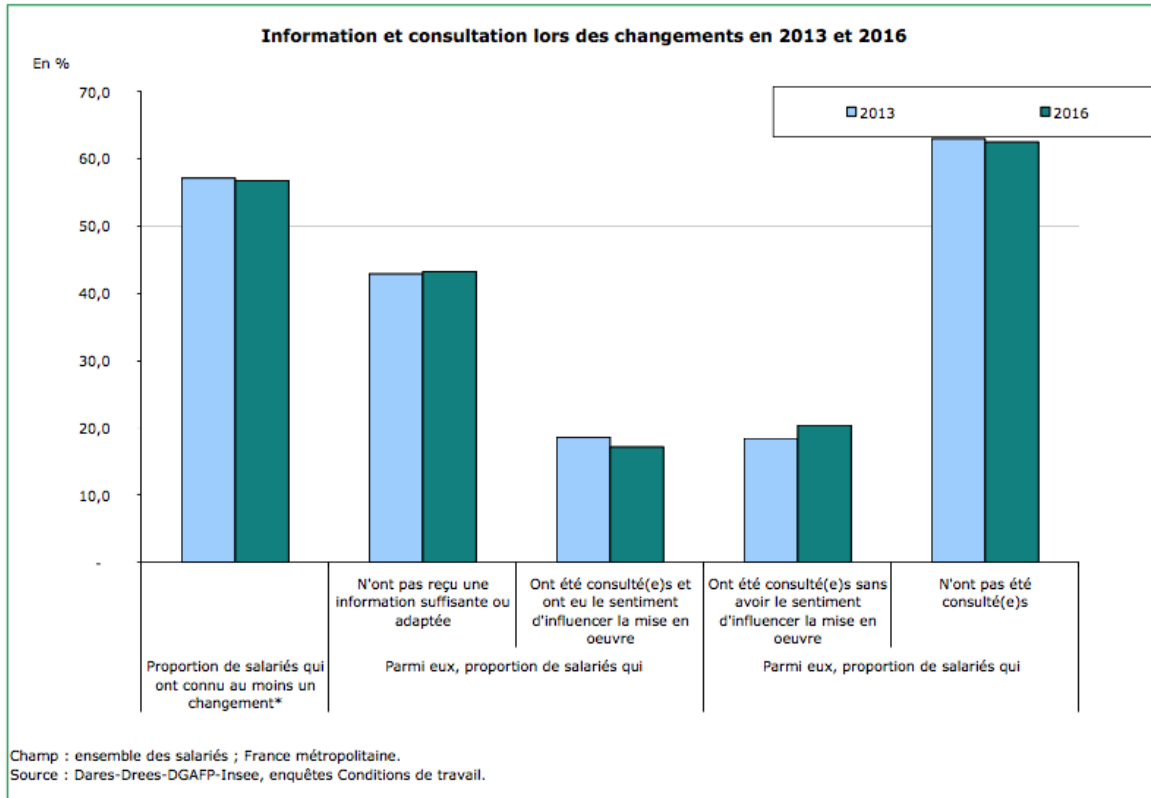
Les salariés interrogés ont-ils connu un ou plusieurs changements dans les 12 derniers mois ? Et, parmi ceux qui ont connu au moins un changement, considèrent-ils que ce ou ces changements sont plutôt positifs, plutôt négatifs, ou positifs et négatifs ? Les « plutôt négatifs » représentent un bon tiers des réponses (Graphique 4). Si on y ajoute ceux qui considèrent que c'est à la fois positif et négatif, on voit que les changements sont rarement vécus comme entièrement positifs dans le travail.

Graphique 4

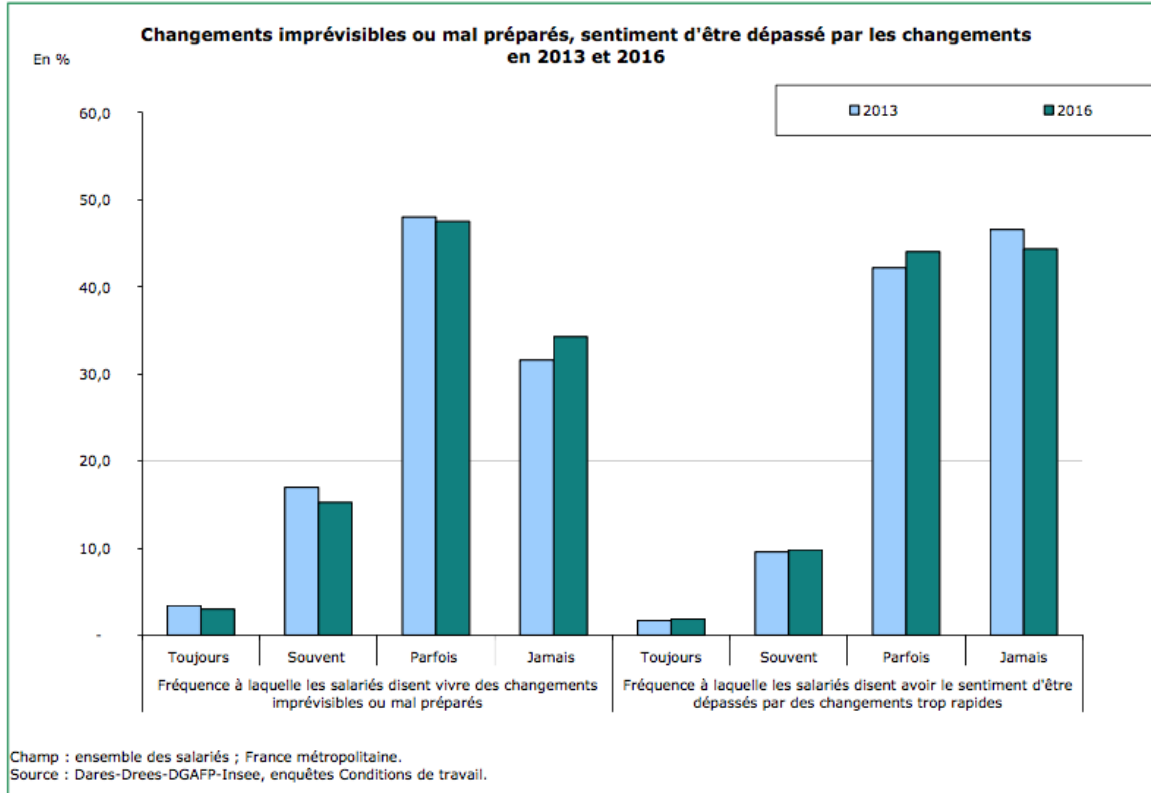


Ce qui est intéressant, c'est de voir si ces salariés ont été consultés, et ce qu'on a fait de leur consultation dans le cadre de ces changements (Graphiques 5 et 6). On voit qu'environ 40 % n'ont pas reçu d'informations suffisantes ou adaptées. Si 20% ont été consultés et ont eu le sentiment d'influencer leur mise en œuvre, à peu près la même proportion de répondants pense qu'ils ont été consultés mais que ça n'a pas du tout influencé positivement les changements. Et notons que 60 % n'ont pas été consultés du tout lors de ces changements. La question de la participation des salariés aux changements de différentes natures est clairement posée ici. « Se sentir dépassé par les changements », parfois ou souvent, concerne ainsi beaucoup de personnes.

Graphique 5



Graphique 6





On pourrait certainement reprendre d'autres items. Mon but n'est pas ici d'être exhaustive, mais de souligner **une tendance de fond : des incertitudes sur l'avenir proche et des changements fréquents qui échappent aux personnes**. On ne peut pas dire qu'a priori les changements sont positifs ou négatifs ; ce n'est pas du tout l'objet de mon discours. En revanche, la manière dont ils sont conduits, dont ils sont menés dans l'entreprise a certainement des incidences sur la manière dont ils sont vécus par les salariés de manière positive ou négative.

L'analyse de la nature des changements, réalisée par mes collègues du CREAPT à partir de l'enquête Santé Itinéraire Professionnel (SIP), permet de préciser **les effets de ces changements**. Ont été étudiés les changements vécus par les personnes au fil de leurs parcours professionnels, de 1970 jusque dans les années 2000, puis un questionnaire santé posé pour voir dans quel état de santé ils sont avant et après ces changements dans la dernière phase. Si je me trompe dans le descriptif, mes collègues me reprendront tout à l'heure. Et donc il y a eu une interrogation sur la manière dont on pouvait catégoriser les changements, qui pouvait être concerné, et comment on pouvait les lier à la santé au long terme (ce sont les petites flèches que vous avez dans la dernière colonne du tableau).

Tableau : Les catégories de changement, Wolff *et al* (2015).

CLASSES DE CHANGEMENTS	CARACTÉRISTIQUES FRÉQUENTES	QUI EST SURTOUT CONCERNÉ ?	LIENS À LONG TERME AVEC LA SANTÉ*
Intégration (9 % de l'ensemble des changements)	« Sortie » des compétences mal employées, du travail non reconnu et, dans une moindre mesure, des mauvaises relations de travail avec les collègues.	Jeunes en début de carrière. Trajectoires ascendantes et/ou accès à un emploi « long » (> 5 ans).	↗
Relégation (7 %)	« Entrée » dans les compétences mal employées, le travail non reconnu et les mauvaises relations avec les collègues.	Femmes. Professions intermédiaires, employés**. En emploi « long ».	↘
Intensification (24 %)	« Entrée » dans le travail sous pression, les tensions avec le public, les difficultés de conciliation entre travail et obligations familiales.	Cadres**. Trajectoires sociales ascendantes.	↘
Retrait (19 %)	« Sortie » du travail sous pression, des tensions avec le public, des difficultés de conciliation entre travail et obligations familiales, des mauvaises relations avec les collègues ; parfois, « entrée » dans les compétences mal employées.	Âges moyens ou élevés. Passages vers un emploi moins stable.	↘
Pénibilité accrue (21 %)	« Entrée » dans le travail de nuit, répétitif, physiquement exigeant ou exposé à des produits toxiques ; parfois, « sortie » des tensions avec le public.	Hommes. Ouvriers, notamment qualifiés.	N. S.***
Mise à l'abri (21 %)	« Sortie » du travail de nuit, répétitif, physiquement exigeant ou exposé à des produits toxiques ; parfois des « entrées » dans les tensions avec le public.	Hommes.	↘

Je ne vais pas commenter dans le détail. Je vous renvoie à ce numéro de *Connaissance de l'emploi* paru en 2015 qui synthétise très bien les résultats. Ce que je peux pointer c'est que, globalement (ce qui n'apparaît pas dans ce tableau-ci), dans la période étudiée de plusieurs décennies il y a eu une accélération des changements ou un nombre croissant de changements pour tout le monde. Quand on regarde la nature de ces changements, en comparant les conditions de travail avant et après les changements, on se rend compte que, au final, les changements qu'on pourrait considérer comme étant les plus positifs sont ceux qui ont été rassemblés dans la catégorie « intégration » (première ligne du tableau). On sort d'une situation où on avait le sentiment que ses compétences étaient mal employées, son travail non reconnu, avec des effets négatifs du travail, et là ça a des incidences positives sur la santé. Mais ça ne correspond qu'à 9 % des changements qui ont été étudiés. Et vous voyez ceux qui ont été caractérisés comme « relégation », c'est-à-dire le mouvement inverse : on a l'impression de rentrer dans une période de son travail où on est mal reconnu du point de vue de ses compétences. « Intensification » c'est assez parlant de soi-même. « Retrait » c'est-à-dire qu'on sort du travail sous pression, de tension avec le public, mais le fait qu'il y ait des liens négatifs avec la santé laisse entrevoir aussi que ça peut être associé à certaines formes de placardisation ou de pénibilité accrue. Ou de mises à l'abri encore une fois qu'on peut interpréter de plusieurs manières : effectivement on est écarté, on est mis à l'abri de conditions de travail pénibles, notamment physiquement, mais avec quels

développements possibles ou à venir de la carrière ? Je vous laisse lire les pourcentages. L'intensification, c'est ce qui ressort majoritairement. Pénibilité accrue, mise à l'abri, retrait, dans des proportions relativement similaires, avec comme point commun des liens avec la santé qui sont plutôt négatifs à terme.

Sur une période de plusieurs décennies, si on essaye de regarder au-delà des quelques dernières années que reflète l'enquête Conditions de travail, on a donc plutôt un **mouvement de fond autour de changements de plus en plus nombreux, et globalement plutôt négatifs à terme** avec la diversité des situations que j'évoque ici.

Dernier point sur l'enquête Conditions de travail autour de la **prévisibilité des tâches** : entre 2013 et 2016, à peu près un tiers des salariés disent ne « jamais » savoir les tâches qu'ils auront le mois suivant. Si on ajoute la proportion de ceux qui « parfois » ne le savent pas, un peu plus de la moitié des personnes sont dans l'incapacité de prévoir ce qu'elles feront le mois suivant. Alors encore une fois ce n'est pas un item qu'on peut considérer comme étant négatif seul, mais quand on l'associe à ce que je vous ai décrit préalablement, autour de la question des changements qui sont de plus en plus fréquents, et en fait une participation à l'introduction du changement relativement faible, ça ne dresse pas un tableau extrêmement positif de l'affaire.

On peut se poser la question, pour finir, du rôle des transformations digitales qui ne sont pas examinées ici directement, mais qui sont sous-jacentes. Nous ancreraient-elles un peu plus dans cette espèce d'accélération négative des changements ? Ou, au contraire, ouvriraient-elles des perspectives de ce que certains de mes collègues appellent « le réenchantement du travail » ou « la réinvention du travail » (pour faire référence à l'ouvrage de Dominique Méda et Patricia Vendramin). En fait l'introduction de ces nouvelles technologies est vraiment l'occasion de se poser cette question au regard des conditions de travail qu'on observe aujourd'hui, et qui relèvent plutôt de tendances de fond.

## I. Les zones grises du travail et de l'emploi

Pour examiner cette question d'un peu plus près, je voudrais reprendre avec vous ce que des collègues appellent « les zones grises » du travail et de l'emploi. Je fais référence à plusieurs auteurs, alors notamment en sociologie à un papier de 2019 de Gérard Valenduc et Patricia Vendramin. Je fais référence aussi à un ouvrage que mes collègues du Lise en collaboration avec d'autres sociologues ont publié récemment (Bureau et col., 2019) autour de la question des zones grises – qui est en fait un dictionnaire sur les zones grises et les transformations de la relation du travail et de l'emploi.

### I.1. Des transformations digitales révélatrices des transformations de l'emploi et du travail

Ces auteurs avancent l'idée que les transformations digitales seraient en fait à considérer comme des révélateurs des tensions relatives aux transformations en cours de la relation à l'emploi et au travail. Il y a deux grandes hypothèses ou deux grandes visions qui les organisent. Une première fait référence à des hypothèses sur la fin ou la diminution du travail humain que j'ai évoquées avec vous. Avec des publications récentes qui annoncent – je reprends les propos de Gérard Valenduc et de Patricia Vendramin – « le remplacement prochain et inéluctable du travail humain par une nouvelle génération de machines apprenantes et de systèmes d'intelligence artificielle ». Et quand on regarde d'un peu plus près, ce sont non seulement des tâches répétitives, physiques ou cognitives qui seraient touchées mais également, avec les progrès de la technologie, des tâches cognitives plus complexes. Une autre approche ou un autre type d'hypothèse, notamment défendue par les sociologues autour de la notion de « zones grises », considère que la question n'est pas celle du remplacement du travail humain et qu'on assiste plutôt à des déplacements de frontières du travail, sous l'effet de la digitalisation. Ces déplacements de frontières se jouent entre le travail rémunéré ou non, le travail formel ou informel, entre le travail d'un côté et ce qu'on pourrait appeler des activités productives ou créatives qui seraient réalisées en dehors du temps de travail. En tout cas, ça interroge beaucoup sur ce que devient le travail, et sur la manière dont on peut le définir aujourd'hui. Et ce qu'ils montrent c'est que c'est de

plus en plus difficile de penser de manière binaire, avec des catégories binaires qui ont présidé jusqu'ici, entre le travail indépendant et le travail salarié, entre l'emploi et le chômage, entre la conception et l'exécution, entre ce qui relève du temps de travail et ce qui serait le temps de loisir, entre le lieu de travail et le lieu de vie, entre le temps de la formation et le temps du travail, entre le travail et la retraite, etc. On voit que ce sont des catégories qui délimitaient des temps relativement imperméables, et que, en fait, ces transformations, notamment sous l'impact des transformations digitales, redistribuent complètement les cartes et les frontières.

Ces deux orientations sont porteuses de conceptions du travail (peut-être de l'emploi aussi) qui sont assez opposées. Du côté de la fin du travail, on voit bien que l'automatisation des tâches ouvre la porte à des formes de rationalisation accrue du travail, où d'une certaine manière l'humain et la machine pourraient se confondre. En revanche, les déplacements des frontières du travail et de l'emploi interrogeraient ou tenteraient de prendre en compte des aspirations des personnes elles-mêmes (je ne les appelle plus des « salariés », parce que ce ne sont pas que des salariés) d'enrichissement du travail, de demande d'autonomie qui décroissent les formes classiques d'organisation du travail et de l'emploi – et donc d'une certaine manière, tenteraient de prendre en compte la complexité du travail humain. Et c'est sous cet angle-là que Gérard Valenduc et Patricia Vendramin nous disent que, en fait ou peut-être, l'horizon n'est pas celui de la fin du travail mais celui d'une remise en question de la centralité de l'emploi au profit de la centralité du travail. Cette fois-ci la centralité du travail serait convoquée en quelque sorte comme un opérateur de santé et un développement de soi possible (si je reprends des termes génériques), et donc ouvrirait à d'autres parcours.

Ce qui est intéressant avec ces auteurs, ce qu'ils nous disent, c'est que saisir le travail de demain ce serait d'abord saisir les transformations en cours aujourd'hui du travail et de l'emploi. Et ces transformations en cours produisent ce que mes collègues appellent « des zones grises » c'est-à-dire des zones qu'on ne sait pas encore nommer, qui ne rentrent pas dans les catégories telles qu'on les connaît aujourd'hui. Ce sont des zones grises parce qu'elles bousculent les repères classiques de l'emploi et du travail. Et ces zones grises deviennent à leur tour des lieux de fabrication possibles des futures relations d'emploi et du travail, elles sont vues comme des expérimentations sociales. Pour reprendre le langage de mes collègues sociologues, elles deviendraient des « espaces instituants possibles ».

Ce qu'on voit, et c'est ce que je vais essayer de vous montrer, c'est que ces zones grises sont en fait des zones à risque, parce qu'elles contiennent tout à la fois des germes de précarisation de l'emploi et du travail, mais aussi des germes de renouveau et de créativité – et c'est bien dans cette tension permanente qu'on peut les regarder.

## **I.2. Les zones grises : des zones à risque et en tension**

Je voudrais examiner avec vous trois zones grises – je vous renvoie aux notices très bien faites qu'ont réalisées mes collègues dans le dictionnaire sur les zones grises. J'aurais pu en prendre beaucoup d'autres, mais j'ai retenu celles qui me semblent refléter aujourd'hui beaucoup de questions qui se posent : la platformisation ou l'ubérisation, les espaces collaboratifs ou de *coworking*, et ce qu'on appelle les *makers* autour des Fab Labs qui seront évoqués pendant ces journées.

### **Premier exemple : l'ubérisation**

Sur la question des platformisations, qu'on appelle dans leur versant négatif « ubérisation » (je ne sais pas s'il faut confondre absolument les deux termes), je pensais faire une description assez universitaire. Et puis je suis tombée sur un article de Médiapart qui est paru début mai, qui s'intitule « Jules, livreur à vélo »<sup>1</sup> – que certains d'entre vous connaissent peut-être. Ça va être un petit peu

---

<sup>1</sup> Texte publié par Jules Salé sur Facebook, repris par Jérôme Pimot sous le titre « Livreur à vélo, l'exploitation à la cool », 2 mai 2019, blog de Médiapart (<https://blogs.mediapart.fr/jerome-pimot/blog/020519/livreur-velo-lexploitation-la-cool>, consulté le 25 mai 2020).

long mais je vais prendre deux pages de son témoignage parce que je pense qu'il dit pas mal de choses, notamment il parle du travail réel, du réel du travail. Et puis je pense qu'il montre assez bien que la digitalisation en l'occurrence est ici convoquée d'abord au service des clients avant d'être au service des personnes qui permettent de mettre en œuvre et d'exécuter le service (en l'occurrence les livreurs). Et que c'est rendu possible entre autres par le fait que ces livreurs ne sont pas salariés mais sont autoentrepreneurs. Donc on voit bien que c'est la combinaison d'une forme d'emploi et d'une forme de transformations technologiques qui permet d'aboutir à cette situation. Vous allez voir, on a des conditions de travail qui sont relativement dégradées. L'association de cette digitalisation et de cette forme d'emploi renforce en fait une vision assez simplifiée du travail, renforce la division du travail, renforce la pénibilité physique du travail, renforce les risques, et finit par accroître la concurrence de ces livreurs entre eux, avec des droits relativement réduits – voire inexistantes – qui sont liés au statut d'autoentrepreneur. Donc là on est plutôt dans la version négative de la digitalisation.

Donc c'est Jules. Il a trente ans. Et il devient livreur parce qu'il veut financer son permis de conduire. On cite le nom de l'entreprise dans l'article donc je ne vais pas faire comme si on ne le connaissait pas.

*« Tout commence dans un open space de 400 m<sup>2</sup> en plein Marais, baby-foot, paniers de fruits, canapés, bar cafétéria. Je suis là pour une réunion d'information pour devenir livreur à vélo chez FRICHTI, la nouvelle start-up de livraison de repas sur Paris. Avec moi, une vingtaine de mecs de mon âge, entre 20 et 35 ans, dix Noirs, sept Marrons, trois Blancs, tous plus ou moins le même style : survêt' Nike, sacoche, casquette, maillot de foot, doudoune. On déambule comme une meute ébahie dans cet open space au milieu des employés de la boîte. Posés sur les canapés design, à moitié allongés mais pas trop, en tailleur façon yoga, d'autres jeunes de notre âge quasiment tous blancs, tous un MacBook dernier cri en main, tous très stylés, avec les dernières fringues branchées sur le dos, des hipsters dans toute leur splendeur, regardent passer la meute. Nous entrons dans un bocal vitré. Entassés sur des tabourets, collés les uns aux autres, sans un verre d'eau, on attend. De l'autre côté de la porte vitrée qui se referme derrière nous, les gagnants de la transition numérique nous observent du coin de l'œil, ceux qui maîtrisent les nouveaux codes de la « start-up nation », ceux qui peuvent côtoyer le baby-foot sans vraiment y jouer, ceux qui sont en France depuis plusieurs générations et qui ont pu faire des études de marketing, d'informatique ou de digital networking. Moi, je suis avec des immigrés et des fils d'immigrés, des gens qui parlent à peine français, des gens dont le marché du travail ne veut pas, des blédards.*

*Un formateur nous parle de FRICHTI. Il explique à Mamadou comment dire bonjour quand il livrera sa salade de carottes râpées : « Présentez-vous ». « Mamadou Sissoko ». « Non, on dit : Bonjour, je m'appelle Mamadou Sissoko. Allez, recommence ».*

*Malaise...*

*Des gars comme Mamadou, FRICHTI en recrute à tour de bras, tous sous le statut d'autoentrepreneur. On est vingt fois plus que ce dont ils ont besoin mais ça ne leur coûte rien et ça leur permet d'être sûrs d'avoir de la main-d'œuvre en permanence. Parce qu'une fois la réunion d'information finie, on n'est pas embauché pour autant. Pour pouvoir travailler, il faut s'inscrire sur un créneau, un shift, et là c'est la concurrence qui commence entre nous. Le jeudi à 15h précises, on doit se battre virtuellement sur un site Internet, cliquer sur les shifts pour réserver une place. On doit être des centaines à cliquer partout sur le site dans l'espoir d'avoir du boulot, le serveur sature, le site bugge... Résultat des courses : en trois minutes tout est complet, j'ai obtenu deux shifts de trois heures à l'autre bout de la ville pour la semaine prochaine, seulement six heures de travail alors que j'en voulais une trentaine, au mieux je vais gagner 60 euros.*

*J'arrive au centre d'où partent les commandes, appelé hub pour rester dans l'esprit start-up : le local ne ressemble à rien, 5 m<sup>2</sup> de carrelage sale, un écran d'ordinateur avec un code à scanner pour marquer sa présence. Je comprends vite que cet ordinateur va être mon principal interlocuteur. Les livreurs et les managers sur place ne disent pas bonjour, personne ne m'explique quoi que ce soit, seul mon smartphone écrit « Bienvenue au hub ». Une liste de codes s'affiche sur mon écran, je les*

*retrouve sur des sacs en papier entreposés dans une chambre froide, je charge les sacs en papier remplis de carottes râpées dans mon sac à dos isotherme. Depuis le début, j'ai dû échanger au maximum quinze mots avec la boîte qui m'emploie mais ça y est, je bosse pour eux.*

*Je roule à toute blinde dans les rues bondées de Paris, des ruelles étroites prévues pour des piétons il y a trois siècles dans lesquelles des camions bloquent toute la chaussée et des boulevards haussmaniens dans lesquels ces mêmes camions bombardent pour rattraper leur retard. C'est la jungle urbaine, qui ira le plus vite, qui passera devant le premier, qui prendra le plus de risques pour gagner une seconde. J'ai l'impression que je vais crever à chaque carrefour mais l'adrénaline m'excite et me fait prendre toujours plus de risques, aller toujours plus vite, ne jamais s'arrêter, surtout pas aux feux rouges, perte de temps. Je fais corps avec la conduite frénétique parisienne où seuls ceux qui roulent comme des dingues sont respectés par les autres. Si tu es trop lent, tu te fais maltraiter, on ne te laisse pas passer, on te fonce dessus, je n'ai pas le choix, bouffé ou être bouffé, j'ai choisi mon camp.*

*Mon téléphone bipé, il m'indique qu'à partir de maintenant je suis en retard sur ma commande, un chronomètre rouge démarre. Impossible d'être dans les temps, le timing est calculé sans prendre en compte le trafic et les temps de livraison à pied : trouver où accrocher son vélo, monter chez le client, l'attendre, regarder le prochain itinéraire, boire une gorgée d'eau... Seuls les temps de trajet théoriques à vélo sont pris en compte par le chronomètre, c'est intenable, je suis tout le temps en retard, ça m'énerve donc je roule vite, je prends plus de risques, je bois moins d'eau. J'ai l'impression que plus je carbure, plus j'ai des commandes, je suis en train de me faire pote avec l'ordinateur. Au bout de deux heures de course folle, je retourne au hub. À peine passé la porte, mon téléphone est reconnu par l'ordinateur. Je ne sais pas comment il fait mais il sait que je suis là. Mon téléphone bipé : des nouvelles commandes à faire immédiatement. J'achète un café au distributeur, un agent de FRICHTI m'appelle sur mon téléphone : l'ordinateur m'a vu prendre une pause. Ce n'est plus mon pote.*

*Cet ordinateur avec lequel j'essaye de sympathiser – et qui en gros est mon patron – ne s'est pas présenté, je ne sais pas ce qu'il regarde dans mon téléphone, comment il me juge, comment il collecte mes données pour faire des statistiques de mes performances et quelles sont les répercussions de ces statistiques sur la quantité et la qualité du travail qu'il va me donner par la suite. Est-ce qu'il va me faire partir à l'autre bout de Paris pour faire une seule commande parce que je suis trop lent ? C'est possible. Je dois sûrement avoir une note que je ne connaîtrai jamais. Mais quelque part, être jugé par une machine porte l'avantage d'une certaine objectivité. Il ne peut pas ne pas aimer ma gueule, il se concentre sur des faits. Le problème – en dehors du fait que je ne sais pas comment il fonctionne – c'est que je ne peux pas lui dire que le numéro 53 de la rue Bouchardon est introuvable parce qu'il est caché dans un angle de la place Saint-Martin et que c'est pour ça que j'ai trois minutes de retard. Non, tout ce que je peux lui dire c'est : « commencer nouvelle livraison ».*

*7 jours sur 7, 7 heures par jour avec une coupure de trois heures en milieu de journée, pour 1200 €, c'est ce que fait un coursier avec qui je discute. Il me dit qu'il a de la fièvre en rentrant chez lui. Entre l'effort physique, le poids du sac, les escaliers à monter, le rythme infernal, la pollution et le stress de la circulation, ça ne m'étonne pas. Il me dit qu'au début, les plateformes payent bien pour attirer des coursiers et que plus les candidats affluent aux inscriptions, plus les rémunérations baissent. Les coursiers ne disent rien parce qu'ils savent qu'ils sont des centaines à vouloir bosser pour pas assez de places disponibles. C'est la concurrence entre eux, à celui qui acceptera de bosser pour le moins cher. Un retour aux conditions de travail d'il y a deux siècles ou à celles du tiers-monde, au choix. Ils ont la dalle, ils parlent à peine français, beaucoup en « permis de séjour », rémunérés sur des comptes au bled. Personne ne veut les employer en France, alors pour eux 5 euros de l'heure, c'est déjà ça. À ce rythme-là, dans quelque temps les coursiers seront payés 1 euro de l'heure, et il y aura encore du monde pour vouloir pédaler ».*

Je vous laisse lire le reste du texte qui est assez édifiant et qui décrit de manière assez précise à la fois l'usage des transformations digitales, qui ne sont pas a priori négatives, et les conditions de travail

réelles en détail. Donc l'idée que les transformations digitales (j'y reviendrai tout à l'heure) pourraient améliorer naturellement les conditions de travail, évidemment on peut tout à fait se poser la question.

Beaucoup de choses très intéressantes donc. Et puis on voit aussi qu'on peut se poser la question des aspirations de ces autoentrepreneurs, et puis souvent d'une dimension politique voire marketing de l'auto-entreprenariat comme la possibilité d'être autonome, de se réaliser soi-même, de faire ce qu'on a envie de faire, etc. Bref, ce que les psychologues ou les ergonomes pourraient appeler des « ressources possibles psychosociales » ou du « développement des ressources psychosociales », effectivement on peut tout à fait se poser cette question.

Voilà pour ces formes d'ubérisation. On voit bien encore une fois que ce sont les transformations digitales associées à des formes d'emploi et d'organisation du travail qui produisent de la dégradation du travail et de l'emploi.

### **Deuxième exemple : le coworking**

Je voudrais aborder une deuxième zone grise que sont les espaces collaboratifs ou en anglais le *coworking*, en m'appuyant sur une notice du Dictionnaire des zones grises rédigée par Jean-Luc Metzger. Celui-ci donne une définition de ce qu'il appelle les espaces de coworking : ce sont des tiers lieux partagés, qui sont utilisés par des autoentrepreneurs ou des indépendants exerçant leur activité dans un domaine aux contours relativement mal définis, autour de ce qu'on peut appeler des industries culturelles ou de la connaissance. Donc, très concrètement, ces professionnels sont placés côte à côte, dans des *open spaces*, et fréquentent ces structures parce qu'ils loueraient à un coût raisonnable l'accès à un environnement propice aux échanges informels avec leurs pairs et au montage de projets, dans une ambiance décontractée.

Jean-Luc Metzger décortique d'un point de vue historique la naissance de ces espaces de coworking, qui ne sont pas en fait récents puisqu'ils sont issus d'une impulsion gestionnaire, nous dit-il, qui date à peu près des années quatre-vingt. Et ce processus gestionnaire autour de ces espaces collaboratifs s'alliait à des objectifs visant à ajuster les effectifs au plus près avec des formes d'emploi les plus souples possibles, tout en permettant un encadrement de la créativité, c'est-à-dire qu'on ne les laisse pas complètement dans la nature, on essaye d'organiser ce processus créatif. Et ce processus a largement été facilité par la digitalisation, notamment le développement du télétravail qui a permis de déployer les lieux possibles où pouvait se réaliser ce travail en coworking. Ce processus gestionnaire de fond s'ajoute à un autre processus peut-être un peu plus récent, très associé à la crise de l'emploi autour des années 2000, qui est davantage issu des utilisateurs eux-mêmes. Ceux-ci souhaitent des espaces collaboratifs pour trouver des ressources pour financer leurs projets, sortir de l'isolement, particulièrement face à des situations de chômage. Et ces espaces collaboratifs s'accompagnent aussi d'éléments de langage autour de collaboration, interaction, partage, flexibilité, soutien social, liberté, etc.

Metzger examine de plus près ce qui se passe concrètement dans ces espaces collaboratifs, et montre les tensions qui habitent en réalité cette zone grise. Il explique qu'un espace collaboratif peut permettre de sortir de l'isolement, mais c'est aussi un lieu de mise en concurrence, comme on l'a vu un peu, sous une autre forme, dans les rues de Paris avec l'exemple du livreur.

Est-ce que ça nous permet de sortir des modèles classiques issus du salariat ? Oui, d'une certaine manière, mais ce sont aussi des espaces qui ne sont pas tout à fait si ouverts que ça, voire même qui comportent un processus de sélection à l'entrée pour pouvoir avoir sa place dans ces espaces collaboratifs. Et il faut aussi adhérer à ce que Metzger appelle une « micro-culture » et avoir des projets qui cadrent avec les objectifs de cet espace collaboratif.

Est-ce que c'est un espace qui permet de travailler autrement ? Oui. D'une certaine manière, il nous explique qu'on peut considérer ces espaces comme des médias d'intégration au marché de l'emploi. Et dans cet objectif, c'est un espace où on peut acquérir des connaissances, des savoirs gestionnaires, juridiques, technologiques, etc. On s'y construit des réseaux. Mais d'une certaine manière l'un des

signes de réussite de ces espaces, c'est d'en sortir. Et entre autres pour déboucher sur un emploi salarié classique, parce qu'on aura pu développer et vendre son projet dans une plus grosse structure.

On voit bien que, derrière ce modèle, il y a des tensions entre la volonté de créer un modèle alternatif soutenant les personnes dans leur créativité et développant leurs ressources et les conditions d'adhésion à une micro-culture dont les normes ressemblent étrangement à celles qu'on peut retrouver dans l'entreprise classique avec le statut salarié.

### **Troisième exemple : les makers**

Pour le troisième exemple, j'ai repris ce que Michel Lallement a développé dans la notice sur les *makers* dans le Dictionnaire des zones grises. Pour renvoyer à une définition partagée, le maker est un bidouilleur, un bricoleur, qui détourne la technologie non pas pour la détruire mais pour faire du nouveau, un programme, un objet, une organisation, à l'aide d'un matériau qui n'était pas conçu pour ça initialement. On les différencie des *crackers* qui sont des pirates informatiques. Les makers et les crackers sont réunis sous le terme générique de *hackers*.

Le hacker se différencie de l'utilisateur qui entretient un rapport passif à l'objet. Le hacker le transforme. Et donc d'une certaine manière son existence même, la naissance de cette catégorie, fait rupture avec la division classique du travail, entre d'un côté les concepteurs et de l'autre côté les utilisateurs.

Certains makers vont travailler en communauté, dans des *hackers spaces*, dont la version technophile s'appelle les Fab Labs, qui seront évoqués pendant ces journées. Je vais reprendre simplement ce que Michel Lallement retient comme quatre caractéristiques communes à ces espaces, enfin dans l'intention plus exactement :

- ✓ Ce sont des lieux ouverts. Contrairement aux espaces de coworking, où on peut mettre en place un système de sélection pour y accéder, les hackers spaces sont des lieux ouverts où tout le monde peut venir, seul ou en groupe, en vue de concrétiser un projet de fabrication qui leur tient à cœur. Donc il y a l'idée qu'il y a un engagement derrière cette affaire-là.
- ✓ Ces lieux sont physiquement situés. Ce ne sont pas des lieux virtuels.
- ✓ Ils offrent des ressources matérielles, numériques et sociales.
- ✓ Ce sont des organisations à but non lucratif. Ces espaces véhiculent des valeurs qui donnent la préférence plutôt au partage des biens, des connaissances, de l'entraide, à une coopération plutôt horizontale. Michel Lallement note que, dans les usages des Fab Labs, on retrouve la tension entre le souhait de concevoir une organisation fondée sur le développement psychosocial des personnes en quelque sorte (je reprends mon vocabulaire), au travers de la réalisation de leur projet, et en faire une valorisation marchande en louant des espaces, des outils et des services.

Ce qui traverse ces différentes zones grises ce sont à la fois des tensions entre des objectifs gestionnaires, alors soit internalisés en entreprise sous un statut salarial, soit externalisés sous forme d'autres statuts d'emploi – et là on voit très bien que l'expérience, pour en revenir à la thématique du séminaire, est convoquée si c'est une valeur ajoutée, si elle est considérée comme étant une valeur ajoutée – et puis l'idée ou la volonté de faire autrement, d'exercer une activité créative, d'expérimenter les conditions organisationnelles pour soutenir cette activité créative. Et là effectivement l'expérience est considérée tout à fait autrement : c'est une ressource individuelle et collective, un vecteur d'appropriation du temps de travail et de l'espace de travail.

On voit bien que les nouvelles technologies ne sont a priori pas là dans un sens ou dans un autre, mais elles sont potentiellement un accélérateur de ces deux scénarios possibles, ces deux conceptions du travail, avec certainement des scénarios intermédiaires.

### I.3. Quels effets des transformations digitales sur le travail de demain ?

Qu'est-ce que ça produit demain ? Je ne sais pas. En tout cas ce qu'on peut dire c'est que ces nouvelles technologies qui n'arrivent pas juste là maintenant, qui relèvent d'un processus de fond d'une certaine manière, pour certaines depuis plusieurs décennies, correspondent dans les enquêtes Conditions de travail à ce qu'on pourrait appeler d'abord une augmentation de l'intensification du travail, et aujourd'hui un maintien relativement durable de cette intensification du travail.

#### ***Une intensification du travail déjà engagée***

Je vois l'heure passer donc je ne vais pas m'attarder sur les graphiques. L'idée n'est pas de les décoriquer mais juste de reprendre les principaux items pour se rendre compte qu'un certain nombre de caractéristiques assez classiques du travail persistent dans un versant négatif<sup>2</sup>.

- ✓ Les efforts physiques et les contraintes posturales en 1984, 1991 et 1998 (là on a du recul), 2005, 2013, 2016. La proportion de personnes concernées augmente entre 1984 et les années suivantes. Et après on est dans une forme de stabilité pour les différents items (rester longtemps debout, effectuer des mouvements douloureux ou fatigants, etc.). On est toujours avec ces conditions relativement classiques, et je vous renvoie à ce livreur à vélo qui effectivement est en plein dedans. Et ce n'est pas près de diminuer dans une perspective d'ubérisation.
- ✓ Les rythmes de travail. On se dit toujours que c'est terminé, les contraintes machiniques et techniques, de dépendance vis-à-vis d'un collègue. Or les différentes formes de dépendance, notamment vis-à-vis des collègues, concernent encore de très nombreuses personnes et ça ne diminue pas. Même chose pour les rythmes de travail imposés par des normes ou des délais à respecter, par une demande extérieure, notamment dans tout ce qui est la relation au client. Entre 50 et 60% des personnes interrogées disent être soumises à l'exigence d'une réponse immédiate.
- ✓ On parlait d'aspiration à l'autonomie, etc. Un peu plus d'un tiers des personnes interrogées sont soumises à un contrôle hiérarchique permanent, ou à un contrôle ou un suivi informatisé.
- ✓ Le travail répétitif plus classique est également loin de disparaître. Il augmente même dans les dernières années, entre 2013 et 2016, avec un peu plus de 40 % de personnes qui déclarent que leur travail est répétitif.
- ✓ Pouvoir intervenir ou pas sur sa quantité travail, on voit qu'en fait c'est plus souvent « jamais » ou « parfois ». Donc la question de la maîtrise du contenu de son travail est loin d'être réglée, et d'évoluer en faveur des salariés.
- ✓ Être dans l'obligation de suivre des procédures de qualité, vous voyez que ça concerne quasiment la moitié des salariés, dans des proportions relativement stables d'une année sur l'autre.
- ✓ Recevoir des ordres contradictoires. Presque la moitié (45%) des salariés interrogés déclare que ça leur arrive. Et c'est relativement stable depuis 1998.

On voit bien que cette intensification est un mouvement de fond, et elle est pérenne, elle perdure. Et donc la question de savoir ce que les transformations digitales peuvent en faire reste d'actualité et mérite d'être posée.

#### ***Temps densifié, temps assigné, changement permanent***

Ce qui est intéressant à relever quand on essaye d'analyser de manière transversale **cette intensification**, c'est qu'elle **touche à la fois à la quantité de temps qu'on a pour faire le travail et à la qualité du temps**. C'est-à-dire, qu'est-ce que nous y faisons ? Et pourquoi le faisons-nous ? Et il me

---

<sup>2</sup> Les chiffres cités sont issus des résultats publiés en 2019 par Beque, M., Kingsada, A., Mauroux, A. dans les numéros 24 à 29 de *Synthèse Stat'*. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/biblio\\_rps\\_2016-201912.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/biblio_rps_2016-201912.pdf) (consulté le 20 juillet 2020).



semble que le fait que l'enquête Conditions de travail soit maintenant associée à l'enquête Risques psychosociaux nous permettra certainement de plus en plus de pouvoir croiser ce temps quantitatif avec ce temps qualitatif. Et ces formes d'intensification encore une fois caractérisent des évolutions passées, mais on les voit toujours aujourd'hui – et on peut faire l'hypothèse tout à fait légitime qu'elles ne vont pas disparaître complètement ou baisser de manière drastique dans la prochaine enquête Conditions de travail.

On voit qu'à la fois c'est un temps qui est densifié, occupé de plus en plus à plein temps, mais c'est aussi un temps qui est assigné. D'une certaine manière le temps densifié c'est faire vite, le temps assigné c'est faire bien, mais selon des critères prescrits de la qualité. La question de la prescription et du suivi de ce qu'on fait est tout à fait présente dans ces enquêtes. Et l'intensification est aussi un processus qui, d'une certaine manière, et de manière plus subjective, soustrait le passé et le futur des salariés qui y sont soumis. L'intensification est associée à ce qu'on pourrait appeler un « régime de changement permanent » de différentes natures (mais on l'a vu, beaucoup de changements organisationnels), à un rythme soutenu (c'est ce que nous montrent les résultats de l'enquête SIP). Et quand on interroge les travailleurs, ils peuvent identifier des ruptures, notamment les ruptures technologiques, les dater, les préciser, etc., mais ça s'accompagne d'autres changements qu'on ne sait pas bien nommer, mais qui, au bout du compte, font qu'on a l'impression que son travail a vraiment changé, sans forcément arriver à pointer tous les changements qui ont eu lieu dans les différents registres techniques, organisationnels, hiérarchiques, structurels, etc. Donc gros et petits changements s'additionnent ainsi jusqu'à produire une espèce de flux continu de changement. Ce qui fait que l'activité des uns et des autres déployée au quotidien consiste à s'ajuster perpétuellement à ces changements et à ces transformations du travail.

### ***Un enfermement dans le temps présent***

Dans cette urgence permanente, ce qu'ont montré entre autres les travaux du CREAPT c'est que les possibilités de convoquer son expérience, celles qui permettent de se préserver, de construire sa santé, sont annulées ou pour le moins amoindries. L'intensification précarise les personnes, non seulement parce qu'elle peut s'associer à un statut d'emploi instable (on l'a vu), mais aussi parce qu'elle précarise d'une certaine manière le travail. Elle rend inaccessibles le passé et la possibilité de convoquer son expérience, et réduit la possibilité de s'imaginer ou de se projeter dans un futur, même dans un futur proche. **L'intensification enferme dans le présent du temps.** Elle empêche d'inscrire son activité dans le temps long. La question de penser son parcours professionnel par exemple est tout à fait centrale dans ces affaires-là.

Cette soustraction du passé et du futur produit de la vulnérabilité parce qu'elle oblitère le futur. Il y a les plus âgés – le CREAPT les a toujours regardés d'un peu plus près – mais aussi les plus jeunes, ainsi que ceux qui ont des problèmes de santé, ou qui se trouvent particulièrement exposés. Alors les plus âgés, parce que leur expérience devient obsolète, inaccessible. Les plus jeunes qui trouvent leurs possibilités d'apprentissage et de socialisation (je renvoie aux livreurs) tout à fait limitées. Et puis ceux qui ont des problèmes de santé – qui peuvent être aussi des plus jeunes et des plus âgés – parce qu'ils sont rejetés hors des temps gestionnaires dominants, parce qu'ils ne sont plus capables d'y faire face.

D'une certaine manière, on peut dire que cette intensification empêche le processus de vieillissement lui-même, de pouvoir vieillir dans le travail. Hartog, en tant qu'historien, explique que notre société actuelle est rattachée à un régime d'historicité qu'il appelle « le présentisme », où le présent devient, nous dit-il, omniprésent, hypertrophié, un présent seul sans passé, sans avenir, et une impossibilité de réinvestir le passé et de se projeter dans le jour d'après (Hartog, 2003). Le futur est vécu comme crise, et davantage comme une répétition du présent dont on n'arriverait pas à sortir, à se désengluier.

## **Une opportunité pour la conception du travail**

Si je reformule à ce stade les questions qui sont soulevées par le travail de demain et l'expérience d'aujourd'hui, est-ce que les transformations du travail et de l'emploi vont soutenir ce processus d'intensification, à la rigueur vont utiliser les transformations digitales dans ce processus d'intensification ? Ou, au contraire, sont-elles une opportunité pour le faire disparaître ? Je pense que c'est ce que ces zones grises montrent. Et cette question renvoie plus fondamentalement et classiquement à la conception du travail humain qui va structurer des prises de décision pour pouvoir concevoir le travail.

Dans leur note, mes collègues sociologues Gérard Valenduc et Patricia Vendramin ne se contentent pas de nous annoncer une série de pourcentages de taux de disparition du travail humain au profit du travail des machines. Ils sont allés regarder comment ces enquêtes étaient montées, et notamment comment ces enquêtes étaient montées du point de vue de la conception du travail que mobilisaient les chercheurs. Et ce dont on se rend compte c'est que, suivant la conception du travail qu'on mobilise, on arrive à des chiffres qui sont extrêmement différents. L'idée c'est de voir quel serait le pourcentage d'emploi qui serait réalisé aujourd'hui par des humains, et qui serait substitué ou pris en charge, automatisé d'une certaine manière par des machines. Et donc ils balayent les différentes enquêtes. Les résultats sont extrêmement variables, puisqu'on a des perspectives qui vont d'environ 9% d'emplois appelés à disparaître jusqu'à 70 %. C'est très lié, nous expliquent-ils, à la conception du travail adoptée par les chercheurs, avec notamment deux grandes conceptions qui relient ce que j'évoquais avec vous tout à l'heure.

Il y a une conception, point de vue que je partage avec eux, assez simpliste du travail où les métiers sont définis comme un assemblage de tâches semblables dans tous les emplois. Donc vous avez un référentiel métier avec des tâches, identiques quel que soit l'endroit où on exécute ce métier. Et on peut « saucissonner » comme ça ces métiers sous forme de différentes tâches. Et là effectivement, ce sont essentiellement les technologies et ce qu'ils appellent leurs « goulots d'étranglement » qui jouent – c'est-à-dire qu'il y a des tâches aujourd'hui que les machines ne sauraient pas faire complètement. Par exemple, ce qu'ils appellent les « tâches émotionnelles » renvoie à des questions beaucoup plus subjectives. Donc ça, ce sont les goulots d'étranglement, mais l'idée c'est un jour de pouvoir sortir de ces goulots d'étranglement. Et donc c'est ça qui détermine le potentiel d'automatisation. Et c'est dans ce type d'enquête-là qu'on va retrouver effectivement des pourcentages les plus élevés, autour des capacités des machines à se substituer au travail humain.

Et puis vous avez des enquêtes qui prennent en compte des conceptions plus complexes du travail et de la notion même de métier, qui ne peut pas se réduire à un assemblage de tâches. Et là on essaye de voir et de montrer aussi que ce sont des compétences acquises, que c'est aussi de l'expérience qui est convoquée, un parcours. Et puis tout ça est situé, ce n'est pas hors-sol, et donc ça se situe dans un positionnement, dans une organisation du travail, une organisation collective du travail, qui font que ces emplois, ces métiers ne peuvent être réduits à un assemblage de tâches. Automatiser, dans cette conception, devient non seulement plus difficile à faire, mais ce n'est – en quelque sorte - plus le projet.

On voit bien que ce sont des paradigmes extrêmement différents. Je dirais même qu'il y a une dimension politique à tout ça. On voit bien qu'ici il s'agit de définir le travail non pas à partir des capacités des machines, mais plutôt à partir de l'activité humaine. Et en fait, d'une certaine manière – et là je reprends ma casquette d'ergonome – retenir le second paradigme c'est accepter qu'on ne fait jamais ce qu'on nous demande de faire dans le cadre du travail – c'est la différence entre le travail prescrit et le travail réel – et qu'il y a de bonnes raisons pour ne jamais faire tout à fait ce qu'on nous demande de faire. Et si on part de ce postulat-là, effectivement ça réduit d'une manière assez importante ce potentiel de substitution des machines vis-à-vis du travail humain.

## II. Les liens

Alors je vais revenir assez brièvement sur la façon dont on peut filer la question de la conception, de l'introduction et de l'usage des technologies digitales, en reprenant notamment des écrits de mon collègue psychologue, Marc-Éric Bobillier Chaumont, qui a collaboré avec quelques-uns d'entre nous à une réponse à un appel à projets sur « nouvelles technologies, travail et emploi ».

Ces conceptions du travail, la vision simplifiée ou la vision un peu plus complexe du côté de l'activité, se rejouent d'une certaine manière, elles aussi dans l'introduction des technologies digitales. Et on les revoit à travers l'opposition de deux grands modèles d'introduction de ces nouvelles technologies. Bobillier Chaumont reprend des travaux de Pierre Rabardel avec ce qu'il appelle « une approche techno-centrée » principalement axée sur la recherche de la performance organisationnelle, de l'innovation technique. Dans cette approche, l'utilisateur final, son activité réelle, l'écosystème dans lequel il évolue ne sont jamais pris en compte pour guider le développement et la diffusion des systèmes : « la technologie n'est pas une solution mais c'est la solution ». Et l'utilisateur final est une variable d'ajustement. Cela c'est l'approche techno-centrée, qui est une approche dominante d'une certaine manière.

À l'opposé, il identifie une approche qu'il qualifie de « socio-centrée », issue de la sociologie des usages, qui mise sur les capacités humaines à pouvoir se réapproprier voire à détourner les outils (comme le font les makers par exemple) pour les réajuster à leurs besoins et à leurs pratiques, mais avec le risque d'une certaine manière de placer l'individu comme seul responsable des usages, mais aussi des mésusages ou des utilisations abusives de l'outil. Et alors ce que lui propose – et je pense que c'est une voie qui est défendue par de nombreux ergonomes et psychologues du travail – c'est une voie intermédiaire qu'il appelle « anthropocentrée et participative », donc incluant l'utilisateur final, son activité, et qui va aussi tenter de prospecter sur le devenir de cette activité future probable.

Cette troisième voie anthropocentrée nécessite de développer des approches situées et compréhensives du travail réel. Développer une technologie nécessiterait d'apprécier l'activité dans toute sa complexité, sa diversité, et de l'envisager dans toute son épaisseur sociale, économique (parce que l'idée n'est pas de se défaire de préoccupations autour de la performance), organisationnelle et humaine. Et cela nécessite aussi de pouvoir coproduire des connaissances et des méthodes sur la conception et le déploiement des technologies – donc il y a toute la question des modalités de participation associées dans la conception et la conduite de ces transformations du travail. L'idée ce n'est pas de parler forcément de performance ou d'efficacité, mais plutôt d'efficience. C'est-à-dire de performance prenant en compte l'accomplissement du travail, mais aussi l'accomplissement du travail bien fait selon des critères conçus par les utilisateurs. Et donc ça implique de penser différemment les protagonistes et leur implication dans les changements.

## Conclusion

Dernier point plutôt en ouverture, certainement en conclusion, sur ces questions que j'ai essayées de réunir avec vous autour de la question de la créativité et de l'expérience. J'aimerais en fait vous emmener sur une piste un peu complémentaire, qui est liée aussi : quelle conception, quel modèle du travail on va attraper pour présider à un certain nombre de décisions gestionnaires autour de la transformation du travail et des emplois, mais aussi de décisions en matière de technologie ?

J'ai suggéré, avec tous les collègues que j'ai cités, que les enjeux du travail de demain reposaient donc pour beaucoup sur cette conception du travail humain. Ça implique très clairement un changement de paradigme pour une majorité d'acteurs de la gestion – alors quand je dis « gestion » c'est dans le sens large, c'est-à-dire ceux qui conçoivent et évaluent le travail. On pourrait penser également à un autre enjeu ou à un autre changement de paradigme au sujet de la notion de créativité, parce qu'elle est sous-jacente aux nouvelles technologies. On l'y associe souvent. Elle est sous-jacente aux techniques de management qui vont la promouvoir comme étant une possibilité de construire le travail de demain. Et elle est aussi revendiquée comme centrale dans le travail.

On pourrait certainement faire un exposé tout entier sur la notion de créativité. Je vais essayer juste de poser deux ou trois idées. Dans une conception normative ou dans une conception dominante, c'est-à-dire très managériale au final, la créativité, comme la technologie, est pensée comme la mise en œuvre (j'emploie le langage actuel) de pratiques disruptives. Dans cette perspective, l'expérience des personnes est considérée comme inappropriée, voire même empêchante d'une certaine manière (empêchant l'expression de la créativité). Sous l'angle du vieillissement, c'est à ce titre par exemple qu'au CREAPT, on voit – mais il n'y a pas qu'au CREAPT qu'on le voit – que les plus âgés peuvent se trouver exclus de certains métiers, de certains travaux, voire exclus de l'emploi tout court, parce qu'on considère qu'ils n'ont plus rien à y faire.

Quand on regarde un peu plus attentivement les travaux du CREAPT, ils définissent fondamentalement le vieillissement comme un accroissement du temps vécu – c'est-à-dire le vieillissement renvoie au processus même de construction des parcours de vie et des parcours professionnels – et montrent au contraire me semble-t-il que la créativité déployée dans l'activité en fait correspond plutôt, non pas à des pratiques disruptives mais à une liberté de mouvement entre passé, présent et futur. C'est ce qui rend l'expérience vivante.

Cette créativité comme expérience vivante établit des passerelles en fait entre les catégories du temps, entre passé, présent et futur, comme nous le propose l'historien Reinhart Koselleck qui a déjà été discuté ici dans ce séminaire, des passerelles entre ce qu'il appelle « le champ d'expérience » et « l'horizon d'attente ». Donc c'est une vision qui est complètement à l'opposé de la question de la rupture. Et je trouve ça très intéressant. Je vais vous reprendre ce qu'il dit sur ce que sont « le champ d'expérience » et « l'horizon d'attente » parce qu'il parle de solutions nouvelles à la fin, même si c'est un historien qui ne se préoccupe pas du tout de travail. Et il nous dit : « l'expérience, c'est le passé actuel, dont les événements ont été intégrés et peuvent être remémorés » (Koselleck, 1990). Donc d'une certaine manière le champ d'expérience conjugue le passé-présent. Il contient à la fois une expérience qui est propre à l'individu mais aussi une expérience transmise entre générations au sein des institutions et au sein des collectifs de travail. Et à l'opposé de l'expérience comme un passé actualisé, l'attente comme un futur actualisé conjugue le présent-futur. Il nous dit : « elle tend à ce qui n'est pas encore, à ce qui n'est pas du champ de l'expérience, et ce qui n'est encore qu'aménageable, mais d'une certaine manière imaginable ». Expérience et attente permettent également de conjuguer l'activité au passé et au futur. Et cette liberté de mouvement, la possibilité même de pouvoir se remémorer et d'utiliser son expérience passée, ouvre des perspectives pour le futur. Et les ouvertures mêmes, les scénarios possibles de ce futur, permettent de relire autrement les expériences acquises antérieurement. Donc cette liberté de mouvement, elle se joue bien là, dans ces passerelles entre les catégories du temps passé, présent, futur, contre une pensée managériale dominante qui voudrait la voir comme étant en rupture (comme le futur en rupture avec le présent et le passé). Et, nous dit-il, « le changement » (pour en revenir à ces questions de changement) « s'opère dans l'agencement entre cette expérience et l'attente » ; « c'est la tension entre l'expérience et l'attente qui suscite de façon différente des solutions nouvelles ». Et alors je trouve intéressant qu'il puisse évoquer, comme historien, le fait que les solutions nouvelles et les changements s'opèrent dans cette liberté de mouvement entre champ d'expérience et horizon d'attente.

Je terminerai en citant un autre auteur qui, à mon avis, peut être en lien avec ce que je viens de vous dire autour de la créativité, et qui lui était psychologue. Winnicott s'est beaucoup intéressé à la question de la créativité. Et nous dit-il : « la créativité renvoie à un mode créatif de perception, qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue » (Winnicott, 1971). Et cette définition de vivre en mode créatif, à mon avis, est tout à fait à mettre en parallèle avec ces fameuses expérimentations sociales, ces zones grises et la possibilité ou la volonté pour ceux qui les utilisent et qui les mettent en œuvre de mettre en avant ce mode créatif, de pouvoir réaliser des projets tournés vers des valeurs positives de la santé. Et il continue en nous disant : « ce qui s'oppose à un tel mode de perception, c'est une relation de complaisance soumise envers la réalité extérieure. Le monde et tous ses éléments sont alors reconnus mais seulement comme étant ce à quoi il faut s'ajuster et s'adapter ».

Belle définition de la santé possible entre une santé au minimum, où il s'agit de faire face et de se préserver, et la possibilité de la construire et de la développer dans un mode créatif.

Donc ces questions, pour le dire autrement, de zones grises et de revendications autour de l'autonomie et de la liberté sont aussi des questions centrales du point de vue de la santé, et de la santé au travail. Winnicott nous dit d'ailleurs que vivre en mode créatif c'est « vivre en bonne santé ».

Cette conception de la créativité est défendue par Winnicott comme étant une activité quotidienne ordinaire, qui ne serait pas extraordinaire et qu'on solliciterait dans un temps et des espaces bien définis. Elle s'inscrit également dans le temps, au fil d'un accroissement du temps vécu, en la considérant comme un processus vivant qui, d'une certaine manière, permet de s'approprier le temps. En construisant des passerelles entre passé, présent, futur plutôt qu'en produisant des ruptures.

Cela revient à faire du temps un temps construit et non pas un temps subi – je crois que c'est une question qui sera évoquée par Willy Buchmann, dans ces journées. C'est à la rigueur une conception qui permet de penser autrement, peut-être, les transformations du travail.

Je terminerai avec l'idée que, dans cette vision du travail de demain, souvent quand on discute avec nos interlocuteurs, la diversité des âges est vue comme un malheur. La diversité des expériences au travail, le vieillissement de la population active, tout ça ce ne sont pas des bons points. Or on peut, au contraire, se dire que ce sont des opportunités pour mettre les transformations technologiques « au travail », d'une certaine manière, et voir comment cette diversité d'enjeux démographiques, d'enjeux de population peuvent nous conduire – ou nous contraindre peut-être mais de manière positive – à penser différemment ce travail de demain et l'introduction de ces nouvelles technologies. Alors ça impliquerait certainement de la pluridisciplinarité, j'en suis convaincue. À la fois dans le monde académique, parce qu'on voit bien que ces questions de travail et d'emploi traversent la question de la formation et des usages des ingénieurs, des designers, des gestionnaires. Donc il y aurait intérêt à plutôt essayer de croiser ces visions, et savoir comment on peut les articuler et comment on peut les faire bouger. Mais c'est certainement aussi de la pluridisciplinarité du côté des entreprises. Alors aujourd'hui la pluridisciplinarité est pensée, et c'est plutôt une bonne chose, du côté des services de santé au travail où ce terme pluridisciplinaire apparaît, mais peut-être qu'il faudrait l'étendre à d'autres fonctions, à d'autres parties de l'entreprise. Et aujourd'hui on se rend compte, notamment avec nos travaux au CREAPT sur les liens entre parcours et santé, qu'il y a des acteurs qui ne se parlent absolument pas du côté de la conception, de l'ingénierie, des RH, de la santé, de la production alors que ces questions au final conduiraient plutôt à ce qu'il y ait des espaces d'échange et réflexifs autour de la conception et des modalités d'introduction de ces technologies, et de leurs potentiels pour transformer le travail et l'emploi.

Merci à vous.

## Références

- Bobillier Chaumont, M.-E. & Clot, Y. (2016). Clinique de l'usage. Les artefacts technologiques comme développement de l'activité. *Activités*, 13-2.
- Bureau, M.-C., Corsani, A., Giraud, O. & Rey, F. (Coord.) (2019). *Les zones grises des relations de travail et de l'emploi*. Éditions : Teseo. <https://www.teseopress.com/dictionnaire>
- DARES : Enquête 2016 Conditions de travail - Risques psycho-sociaux, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/risques-psycho-sociaux-rps-edition-2015-2016>
- Gaudart, C. (2017). La créativité comme appropriation du temps. In G. Amado, J.-P. Bouilloud, D. Lhuilier, A.-L. Ulmann (Coord.), *La Créativité au Travail*. Éditions : Eres (pp. 81-108).
- Hartog, F. (2003). *Régimes d'historicité : présentisme et expériences du temps*. Paris : Éditions du Seuil (La librairie du XXIème siècle).
- Koselleck, R. (1990). *Le futur passé - Contribution à la sémantique des temps historiques*. Paris : Éditions de l'EHESS.
- Lallement, M. (2019). Hacker. In M.-C. Bureau, A. Corsani, O. Giraud & F. Rey (Coord.) (2019). *Les zones grises des relations de travail et de l'emploi*. (pp. 201-211). Éditions : Teseo. <https://www.teseopress.com/dictionnaire>
- Méda, D., Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris : PUF.
- Metzger, J.-L. (2019). Coworkers/Coworking. In M.-C. Bureau, A. Corsani, O. Giraud & F. Rey (Coord.) (2019). *Les zones grises des relations de travail et de l'emploi*. (pp. 83-92). Éditions : Teseo. <https://www.teseopress.com/dictionnaire>
- Molinié, A.-F., Gaudart, C. & Pueyo, V. (Coord.) (2012). *La vie professionnelle : l'âge, l'expérience et la santé à l'épreuve des conditions de travail*. Éditions : Octarès.
- Réponse à appel à projets EUR « La fabrique du futur : les technologies au service du travail, de l'emploi et de l'activité ». Contribution de M.-E. Bobillier-Chaumont.
- Valenduc, G. & Vendramin, P. (2019). La fin du travail n'est pas pour demain. *Notes de prospectives*, #06. Éditions : ETUI.
- Winnicott, D. W. (1971). *Jeu et réalité*. Paris : Folio essais, n° 398.
- Wolff, L., Mardon, C., Molinié, A.-F., Gaudart, C. (2015). Les changements de conditions de travail au fil des vies professionnelles : plus fréquents, moins favorables. *Connaissance de l'emploi*, 124.

## DÉBAT AVEC LA SALLE

### Catherine DELGOULET

Merci beaucoup Corinne pour ce bel exposé, qui permet de fixer un cadre à notre séminaire et qui – juste un commentaire très personnel – permet aussi de montrer comment, au CREAPT, on construit les choses en articulation entre des approches quantitatives, en ramenant justement un certain nombre d'enquêtes qui permettent aussi de questionner ces dimensions-là, et des approches qualitatives qui posent les questions autrement, avec d'autres angles de vue, et qui permettent de travailler la complexité de ces situations de manière très, très riche.

Je vais passer la parole à la salle pour voir qui serait prêt à poser une question, faire un commentaire. Je vois déjà deux mains levées de ce côté, Valérie s'il te plaît. Une ici, et ensuite au-dessus.

### Christian AZAIS, Cnam – Lise

Merci. Moi ce n'est pas un commentaire si ce n'est à cet exposé brillant que Corinne vient de nous livrer maintenant et à la publicité aussi pour les zones grises.

Ce que je voudrais dire c'est que vous devriez dire à l'assistance que ce dictionnaire des zones grises est en ligne et qu'il est gratuit. Et qu'en plus il est évolutif. Et vu les thématiques abordées, je pense qu'il y aura énormément de contributions de votre part à cet exercice qui a été fait. Voilà. C'est tout.

### Denis SCHERER

J'ai travaillé dans des cabinets d'assistance aux comités d'entreprise.

L'exposé est absolument passionnant. Il y a un aspect qui, à mon avis, est un peu un point aveugle ou un angle mort, qui est révélé à un moment quand vous dites « ce sont les transformations digitales qui produisent une dégradation ». Moi, je pense que, a priori, vous ne devriez pas dire ça..(*quelques mots de C.Gaudart hors micro*)...oui...donc peut-être que ce n'est pas ça que vous dites. Mais l'exemple de Jules qui rentre au hub, et dont le téléphone bipie, et à qui on demande immédiatement de repartir, c'est une organisation du travail qui est décidée par des gens. Parce que c'est aussi simple que, quand il rentre, peut-être que l'ordinateur le repère, mais il a le temps d'aller faire pipi, de prendre son verre d'eau, de se reposer deux minutes, et de dire : ça y est. Désormais je suis prêt.

Alors il y a un deuxième aspect qui est peut-être un peu lié, mais qui est... Comment dit-on ? Vous avez un point de vue qui est le point de vue de la transformation du travail d'une personne particulière par rapport à son travail. Je pense que, dans d'autres études, on verra ça un peu autrement. Mais les boîtes ne raisonnent pas comme ça. La transformation du travail d'un guichetier dans une banque, c'est d'abord du déplacement du travail. C'est le fait que le back office est ailleurs et qu'il y a des gens qui travaillent effectivement dans les banques en ligne. Il y a les petites mains. Ça veut dire qu'une partie de ce qu'ils faisaient en répondant aux clients, c'est fait par le centre d'appel de Marrakech ou de Tunis. Donc quand on parle de l'impact des technologies sur la transformation du travail, il faut à un moment – parce que par exemple les équipes syndicales sont très désorientées par ce genre de technologie – il faut à un moment essayer de voir où passe le travail, comment il se déplace et, un petit peu par principe, se dire que ce n'est pas la technologie qui fait les choses. Ce n'est pas le fouet qui a fait l'esclavage. C'est la situation d'esclavage qui a rendu possible l'utilisation de fouet sur les gens qui travaillaient.

### Corinne GAUDART

On est entièrement d'accord. Alors c'est peut-être parce que je suis allée trop vite à un moment donné, mais l'idée c'était effectivement de sortir d'une vision que vous dénoncez – je suis d'accord avec vous – ce seraient les nouvelles technologies qui seraient sources a priori de malheur ou de bonheur, puisqu'elles sont convoquées dans un sens ou dans un autre. Et la question c'est de savoir les usages

qu'on en fait et la manière dont elles sont conçues et introduites. Donc on est entièrement d'accord. Alors après, je ne pense pas que mon propos a été de dire que ça concerne des personnes particulières. Oui dans le sens où on va prendre en compte l'activité, mais la question est bien de savoir dans l'approche anthropocentrée participative qui est proposée, Marc-Éric Bobillier Chaumont emploie le terme de « transformation des systèmes sociotechniques ». Et je pense que c'est vraiment à ce niveau-là, c'est-à-dire à ce niveau organisationnel et au niveau de l'entreprise que les transformations sont regardées. Ce qui n'empêche pas à un moment donné de pouvoir les situer, et qu'elles puissent concerner des métiers qui soit existent déjà et elles se transforment, soit sont nouveaux mais renvoient quand même bien souvent à des tâches ou des travaux qui étaient déjà présents mais qui se transforment, qui passent d'une personne à une autre. Donc je pense qu'on est sur la même longueur d'onde.

### **Françoise LEMAIRE**

Je travaille dans un CARIF-OREF, qu'on appelle Défi Métiers en Île-de-France, qui regarde cette transformation des métiers dans un périmètre régional mais pas que. En termes de commentaire, il me semble qu'il y a la formation en situation de travail (FEST) qui est une modalité repérée, enfin permise, dorénavant financée par les OPCO comme une action de formation en tant que telle et donc finançable, et qui convoque, comme vous le disiez, l'expérience directe des personnes pour que d'autres puissent réaliser une activité, qui est intéressante peut-être à regarder comme tendance, parce que vous invitez à regarder les zones grises ou des choses... Je suis peut-être assez utopique. Il n'y aura peut-être pas beaucoup de FEST en réalité. Mais en tous les cas c'est intéressant de remarquer que, dans le cadre de la loi, c'est quelque chose qui est regardé. Et surtout pour vous dire merci, mais vous allez très, très vite quand vous parlez. C'est terrible, voilà pour moi en tous les cas, d'essayer de choper deux ou trois trucs.

### **Vincent MARITANO**

Je dirige un centre de bilan de compétences. Ça fait une quinzaine d'années que je travaille dans ce domaine de la reconversion et de l'orientation professionnelle.

Et en fait je me demande en vous écoutant à quel point la notion de créativité ne servirait pas à légitimer une situation existante. C'est-à-dire qu'en gros, par rapport à cette personne qui est livreur pour FRICHTI, je pense qu'il aimerait bien qu'on lui parle de créativité ou qu'on lui parle de coconstruction de son rapport au travail, et qu'il puisse rencontrer son chef par-ci par-là, et pas simplement sous le biais d'une application. Mais simplement il ne le peut pas. Et en fait derrière tout ça, moi, ce qui me pose question, c'est la question de la domination dans le travail. Et est-ce que ce terme de créativité ne sert pas à légitimer cette domination ?

### **Corinne GAUDART**

Alors on peut être plusieurs à répondre, mais... Effectivement mes collègues qui travaillent sur les zones grises, par exemple, nous expliquent que la vision binaire salarié indépendant ou exécutant, concepteur ou subordonné, en fait ces catégories ne tiennent plus. Elles ne tiennent plus parce qu'en fait ils nous expliquent que, par exemple, dans l'indépendance il y a de la dépendance. Donc en fait on est dans une espèce de confusion ou de perméabilité de catégories qui auparavant étaient pensées de manière binaire. Ce qui n'empêche pas qu'il y ait un discours managérial qui utilise ces aspirations à l'autonomie pour les mettre au travail d'objectifs de performances qui ne sont pas forcément ceux des personnes. Donc effectivement ces rapports de subordination ne disparaissent pas, mais ils se transforment voire peuvent être renforcés dans certaines situations telles qu'on les a évoqués ici. Alors je suis entièrement d'accord. Après je laisserai volontiers des collègues sociologues dans la salle pour en dire un peu plus parce que ce n'est pas l'axe que les ergonomes vont regarder le plus précisément, mais en tout cas c'est ce que je comprends de ces travaux de sociologie.



## **Christine LE CLAINCHE**

Donc merci pour l'exposé, c'était vraiment passionnant. Je suis à l'Université de Lille. J'étais longtemps au Centre d'Etudes de l'Emploi.

En fait, moi j'avais un commentaire ou une question sur la contextualisation de l'exposé par rapport au temps de la crise de 2008. Parce que, quand on voit les évolutions des enquêtes Conditions de travail, on voit donc effectivement ce que vous avez noté sur l'évolution à la hausse des problématiques d'intensification du travail entre 2005 et 2013, et puis ensuite une stabilisation avec 2016. Et en fait cette crise a eu des effets très importants. Et elle a accéléré, je pense, la destruction d'emplois dans cette période – et a reconfiguré aussi les possibilités d'organiser le travail. Et je vois... Je pense aussi aux problématiques de coût de l'immobilier, et de nécessité pour les entreprises de rationaliser aussi les espaces de travail, et de permettre aussi aux salariés éventuellement de travailler davantage dans ces espaces de coworking, ou de travailler davantage à domicile. Donc ça, c'est un contexte aussi qui est important à prendre en compte. Évidemment il faut des données quantitatives pour essayer de purger ces effets-là, pour essayer de comprendre comment les choses se reconfigurent – évidemment dans le temps de l'exposé, c'est compliqué de poser ces aspects-là. Voilà, je voulais juste mentionner ça.

## **Corinne GAUDART**

Je ne sais pas si je dois commenter. Oui. Je suis... Certainement que ça serait une piste à exploiter. En tout cas les périodes autour de 2008 ont été aussi présentées comme des possibilités d'expérimentation de nouvelles formes d'emploi, du travail, de nouveaux rapports au travail. Voilà. C'était une période propice aux expérimentations. Avec des conséquences plus ou moins heureuses on va dire. Et ça a permis aussi d'institutionnaliser certaines formes d'emploi et de travail qui, auparavant, ne l'auraient pas été si facilement.

## **Serge VOLKOFF**

En écoutant la dernière partie de ton exposé, j'ai réfléchi à une question – qu'il me semble on ne s'est pas posé si souvent, en tout cas dans notre réseau, mais peut-être que d'autres le font – qui est la question, pour reprendre tes termes, des champs d'expérience et des horizons d'attente des systèmes eux-mêmes, et des choix technologiques, des choix organisationnels que tu as évoqués. Alors je sais qu'il y a des travaux importants – moi personnellement je les connais mal – sur l'histoire des techniques, sur l'histoire des organisations qui sont faits dans le champ des sciences de la gestion et autres, et dans la sociologie des techniques aussi. Mais en tout cas, ce dont je crois qu'on peut témoigner, c'est que l'histoire des systèmes, il n'est pas forcément d'usage de la mettre à disposition des intéressés – c'est-à-dire des personnes au travail. À un moment donné... Tu as donné des chiffres qui indiquaient que les taux de participation, de consultation, etc. sont plutôt minoritaires, mais au-delà de ça, l'idée même de savoir : est-ce que tel changement est réversible et à quelles conditions ? D'où ça vient ? Par réflexion critique vis-à-vis de quelle situation antérieure ? Avec quels échanges, quels arguments ? Par exemple, est-ce qu'à un moment donné des concepteurs ont échangé ensemble, n'étaient pas forcément tous d'accord, et puis une solution a été choisie ? Eh bien est-ce que les éléments de réflexion critique qu'il a pu y avoir, est-ce que ceux qui vont avoir à travailler avec ces nouveaux systèmes sont un minimum au courant, par exemple, de ces hésitations-là, de ces options, des choix alternatifs ?

Alors j'ai en tête une étude, il se trouve qu'on l'a menée ensemble il y a un certain temps – je ne sais pas quoi, douze ou quinze ans – au milieu d'une des branches de la Sécurité Sociale. Ce qui avait été frappant, c'est qu'il y avait eu un changement qui, du point de vue de sa conception technique était un peu catastrophique quand même, il faut bien le dire, pour les utilisateurs, pour les employés qui allaient avoir à s'en servir. Et puis ils se sont débrouillés, ils ont fait des réaménagements, ils ont fait des catachrèses diraient certains, c'est-à-dire se servir de certaines zones du système pas dans l'orientation prévue. Et ça, ça a été finalement rendu possible par le fait qu'on a considéré qu'ils avaient le

droit d'avoir prise et que ce changement avait lui-même une histoire, avait lui-même une genèse, et puis avait peut-être quelques espaces de réversibilité, une inflexion à venir derrière. Mais dans une grande partie de l'exemple que tu donnes du livreur de carottes là, on a le sentiment qu'en plus il ne lui est alors pas du tout, du tout donné d'avoir le sentiment qu'il puisse lui infléchir le système. Ça c'est sûr que, non. Donc voilà. C'était juste... Je ne sais pas si tu te retrouves dans ce propos-là, mais...

## **Corinne GAUDART**

Je peux faire un commentaire sur ton commentaire, en espérant avoir tout saisi.

En tout cas ce que tu me dis évoque une question qu'on débat au sein du CREAPT depuis un certain temps : c'est la mémoire des entreprises. J'ai l'impression que ça renvoie plus largement à cette affaire-là. Alors la mémoire... la mise en récit en fait, elle peut se faire à travers des chiffres, et de la connaissance portée par un certain nombre d'interlocuteurs, retranscrite sous forme écrite ou dans les têtes. Et ce dont on se rend compte au CREAPT, c'est qu'il y a quand même des formes d'organisation dans les entreprises qui visent à ce qu'elles n'aient pas de mémoire. Alors si on est sur les nouvelles technologies, on peut pointer le paradoxe, par exemple sur les données quanti, des capacités de stockage infini d'informations contre le fait qu'on en écrase régulièrement certaines tous les ans, notamment quand on s'intéresse à la démographie du travail comme mes collègues, pour avoir des données RH, pour pouvoir les croiser avec un peu de travail sur deux ou trois, quatre, cinq, six ans. Et on se rend compte que c'est quasiment tout le temps impossible. C'est-à-dire qu'il y a une organisation de la gestion pour que l'entreprise ne garde pas en mémoire un certain nombre d'informations – et ce n'est pas une question de capacité technologique. Alors ce n'est pas non plus intentionnellement méchant, mais on considère que ça n'est pas important de conserver ces informations. Et typiquement le fait de les conserver ou pas renvoie très clairement à une conception du travail. Pour moi c'est complètement relié.

Et la mémoire qui peut être présente dans la tête d'un certain nombre de personnes, alors ça pose d'autres soucis puisqu'on est sur une organisation des carrières où il faut bouger, parce que changer, c'est bien. Et donc il faut changer relativement rapidement. Donc même le temps d'une recherche, alors on nous dit qu'on est long dans les recherches, mais même quand on reste un an ou deux ans, on voit les acteurs bouger tout le temps. Donc à la rigueur les chercheurs deviennent la mémoire, d'une certaine manière, extérieure de l'entreprise.

Et alors il y a un travail tout à fait intéressant qui parfois... – je pense à l'administration que tu citais, mais je pense aussi à un dossier du secteur industriel dans la pétrochimie, où à un moment donné la possibilité dans l'analyse du travail de retracer les décisions gestionnaires et dans quel contexte passé elles ont été prises, et d'une certaine manière de redonner la mémoire – notamment là c'étaient les managers, c'était la direction – et de faire le lien entre des prises de décision et des effets, ce travail est porteur souvent d'une dynamique pour transformer ce qui se passe aujourd'hui et ce qui est à venir. Donc je pense que ça revient complètement à cette histoire de liberté de mouvement entre passé, présent et futur qui est non seulement valable pour l'activité des uns et des autres au quotidien, mais qui peut aussi être utile pour retracer des décisions gestionnaires, et j'y inclus aussi en matière de conception de choix technologiques et de modalités d'introduction. Je pense qu'on a un vrai rôle de ce côté-là à mettre en histoire et à retracer ces événements quantitatifs, qualitatifs, sous différentes formes, mais qui souvent disparaissent. Voilà.

## **Christian AZAIS, sociologue au CNAM**

Alors sur la question des zones grises, pour moi il y a trois caractéristiques principales de cette zone grise ou de ces zones grises, ce sont l'indétermination, l'instabilité et l'incertitude. Et je crois que ces trois caractéristiques-là sont intéressantes pour décrire des situations de travail que tu as pu indiquer.

Alors on le fait aussi, ou je le fais, en utilisant aussi la notion d'hybridation. Je ne sais plus quel est le terme que tu as utilisé, mais enfin quand je t'ai entendue, moi ce qui m'est venu, c'est l'idée du brouillage des frontières, de flou. Et qu'on ne sait pas où on va. Et donc on est vraiment dans cette zone ou dans ces zones d'incertitude.

Et puis peut-être pour caractériser, de façon un petit peu plus typologique, moi ce que j'avais fait dans le dictionnaire des zones grises, c'est que je m'étais intéressé, et tout au long de la recherche qu'on avait menée, à la question des figures émergentes. Et ces figures émergentes, je les avais classifiées en trois types (alors ça vaut ce que ça vaut) : des figures ascendantes, qui seraient celles des makers de Michel Lallement, Isabelle Berrebi et Marie-Christine Bureau ; les figures intermédiaires alors ça serait la situation un peu de ce Jules qui est là, mais enfin on espère qu'il va pas rester dans ce genre de boulot, ou alors de stagiaires qui sont là dans l'attente d'un emploi qu'ils auront ou qu'ils n'auront pas, mais enfin encore dans une situation d'incertitude ; et puis des figures déclinantes, c'est-à-dire faisant référence à des métiers qui n'existent plus ou qui vont disparaître – et je pense là par exemple aux sténodactylos. On n'en parle absolument plus. Et elles ont disparu de la surface de la terre. Leur profession a évolué. Donc ça, ça renvoie aussi à une approche en termes de sociologie des relations professionnelles mais aussi de sociologie des professions, cette question des zones grises, et d'une façon plus ample, comme tu l'as dit, de sociologie du travail.

### **Catherine DELGOULET**

Une autre remarque, question ?

### **Sylvain DIAMANT, ergonomiste**

Je voulais revenir un peu sur la question de l'ubérisation que vous avez soulevée, parce qu'il y a quand même... Enfin dans votre exposé, vous parlez de manière enchâssée de la question des nouvelles technologies et de la question de la précarité ou de la précarisation, ou une plus grande précarité. Mais par exemple, sur la question des livreurs, il y a deux éléments. D'un côté il y a un contournement de l'encadrement social du travail, qui est le contrat de travail salarié, en faisant passer les gens pour des petits patrons. Cette précarité, cette nouvelle méthode qui a été utilisée pour la déployer – enfin nouvelle ou pas, c'est-à-dire que des livreurs de pizza sans papiers qui sont payés deux euros de l'heure ça existe depuis quarante ans – c'est différent de la question des nouvelles technologies et la question des plateformes, etc. Ce sont deux choses qui sont conjointes mais qui empruntent des chemins différents, et qui pourraient coexister ou pas. Ça, c'était une première remarque.

Et après j'avais une question : est-ce que vous avez des proportions sur le poids de ces nouvelles formes d'emploi par rapport à la population active totale ? Puisque si c'est extrêmement marginal, dans ces cas-là on fait un peu du débat sur très peu de choses. Et j'en profite pour dire que, par exemple Uber, la plateforme Uber – vous le savez peut-être ou pas – c'est un gouffre financier, c'est quelque chose qui ne fonctionne pas du tout, qui s'endette à une vitesse galopante. Et pour le moment il y a toujours des investisseurs qui alimentent en capitaux donc la plateforme tient. Mais ça n'est pas du tout un modèle économique qui est viable. Et à terme... Il y a d'autres plateformes, par exemple de livreurs, qui se sont effondrées, qui ont déposé le bilan, par exemple Take it easy. Donc voilà, il y a la question de la proportion, de la viabilité économique. Parce qu'on parle beaucoup de ces nouvelles formes d'emploi etc., parce qu'elles sont très visibles, ne serait-ce que si vous vous baladez dans la rue, mais je veux dire, est-ce qu'on n'en fait pas... est-ce qu'on ne monte pas en épingle une affaire qui est finalement... qui reste marginale par rapport au poids que représentent le salariat ou les fonctionnaires dans le travail actuel ?

### **Didier COZIN, directeur d'un organisme de formation**

Voilà, je voulais dire sur Uber, comme sur Tesla, comme sur beaucoup d'entreprises... elles perdent de l'argent, mais rappelez-vous il y a vingt ans, Amazon perdait 250 millions de dollars par an, personne ne lui donnait un avenir. Tout le monde disait : les gens n'achèteront jamais de livres par Internet. C'est le premier ou le deuxième commerçant au monde aujourd'hui. Donc Uber va perdre de l'argent encore pendant longtemps, mais l'objectif c'est de rester le plus longtemps possible, que les autres meurent pour être le seul ensuite comme est Amazon, ou Ali Baba en Chine. Et je pense que l'emploi, de toute façon, change complètement. Mais ce qui change difficilement aujourd'hui en France, enfin moi je travaille avec des entreprises de main-d'œuvre principalement, pour la formation, ce sont les mentalités et les institutions. C'est-à-dire, tout est fait pour que les changements soient lissés, soient faibles. Et du coup les gens ne s'adaptent pas. Les entreprises ne s'adaptent pas assez vite. Et on a un retard énorme en France, en Europe, par rapport à d'autres pays. Voilà ce que je voulais dire. Merci.

### **Corinne GAUDART**

Oui. Je peux rajouter un commentaire. Alors peut-être que je me suis mal fait comprendre, mais l'idée, ce que j'ai voulu... enfin ce que j'ai dit, me semble-t-il, c'est que c'est ce processus de digitalisation est associé à une forme d'emploi. Ce sont les deux qui marchent ensemble. Et ça ne serait pas simplement les nouvelles... Encore une fois mon propos n'est pas de dire que les nouvelles technologies seraient a priori négatives ou positives. Justement, c'est parce qu'elles sont mises dans une organisation du travail particulière, avec une organisation de l'emploi particulière, et elles sont combinées à d'autres déterminants. Donc on est entièrement d'accord.

### **Catherine DELGOULET**

Vous voulez peut-être nous apporter un éclairage sur les aspects plus quantitatifs ?

### **Marc MALENER, mission veille et prospective, INRS**

Le chiffre qui circule, qui a été établi par des gens de l'IGAS sur les travailleurs des plateformes, il est d'environ 200 000 travailleurs de plateformes en France ce qui représente à peu près 1 % du total des travailleurs. Et donc après évidemment les questions se posent de : est-ce qu'il faut modifier le Code du travail, les modes de représentation, etc. pour 1 % ? Et puis effectivement il y a cette question de la viabilité de ces plateformes, mais on en reparlera cet après-midi.

### **Catherine DELGOULET**

C'est ça. C'est une manière de vous dire de rester pour cet après-midi puisque ça se poursuit. Et vous faites bien de nous mettre en attente sur le reste.

### **Anne-Marie MATHON**

J'ai travaillé pendant vingt-quatre ans dans l'industrie pharmaceutique. Je suis en reconversion professionnelle. Je suis très sensible à cette dimension remobilisation des compétences dans un contexte différent puisque j'ai été récemment diplômée en psychologie du travail. J'ai beaucoup travaillé avec Marc-Eric Bobillier Chaumont sur le terme des nouvelles technologies. Je suis en Master 2 d'ergonomie, aujourd'hui. Et j'ai travaillé toute ma vie dans l'industrie pharmaceutique justement sur la conception, la co-construction de logiciels informatiques pour travailler justement en réseau. Et on travaillait vraiment en amont, chose qui ne se fait absolument... enfin malheureusement, pas suffisamment. C'est-à-dire que cette élaboration de logiciels se faisait sur la base du travail réel. Et c'est souvent ça ce qui coince un peu dans les organisations, c'est qu'en fait on a un produit standard tout fait. Alors il y a la dimension financière certes. Mais quand on voit tout ce qu'on perd en utilisant un

logiciel qui ne correspond pas à l'activité, ça c'est vraiment très important de « ré-inverser la vapeur » et de vraiment systématiquement travailler sur la base des besoins de l'activité.

Dans tout ce que vous avez dit... Je vous remercie. C'était vraiment super intéressant. J'ajouterai qu'il y a une dimension qui est importante. On a parlé de l'intergénérationnel, de la pluridisciplinarité. Moi j'ajouterai aussi la dimension collective dans le travail, qui est très importante, parce que ça change vraiment la donne, quand on travaille tout seul et quand on partage les expériences, quelles que soient les modalités.

### **Serge VOLKOFF**

D'accord ou pas ?

### **Corinne GAUDART**

Oui !

### **Yannick FONDEUR, chercheur au Cnam – Lise**

Je ne voudrais pas ubériser le débat, mais je voudrais revenir sur le cas d'Uber qui me semble très intéressant parce qu'en fait il y a deux dimensions au travail des chauffeurs Uber. La dimension qu'on voit, qui a été abordée, c'est la livraison. Et finalement cette dimension-là du travail des chauffeurs d'Uber, ce n'est pas la plus importante pour Uber. Uber est prêt à perdre de l'argent sur cette dimension-là pour l'autre dimension qui est le travail de la donnée. C'est-à-dire que les chauffeurs, en livrant, produisent des données qui vont nourrir le grand dessein d'Uber qui est la voiture autonome, en fait. Et on voit que donc finalement il y a une double dimension, et que Uber est prêt à perdre de l'argent sur une activité qui est effectivement traditionnelle à la base, qu'ils algorithmisent mais qui est traditionnelle à la base, pour un autre type d'activité, qui dessine un futur qui est encore moins peut-être réjouissant. Donc il y a vraiment cette dimension travail de la donnée qui est très très importante, à mon avis, à prendre en compte dans l'activité de ces plateformes.

### **Corinne GAUDART**

Je ne sais pas s'il faut que je fasse un commentaire, mais il y en a d'autres... ?

### **Catherine DELGOULET**

Autre question ou commentaire ? Une dernière question alors. Voilà.

### **Ludivine MAS, ergonome**

Merci pour cet exposé. Moi ça me questionne plus, tout ceci, sur le rôle qu'on peut avoir en tant qu'intervenant en entreprise aussi. Je ne sais pas si c'est partagé par des collègues qui interviennent également en entreprise ces derniers temps, mais je trouve qu'on a, bien sûr, notre vision de l'activité du travail qui porte nos orientations. On cherche aussi, au-delà des transformations purement matérielles dans les entreprises, à faire des transformations immatérielles qui justement donneraient du sens à tous ces changements organisationnels et au cercle vertueux qu'on pourrait donner aux transformations digitales, je dirais, par exemple.

Moi ça me pose beaucoup de questions d'un point de vue presque personnel, avec maintenant une certaine dualité entre, j'allais dire le monde qu'on souhaite avoir aussi – donc ça c'est vraiment presque le côté personnel, le côté ce qu'on souhaite avoir, est-ce qu'on souhaite vraiment avoir des carottes râpées à toute heure et, justement, en mesurer les conséquences que ça peut avoir sur une pléiade de salariés, ou en tout cas de personnes en travail – et notre rôle vraiment en tant qu'intervenant, comment on peut justement, alors j'allais dire influencer, mais justement moi ça me pose question,

est-ce qu'on se doit d'influer peut-être dans les organisations pour remonter que les compétences sont là, et qu'on n'a pas forcément besoin de digitalisation à tout-va, d'exosquelette ou je ne sais quoi à tout-va pour pouvoir travailler et être performant.

Ce n'est pas très clair ce que je dis, mais en fait... Oui voilà, il y a une question d'éthique que je trouve de plus en plus prégnante en fait. Alors peut-être que les personnes qui ont plus d'expérience se sont heurtées à d'autres changements il y a quelques années et se sont posé ces questions-là. Mais je pense qu'il y a une vraie question maintenant qui se pose dans notre métier, un peu éthique : jusqu'où on veut aller ? Ou qu'est-ce qu'on veut vraiment transformer ? Alors c'est libre à nous de choisir aussi les interventions que l'on souhaite faire, mais quand on est dans une entreprise, dans certains de ces constats, certains ergonomes peuvent être prescripteurs de solutions auxquelles peut-être moi je n'adhérerais même plus maintenant. Donc voilà, c'est cette dualité-là qui me pose question. J'aurais bien aimé partager vos expériences, ou si c'est vraiment une question qui fait écho à certains en fait.

### **Corinne GAUDART**

Bon, je pense que le séminaire a été conçu aussi pour pouvoir partager ces expériences pendant deux jours et demi. Je voulais juste faire une remarque, c'est : on peut rappeler qu'on est ici au CNAM, donc qui est un institut où on forme des personnes, alors soit en début de parcours universitaire, soit en reconversion à différentes étapes du parcours professionnel. Et puis on a une population « d'étudiants », d'auditeurs qui sont issus des sciences humaines et sociales, mais qui sont issus aussi de l'ingénierie, du design, etc. et donc on a des lieux... alors le CNAM n'est pas unique, il y en a d'autres. Mais on peut se poser la question de l'intervention aussi dans les cursus de formation de ces personnes, entre des ingénieurs, des gestionnaires, des personnels du côté des acteurs en santé au travail, etc., s'il n'y a pas de l'intervention à faire dès les parcours de formation. Ou alors quand ils sont... C'est de la formation au fil des parcours professionnels comme au CNAM, avec un public particulier, pouvoir réinvestir ces questions-là. Enfin, en tout cas à mon sens, l'intervention ne peut pas se poser uniquement dans le périmètre de l'entreprise.

### **Annie JOLIVET, économiste, Cnam – CRTD et CEET, CREAPT**

Je voulais rebondir sur l'intervention qui vient juste d'avoir lieu. En s'interrogeant sur le travail, on descend sur le travail dans les organisations. Alors le travail est parfois externalisé ou mis en situation d'être autoentrepreneur, donc d'être dépendant sans lien fonctionnel ou hiérarchique défini. Ça pose la question des zones de dialogue – alors au sens dialogue social pour des personnes. Le livreur dont tu citais les propos, très bien écrits par ailleurs, il n'a manifestement aucune zone de discussion. Donc ça pose des questions de domination. Ça pose des questions de représentation des salariés, quelle que soit la forme que ça peut prendre. Mais moi aussi je m'interroge beaucoup sur des questions éthiques et sur des questions d'orientation, puisqu'on peut douter de l'intérêt économique et social (je vais dire ça comme ça) d'une partie des activités qui se développent aujourd'hui. Alors la question des carottes râpées, bon, on pourrait discuter. Mais il y a certaines activités qui se déploient dans des espèces de niches, avec des besoins très très particuliers, pas forcément tenables en termes de soutenabilité écologique par exemple, pas forcément souhaitables, et qui provoquent des dégâts.

Alors je vais juste donner un exemple qui, pour le coup est dans une activité plus traditionnelle, mais si on prend ce qui se passe aujourd'hui dans le domaine des télécommunications, où l'ouverture à la concurrence s'est soldée par la multiplicité de concurrents – où finalement ça se résume maintenant à quelques concurrents dans les télécoms. Aujourd'hui la maintenance de l'infrastructure de réseau, c'est Orange qui la fait – et elle la fait en pratiquant une sous-traitance généralisée de l'ensemble de cette maintenance. Et le bilan des courses, c'est quoi ? C'est que les utilisateurs passent, pour une partie d'entre eux, leur temps à changer d'opérateur pour jouer sur les nouvelles offres, ce qui mobilise une partie du travail en centres d'appels plus ou moins délocalisés, avec des conditions d'exercice qui sont parfois sympa, mais parfois pas, et sur lesquelles on n'a aucune prise. Et par ailleurs, le fait

de sous-traiter massivement la maintenance des réseaux fait qu'en pratique, on perd totalement et la maîtrise technique et les compétences techniques sur le réseau disponible. Donc aujourd'hui, qu'est-ce qu'on a ? On a quelque chose qui a été fait pour diminuer le coût de l'accès aux télécoms. Du coup une inflation des utilisations dont on peut se demander si certaines d'entre elles, on ne pourrait pas revenir en arrière. Et puis une dégradation des conditions de travail dans un certain nombre de centres d'appels et des conditions de travail et de professionnalisation dans les métiers du technique. Alors voilà le bilan d'une évolution à la fois technique, organisationnelle, concurrentielle et de société qui me semble poser beaucoup de questions sur le travail d'aujourd'hui (dans le futur c'est même encore pire), l'activité, des choix éthiques.

Et je terminerai en disant que, s'il n'y a pas beaucoup de discussions dans les entreprises ou dans les organisations (parce qu'il n'y a pas qu'une question d'entreprise) sur ce qu'on fait autour du travail, comment on l'organise, il y en a encore moins sur ce que socialement on décide de privilégier en termes d'activités. Donc sur quoi on peut faire porter les efforts ? Est-ce que la voiture autonome par exemple, c'est vraiment un truc super intéressant, à la fois du point de vue du travail et du point de vue de l'organisation sociale ?

### **Valérie ZARA – MEYLAN, ergonome, Cnam – CRTD et CEET, GIS CREAPT**

J'ai juste un commentaire par rapport à ce qui vient d'être dit. Je voulais indiquer que ce sont des réflexions que nous sommes nombreux je crois à essayer de poser, du moins dans le cercle des ergonomes. Et à quel monde contribue-t-on ? Est-ce que ce qu'on accompagne va être favorable, de notre point de vue, par rapport à certaines valeurs qu'on voudrait défendre ? Ou certains changements au contraire ou certaines orientations vers lesquelles on voudrait nous emmener iraient-ils à leur encontre ? Les questions d'éthique professionnelle ont toujours été posées en ergonomie, en particulier sur des questions de travail humain. Elles sont particulièrement évoquées par les collègues aujourd'hui concernant l'évolution de différents domaines et secteurs professionnels.

Et une petite information à ce sujet : nous organisons deux ateliers lors du prochain congrès de la SELF<sup>3</sup> sur cette question de l'éthique (Atelier « L'ergonomie au prisme du développement durable : valeurs, éthique et enjeux pour la formation et la pratique », Congrès de la Self, Tours, sept 2019), la façon dont elle se pose lors des interventions, au cours de recherches, et également la façon dont ce sujet est abordé dans les enseignements, avec en particulier les questions : Comment peut-on amener les étudiants à se construire quelques repères pour pouvoir eux-mêmes faire des choix, et développer leur profession et leurs réflexions avec les collègues ?

### **Catherine DELGOULET**

Bon. Merci. Je propose qu'on s'arrête là pour ce matin. On se donne rendez-vous donc à 14h15 pour une belle après-midi aussi. Merci.

---

<sup>3</sup> Société d'ergonomie de langue française

## Chapitre 2 -

# LA PROSPECTIVE COMME OUTIL DANS L'ÉLABORATION DES POLITIQUES DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS AUJOURD'HUI

**Michel HÉRY**, Chargé de mission à la Direction Scientifique, INRS  
**Marc MALENFER**, Mission veille et prospective, INRS

---

### **Annie JOLIVET**

Nous accueillons pour cette session de l'après-midi, deux interventions. La première va être faite par Michel Héry et Marc Malenfer. Nous aurons ensuite un temps pour des questions. Puis nous aurons l'intervention de David Gaborieau, suivie d'un temps de discussion. Si vous avez des questions qui concernent les deux interventions, vous pourrez aussi les poser lors de la séance du mercredi matin consacrée à une intervention « fil rouge » suivie d'une discussion. Mais rien n'est interdit évidemment dans cette session.

Je laisse la parole à notre duo de l'INRS.

### **Michel HÉRY**

Merci. Bonjour à toutes et à tous. Alors on va effectivement vous parler de risques professionnels cet après-midi et on va parler de prospective. La prospective, je ne vais pas vous expliquer vraiment ce que c'est. Je ne vais pas vous dire non plus comment on fait ça. S'il y a des gens que ça intéresse plus particulièrement, ils auront toute latitude pour poser des questions tout à l'heure.

Pourquoi fait-on de la prospective à l'INRS ? On fait de la prospective à l'INRS parce que notre conseil d'administration nous l'a demandé. On fait une prospective très centrée sur les conditions de travail, et sur les risques professionnels. C'est un peu logique, c'est quand même notre métier. Alors, des exemples d'exercices prospectifs qu'on a conduits depuis 2013 : un exercice sur les robots d'assistance physique, un exercice sur les nanomatériaux, un exercice sur l'économie circulaire, un exercice qui est en cours sur la formation à la SST<sup>4</sup>.

Pourquoi fait-on de la prospective ? Ce n'est pas pour raconter des histoires. Ce n'est pas pour faire des scénarios dont on sait que de toute façon ils ne se réaliseront pas. Si on fait de la prospective, c'est avec une idée assez précise : identifier ce qu'on appelle des « moteurs ». Les moteurs sont des paramètres sur lesquels on considère qu'il est possible d'agir, pour avoir prise sur le futur. C'est-à-dire que le futur n'est pas écrit, il est ce que tous ensemble on va faire. Et donc notre boulot quand on fait un exercice de prospective, en tout cas celui qu'on s'est donné avec l'accord de notre direction et celui de notre conseil d'administration, c'est d'identifier ces moteurs pour que nos décideurs puissent prendre des décisions qui feront que les conditions de travail, la prévention des risques professionnels seront traités du mieux possible dans les années qui viennent.

---

<sup>4</sup> Les travaux de prospective de l'INRS sont disponibles en ligne : [www.inrs.fr/prospective](http://www.inrs.fr/prospective).



Une fois qu'on a identifié ces moteurs, généralement on conduit une veille – veille et prospective pour nous, c'est indissociable – pendant deux ans, trois ans, quatre ans pour voir si un certain nombre d'hypothèses qu'on avait formulées se vérifient - ou ne se vérifient pas du tout d'ailleurs – mais si au moins on a identifié les bons moteurs. Ce faisant, on fournit aussi des éléments à nos parties prenantes pour qu'elles suivent les évolutions ; notre boulot, c'est de les y aider. Comme je viens de vous le dire, la prospective et la veille, pour nous, c'est indissociable : à partir de la prospective, on conduit une veille ; et à partir de cette veille, on met en évidence un certain nombre d'éléments qui nous permettent de définir d'autres sujets de prospective.

L'exposé d'aujourd'hui que Marc et moi allons vous faire est essentiellement consacré à des questions de veille. C'est-à-dire que, depuis un certain nombre d'exercices qu'on a menés sur les robots d'assistance physique, sur la production en France en 2040, sur la platformisation des activités en France, on mène un certain nombre d'actions de veille. Et on va vous présenter un certain nombre de faits qui sont en train d'apparaître, ou qui sont apparus ces dernières années, et qui nous paraissent tout à fait significatifs. Notre idée est de donner à voir des mutations possibles des différentes actions productives – ces actions productives ayant bien sûr un effet sur les conditions de travail et sur la prévention des risques professionnels.

On a été obligé, pour des raisons de temps, de couper à la serpe dans l'exercice. On l'avait bâti notamment à partir d'un petit livre extrêmement intéressant de Robert Castel – que vous connaissez probablement – qui s'appelle *L'Insécurité Sociale*, qui est paru en 2003, qui traite du travail, mais aussi de sécurité sociale, de risques personnels, de risques collectifs. On s'inscrit assez bien dans ce que Robert Castel écrivait parce qu'il dit « la posture à prendre n'est pas de sous-estimer ces transformations (les transformations du travail, notamment) mais de se poser la question, et elle est difficile, de savoir quelles formes de protections seraient compatibles avec le bouleversement des forces productives et des modes de production auxquels nous assistons ». Il écrit ça en 2003. Et les choses se sont, comme on l'a vu ce matin, plutôt accélérées depuis.

Vous pouvez vous faire la réflexion : « mais ils sont quand même sacrément passifs par rapport aux choses ? C'est-à-dire qu'ils ne sont pas dans une logique de transformation, ils sont dans une logique d'adaptation en fonction des modifications qui vont apparaître dans la société ». Oui. Peut-être un peu, statutairement c'est comme ça. Mais c'est surtout que ces choses-là, et c'est ce qu'on va essayer de vous montrer, elles vont tellement vite, et de plus en plus vite, que maintenant on est souvent et de plus en plus souvent obligé d'adapter la prévention des risques professionnels à des situations déjà existantes sur lesquelles on n'a même pas vraiment eu le temps de réfléchir. Marc vous en fournira un exemple qui me semble assez remarquable tout à l'heure.

## **I. Automatisation de la production : des robots d'assistance physique.**

Venons-en au premier point, qui est la question de l'automatisation de la production. Ça aussi, ça a été évoqué ce matin. Et parlons des robots d'assistance physique.

L'automatisation – je suis ingénieur de formation – très clairement moi, je suis tout à fait pour. Elle peut libérer l'Homme de tâches aliénantes et pénibles. Elle peut permettre d'accroître sa productivité, sa créativité en le débarrassant de tâches ingrates. Mais ce n'est pas aussi simple que ça. Et s'il n'y a pas de débat social, on peut arriver à des choses assez étonnantes. Je vais prendre un exemple : les robots d'assistance physique. Je pense que vous voyez à peu près ce que c'est qu'un robot d'assistance physique. C'est un outil extraordinaire qui, pour l'instant, est encore très balbutiant. C'est-à-dire que, si vous équipez un travailleur d'un robot d'assistance physique pour soulager son bras, très vraisemblablement il va avoir mal au dos ou aux épaules dans les mois qui suivent. Ce n'est pas encore très au point, même si ça fait des progrès très rapides. Mais avec les grands progrès techniques qui arrivent tous les jours, on va arriver bientôt à des robots d'assistance physique actifs, qui auront toutes les capacités à neutraliser les forces qui s'exercent au détriment du travailleur. Et là on pourra vraiment avoir une véritable assistance physique.

Réfléchissons un peu, faisons un peu de prospective. Équiper les travailleurs, ça va coûter de l'argent. Mais on peut penser que, avec des carrières qui se prolongent de plus en plus, ça peut être tout à fait intéressant d'équiper un travailleur vieillissant d'un robot d'assistance physique pour lui permettre de finir sa carrière dans la dignité, et dans des conditions économiques acceptables pour les entreprises. Comme je l'ai dit, ce robot-là, il coûte un petit peu d'argent. Et cet argent, on se dit que ça vaut peut-être aussi la peine de l'investir pour la génération précédente, celle qui a trente ou quarante ans en se disant : comme ça ils arriveront à cinquante ou soixante ans dans de bonnes conditions. Mais comme ça coûte de l'argent, on va peut-être un petit peu augmenter la cadence, sans que ça nuise vraiment au travailleur puisque les contraintes qui s'exercent contre son corps vont être neutralisées. Sauf que l'entreprise à côté, elle va faire la même chose. Et puis à l'étranger, ils vont faire la même chose avec un coût de main-d'œuvre plus faible... Alors on va peut-être encore augmenter un petit peu la cadence. Et puis, peut-être qu'à la fin, le travailleur qui dès vingt ans aura été équipé de ce magnifique robot d'assistance physique, il arrivera à soixante ans dans la même condition physique -pas bonne- que son prédécesseur dix ou vingt ans avant. On voit bien toute l'importance du débat social, parce qu'effectivement on peut travailler de mieux en mieux, on peut travailler de plus en plus rapidement, mais si c'est au détriment du travailleur, ce n'est pas vraiment la peine. Donc ça fait partie des hypothèses qu'on a formulées.

Quelque chose d'un peu plus positif, c'est dans un abattoir de volaille. Donc ce n'est pas de la haute technologie. Abattoir dans lequel, vous allez le voir dans le film, il y avait un certain nombre de problèmes. Je vous laisse regarder le film.

(Lancement du film).

Ça c'était le travail avant...

J'ai choisi cet exemple qui paraît très ordinaire justement parce qu'il est très ordinaire. On a là une entreprise de faible niveau technologique, une entreprise dans laquelle les marges financières sont extrêmement faibles, une entreprise dans laquelle en revanche, les troubles musculo-squelettiques sont extrêmement présents. Et donc cette introduction de cette cobotique peut se faire dans une PME – il y a 200 employés – qui n'a pas de gros moyens. Ça favorise l'inclusivité. C'est-à-dire qu'avant, il y avait dix-sept femmes qui mettaient des poulets dans des paniers, et puis trois hommes qui poussaient et qui tiraient. Maintenant tout le monde peut faire le boulot, et tout le monde peut faire le boulot avec un effort physique réduit vraiment au minimum. Et encore une fois tout ça dans une industrie très concurrentielle et aux marges unitaires très faibles. Donc on a aujourd'hui manifestement des possibilités énormes qui s'ouvrent aux entreprises, si elles veulent utiliser la cobotique.

On va donner un autre exemple. Et c'est Marc qui va le donner.

## **Marc MALENFER**

Là on s'est intéressé, dans le cadre d'un exercice de prospective récent sur l'économie circulaire, à l'activité de déconstruction de véhicules automobiles en fin de vie. C'est une filière assez intéressante parce qu'il y a de nouvelles obligations réglementaires. Maintenant on est obligé sur un véhicule hors d'usage d'atteindre un niveau de 95 % en masse de valorisation du véhicule en fin de vie. Ça veut dire qu'il y a toute une filière qui se crée, car le volume de véhicules qui arrivent en fin de vie en France chaque année, c'est 1,5 million de voitures. Il y en a uniquement 1 million qui entrent dans la filière légale, donc il y en a 500 000 qui disparaissent dans la nature. Ce qui est particulier c'est que, de tous les travailleurs sur ce site, il n'y en a aucun qui a reçu une formation aux métiers de la déconstruction automobile, parce qu'il n'y a pas de formation. En fait ils ont essayé de créer des formations dans la branche, mais personne ne s'y inscrit. Donc tous les travailleurs qui arrivent là, dans le meilleur des cas, ils ont une formation de mécanicien, mais sinon ils ne sont pas formés aux métiers de la déconstruction.

La problématique d'une filière comme ça, contrairement à une filière de production où on va pouvoir aller très loin dans la robotisation parce que la production est standardisée et qu'on sort le même modèle sur la ligne, là au contraire on va avoir une ligne qui n'arrête pas de recevoir des modèles qui sont tous différents, des modèles qui ont été transformés, des modèles qui ont été accidentés, etc. Donc là, on a une automatisation qui est pratiquement impossible. On a vraiment besoin du savoir-faire du travailleur, de son regard, de son habileté. Et comme il est confronté à tout un tas de modèles de véhicules sur lesquels les interventions qu'il va avoir à faire sont à chaque fois spécifiques, différentes, la manière de récupérer telle ou telle pièce, etc., on va lui apporter des solutions techniques. Et donc là on utilise l'informatique pour « soulager » sa charge cognitive et lui apporter au poste de travail l'information dont il a besoin pour faire les tâches qu'il a à accomplir en fonction du véhicule qu'il a à traiter.

Ça c'est l'apport pour les aspects cognitifs, mais il y a aussi un tas d'équipements qui sont installés sur la ligne afin de soulager la charge physique des opérateurs. Donc si vous voulez, on peut prendre deux minutes. Je vous montre... si vous voulez voir comment on dépose un moteur de Mégane, je vous montre quelques images. Donc là, il y a un bras retourneur qui permet de soulever complètement le véhicule, et qui permet à l'opérateur de... je vous laisse voir... Ça, ce sont des pinces de désincarcération qu'utilisent les pompiers sur les situations d'accidents de la route, qu'ils réutilisent sur leur ligne... Ça, cet équipement de travail, il a été développé spécifiquement, il n'a pas été acheté. Il a été conçu par cette entreprise spécifiquement pour ces opérations-là. Elle a breveté ça évidemment, et elle le revend à d'autres structures...

Voilà. C'est pour vous montrer qu'il y a des solutions. C'est une question de choix sur la manière dont on va implanter les solutions techniques. Et si on fait le choix de laisser à l'opérateur le savoir-faire, et on a besoin de ces opérateurs parce qu'il n'y a pas de filière de formation, c'est-à-dire que les opérateurs ont été formés à ces gestes spécifiques dans l'entreprise, ils sont porteurs d'une expérience qui a une valeur, l'entreprise est prête à investir pour les soulager au maximum d'un point de vue physique, et conserver ce savoir-faire le plus longtemps possible.

En termes de robotisation et d'automatisation, on a aussi des exemples de ce qu'il ne faut pas faire. Là, je redonne la parole à Michel.

**Michel HÉRY**

## **II. Les impasses du « tout automatique »**

C'est l'usine Tesla, et en particulier la construction du Model 3, dont vous avez entendu parler parce que ça a défrayé la chronique l'année dernière. Est-ce qu'ils allaient réussir à en sortir assez ? À quel prix ? Est-ce que Tesla n'allait pas couler ? etc. etc.

C'est extrêmement intéressant parce que c'est la première usine qui est conçue pour ne pas faire appel à l'homme, ni à la femme. Elon Musk a décidé que l'usine qui construirait le Model 3, serait entièrement automatisée, entièrement robotisée, et que les hommes et les femmes n'interviendraient que de façon extrêmement marginale. C'est complètement nouveau parce que, y compris dans l'industrie automobile traditionnelle, quand elle est très robotisée, elle est quand même conçue dans une logique humaine – les outils venant remplacer l'Homme quand c'est trop pénible, quand ils peuvent être plus rapides ou plus précis. Tandis que là, non. La logique, c'est uniquement de la robotique.

Donc on construit deux chaînes de montage. Elles sont entièrement robotisées. Le problème c'est que ça ne fonctionne pas du tout. Et quand on doit sortir 1 000 voitures, on en sort 50. Alors qu'est-ce qu'on fait dans ces cas-là ? On crée une troisième chaîne. Et cette troisième chaîne est construite sous une tente, sur le parking de l'usine, dans le désert en Californie. Et elle est construite pour faire travailler l'Homme avec les robots. C'est une chaîne entièrement conçue avec des produits de rempla-

cement (pour les machines. Les hommes et les femmes on y viendra). Et je pense qu'aucun constructeur automobile européen, ni américain, n'accepterait que ses voitures soient fabriquées dans un tel capharnaüm. Pourtant c'est comme ça qu'on construit cette voiture, qui devait être entièrement robotisée.

Maintenant, si on tire le bilan après quelques mois, même maintenant dix-huit mois d'expérience, il y a des réussites absolument extraordinaires dans cette usine. C'est-à-dire que, pour la mise en place des moteurs et des batteries des modèles S et X, les deux modèles précédents, il y avait quatorze opérations et dix-sept travailleurs. Pour le Model 3, il y a cinq opérations et zéro travailleur. Donc on peut faire des choses absolument extraordinaires. Et ça fonctionne. Il y a des innovations simples. On supprime des soudures, mais ça les constructeurs le faisaient déjà. Et puis, il y a des choses qui paraissent absolument incroyables. Quand les chaînes ont été mises en place, entièrement robotisées, elles n'avaient pas été optimisées. Puisqu'il n'y a pas d'homme, qu'il n'y a pas de femme, on avait prévu d'optimiser au fur et à mesure. C'est la logique qui a prévalu, sauf que ça n'a pas fonctionné. Ils avaient acheté un certain nombre d'outils, de robots à l'extérieur. Ils ont d'emblée décidé de les faire fonctionner à 10, 20 ou 30% au-dessus de la cadence nominale recommandée. Ça n'a pas fonctionné non plus.

Et puis, c'est l'exemple qui restera dans l'histoire, il y avait une opération très simple, qui consiste à découper du tissu de fibre de verre, et à le placer sur les accumulateurs du Model 3. Comme c'est une usine entièrement robotisée, ils ont conçu un robot pour faire ça. C'est une opération quand même extrêmement simple. Ce robot n'a jamais fonctionné. L'opération est extrêmement simple, pour autant ça n'a jamais fonctionné correctement. Et donc finalement, ils ont fini par le remplacer par un homme ou par une femme. Et la réponse d'Elon Musk, après ce qui a quand même failli coûter la vie à son entreprise, c'est : « on a quand même un peu trop automatisé chez Tesla. C'était une faute. Pour être plus précis, c'était ma faute, mon erreur. Finalement, j'ai sous-estimé les hommes. » Et ça, c'est quand même assez remarquable que quelqu'un puisse mobiliser des milliards sur les marchés financiers, et leur vendre un projet qui n'est absolument pas finalisé – mais simplement c'est entièrement robotisé, donc c'est bien, donc ça va marcher. Non. Ça ne marche pas. Et il faut faire intervenir des hommes et des femmes.

On pourrait en rester là sauf que nous, ce qui nous intéresse, ce sont les questions de sinistralité. Traditionnellement, Tesla avait une sinistralité (accidents du travail, maladies professionnelles, j'entends) bien supérieure aux autres entreprises de construction automobile nord-américaines. Et en 2017, brusquement, Tesla est descendue au même niveau, voire un peu en dessous, de sinistralité que les autres entreprises. Ça a ému tout le monde, et notamment l'inspection du travail de l'État de Californie qui avait quand même une quarantaine de litiges en cours avec Tesla. Et des gens ont interviewé des blessés, sont allés fouiller dans les documents. Et ils ont découvert une notion tout à fait intéressante, c'est l'accident privé. Alors je le dis grossièrement, mais tant que vous n'avez pas perdu un bras, une jambe, c'est un accident privé, ce n'est pas un accident du travail. Ça aide à faire baisser la sinistralité.

D'autres exemples : quand on a réintroduit des hommes et des femmes sur les chaînes de montage, ils et elles se sont retrouvés à utiliser des isocyanates, à la place de robots. Ce n'est pas un problème pour le robot, les isocyanates, ça ne lui fait rien. Sauf que l'homme ou la femme, les isocyanates, ça lui fait quelque chose, ça peut même le rendre asthmatique. Ce n'était quand même pas un problème... Voilà, c'est une façon de montrer de façon un peu caricaturale comment aujourd'hui on peut considérer que l'Homme est au service de la machine, quand la machine ne suffit pas à remplacer l'Homme.

Alors ça, c'était pour les cols bleus. Passons maintenant aux cols blancs.

Il y a un algorithme qui a été conçu par des universitaires de Stanford, qui s'appelle FOUNDRY. Alors vous voyez sur ce schéma à droite, un mode d'organisation en projet. Je ne vais pas vous faire découvrir un mode d'organisation en projet, vous savez très bien ce que c'est. Il a quand même une particularité : c'est que, sur les 200 personnes que vous voyez représentées là, du chef de projet

jusqu'au soutier, sauf cas exceptionnel, aucune de ces 200 personnes ne connaît aucune des 199 autres, n'a jamais travaillé avec elles, et ne retravaillera jamais avec elles.

Alors comment vont-ils travailler ensemble ? Le chef de projet est désigné. Il analyse la question qui lui est posée. Cette analyse en *plain text* est fournie à l'algorithme. L'algorithme identifie les compétences qui sont nécessaires aux gens de deuxième et troisième rangs. Et il va les embaucher. Il va leur envoyer un mail par une application de RH. Il a fait une analyse : il y a telle tâche à effectuer. Il va chercher dans telle base de données de RH. Il en trouve cinquante qui peuvent faire l'affaire, il les classe du premier au cinquantième. Et il envoie un message au premier sur la liste : « il y a telle tâche à réaliser, pour une durée comprise entre deux et cinq heures généralement, c'est payé tant. Vous acceptez ou vous n'acceptez pas ? » La personne a dix minutes pour prendre connaissance du boulot qui est à faire, et pour accepter ou refuser. Si elle accepte, elle doit faire le boulot immédiatement. Au bout de deux heures, ou cinq heures, elle renvoie sa copie, toujours par messagerie. La synthèse est faite. Ça génère un certain nombre de tâches, qui vont être données au troisième, puis au quatrième rang... je ne vais pas plus loin, vous avez très bien compris comment ça fonctionne.

Et le pire, c'est que ça fonctionne parfaitement. Chaque poste est pourvu au bout de douze à quinze minutes. Trois produits (je ne vais pas entrer dans les détails) sont réalisés en six semaines. Chaque tâche a une durée d'une à cinq heures. On demande aux travailleurs de réagir quant à ce qui leur a été demandé de faire. Est-ce qu'ils avaient tous les éléments ? Est-ce que c'était assez payé ? Est-ce qu'ils avaient assez de temps ? Est-ce que le boulot avant avait été bien fait ? Il faut qu'ils fassent ça à la fin du questionnaire. Et ils le font. Et est-ce qu'ils ont des suggestions d'amélioration ? Oui. Ils les font, et ils les font massivement.

Pour finir rapidement, chacun des produits fabriqués a été jugé d'une qualité supérieure à la moyenne des produits équivalents disponibles sur le marché. C'est encore dans une phase expérimentale. C'est l'université de Stanford qui développe ça, avec le soutien de Accenture. Mais nous, ce qui nous a intéressé, c'est : qu'est-ce qu'il en est en termes de SST ? Très clairement, vous l'avez vu, la démarche reçoit une forte adhésion des participants : presque tous prennent le boulot qu'on leur propose tout de suite, à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, puisque les recrutements sont à l'échelle mondiale. Et en plus les produits sont bons. Alors la question qu'on s'est posée, c'est : quel système de protection sociale ? Parce qu'ils sont payés par l'équivalent de Paypal, mais Paypal, ça ne s'embarasse pas trop de cotisations sociales. Quelles possibilités de déconnexion si ce type d'activité génère le revenu principal ? Pour l'instant, ce sont des gens d'assez haut niveau qui font ça pour s'amuser, pendant leurs insomnies, le week-end ou quand ils ont un moment. Mais si demain, ça devient votre principale source de revenus, ça va changer la donne au niveau de la vie professionnelle, et de la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée. Une vision très parcellaire des tâches. Sauf cas exceptionnel, vous n'intervenez qu'une fois sur chaque projet. Il n'y a pas de raison de vous recontacter une deuxième fois, puisque vous ne serez jamais le meilleur pour la tâche suivante. Donc quel investissement vous faites dans un travail de quelques heures ? Quelle créativité vous pouvez mettre là-dedans ? Quelle place pour les collectifs de travail ? Les facteurs de RPS, on les voit bien. Et donc l'automatisation, c'est aussi pour les cols blancs.

Très rapidement... on ne va pas passer le film parce qu'on n'a pas le temps... il y a une application concrète analogue à FOUNDRY, qui s'appelle MARCEL et qui est mise en place chez PUBLICIS, qui est une sorte de FOUNDRY civilisé, qu'ils doivent avoir fini de déployer auprès de leurs 80 000 experts dans 130 pays. Et je suis assez curieux de voir ce que ça va donner. On pourrait discuter sur ce qu'apporte MARCEL – c'est-à-dire une mise en concurrence des gens, à l'échelle mondiale, immédiate, la possibilité de faire des suggestions – mais si vous ne faites pas de suggestions, est-ce que cela ne va pas être péjoratif pour vous ? Tout ça, c'est une sorte d'automatisation du travail. Pour autant il y a aussi beaucoup d'avantages, notamment dans MARCEL, vous avez des banques de données accessibles immédiatement qui vous épargnent toute une partie du travail préliminaire, c'est donc aussi un enrichissement des tâches.

**Marc MALENFER**

### **III. La prévention dans les plateformes**

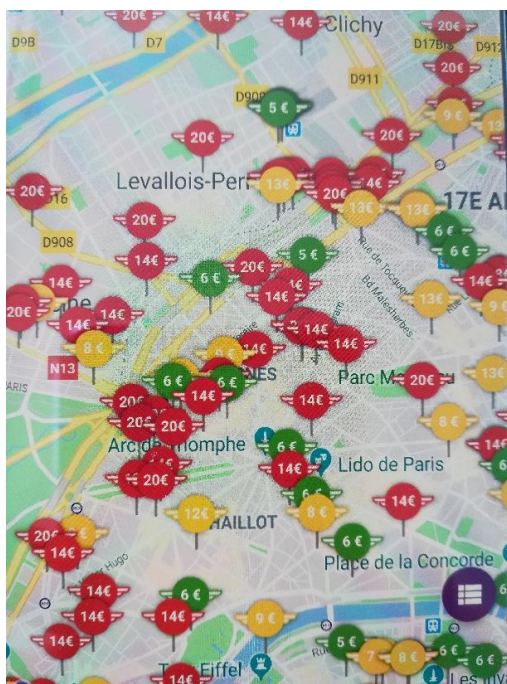
On a déjà largement abordé, lors de la session de questions ce matin, la question des plateformes. Et là je vais faire le lien entre FOUNDRY, qui est une application de plateforme, et MARCEL, qui vient utiliser les mêmes technologies et les importer dans une entreprise classique qu'est PUBLICIS.

Quand on a commencé à s'intéresser aux plateformes pour un exercice de prospective, on pouvait se poser la question : pourquoi l'INRS s'intéresse à ces formes d'emploi, qui en fait ne concernent que des travailleurs indépendants ? Parce que la majorité des travailleurs des plateformes sont des auto-entrepreneurs. Ce ne sont pas des salariés, donc on pourrait dire : ce n'est pas le régime général de la Sécu qui va s'occuper de ces travailleurs. Mais on a trois phénomènes qui font que ces nouvelles formes de travail concernent de plus en plus de monde, et concernent aussi de plus en plus de salariés.

- La première chose, c'est que les entreprises classiques utilisent les technologies qu'apportent les plateformes : tout ce qui est systèmes de géolocalisation, systèmes de notation, etc. maintenant ce sont des dispositifs qu'on trouve dans toutes les entreprises, y compris les gros opérateurs de réseaux, etc. Donc les technologies entrent et se répandent dans les entreprises plus classiques.
- D'autre part, on a de plus en plus de grosses entreprises qui soit rachètent des plateformes, soit en créent, mais plus souvent en rachètent. Et donc on a des entreprises, et y compris des grosses, qui internalisent des équipes et des plateformes, et qui intègrent ça dans leur mode de fonctionnement. Donc au fur et à mesure, ça concerne aussi les salariés de ces entreprises.
- Et puis, il y a un certain nombre de plateformes qui font travailler non seulement des indépendants, mais des indépendants qui peuvent avoir eux-mêmes des salariés. On pense notamment, par exemple, aux plateformes de travaux dans le BTP, où le prestataire de service peut être lui-même une entreprise avec des salariés – donc les salariés vont profiter aussi largement des « avantages » de la plateformisation.

Ce matin, on a parlé de Jules, qui fait des livraisons à vélo pour FRICHTI. moi je vous ai choisi un autre exemple qui révèle la rapidité avec laquelle peut émerger une nouvelle activité professionnelle. Vous avez sans doute lu des papiers sur ce sujet-là. Ça fait moins d'un an maintenant qu'il y a des trottinettes électriques en libre-service partout dans Paris. On en est à 15 000 trottinettes, mais avant la fin de l'année, il y en aura sans doute 40 000. On est déjà à douze opérateurs qui proposent ces services-là. Ils font tous les mêmes tarifs. Vous avez douze opérateurs en concurrence, qui ont tous les mêmes prix. Il se trouve que ces trottinettes électriques ont besoin d'être rechargées régulièrement – enfin leurs batteries. Et la majorité de ces douze opérateurs a fait le choix de confier le chargement de ces batteries à des autoentrepreneurs, qui vont faire ça la nuit. Le principe c'est qu'ils vont commencer à collecter les trottinettes à partir de dix-huit heures – dix-neuf heures. Et ils devront les avoir ramenées et remises en place avant sept heures du matin. C'est un choix de confier ça à des autoentrepreneurs. Parmi les douze opérateurs, il y en a un ou deux qui ont décidé de confier cette activité à une entreprise de logistique, avec des vrais salariés qui travaillent aussi le jour. Il y en a une autre qui commence à déployer des batteries amovibles, qu'on peut changer sur place. Donc ça, ça modifie aussi l'activité. Mais pour le moment, la majorité, ce sont des autoentrepreneurs qui travaillent la nuit. Et pour nous, en termes de risques professionnels, c'est un cocktail étonnant. Donc c'est du travail de nuit souvent. Parfois, ça peut être des gens qui ont un travail dans la journée, qui vont faire ça en plus la nuit. Ils travaillent avec leur propre véhicule, qui n'est absolument pas conçu pour transporter des trottinettes – les trottinettes, elles peuvent faire entre douze et vingt kilos. Ils peuvent en ramener parfois une trentaine, parfois plus, dans un véhicule qui n'est pas conçu pour, donc vous imaginez en cas de coup de frein, d'accident de la route ce que ça peut donner. Ce sont des opérateurs qui sont en concurrence les uns par rapport aux autres. Ils travaillent avec une application. Je vous ai mis une capture (voir page suivante): les couleurs des pastilles correspondent à la rémunération de chaque trottinette. Donc vous ramassez une trottinette sur le trottoir facile d'accès, c'est cinq euros, une fois que vous l'aurez rechargée et reposée à un endroit précis. Mais si vous arrivez à entrer dans une

copropriété où quelqu'un a été caché une trottinette pour la privatiser, là c'est vingt euros. Et donc vous avez une incitation à prendre des risques. Et vous n'avez pas de tenue de travail vous identifiant comme étant un collecteur de trottinettes. Vous êtes en civil, avec votre voiture. Et vous allez essayer d'entrer dans les cages d'escalier des immeubles, pour récupérer les trottinettes qui vont vous rapporter le plus de sous. Là-dessus se greffent tout un tas de déviances. Évidemment, il y a des histoires de guerres de territoires, de la violence physique entre personnes qui essaient de s'accaparer des espaces. Vous avez aussi de la sous-traitance sauvage de la collecte de trottinettes, par des gens qui ont le compte entrepreneur, mais qui vont par exemple demander aux enfants du quartier de leur ramener les trottinettes. Je vous invite à regarder tout ça. Au fil des jours, on en apprend des vertes et des pas mûres sur cette activité dans Paris. En allant sur Twitter, vous verrez tout ça.



Capture d'écran de téléphone (M. Malenfer)

Donc cette activité plateformisée, c'est le mode de fonctionnement uberisé dont on parlait ce matin. La plateforme a un rôle d'intermédiation, mais elle n'est pas l'employeur. Elle apporte des technologies qui vont permettre d'apparier l'offre et la demande avec des systèmes de géolocalisation. Elle va apporter des services de paiement dématérialisé, etc. Mais à aucun moment elle ne va se positionner comme employeur des travailleurs. Et ça crée des débats. Mais nous, ce qui nous a intéressés, c'est : comment on peut faire de la prévention des risques professionnels dans une relation non pas entre un employeur et des salariés mais entre une plateforme et des travailleurs indépendants ?

Je vais passer rapidement, mais vous pourrez trouver ça sans problème dans la synthèse rédigée suite à l'exercice<sup>5</sup>. On s'est attaché à regarder comment on pouvait appliquer les principes généraux de prévention – qui sont définis dans la directive de 1989 et repris dans le Code du travail, et qui sont notre « doctrine » d'approche standard de la prévention – à ce contexte de travail plateformisé. Il s'avère que c'est très compliqué parce que c'est un mode de raisonnement qui est complètement absent chez les concepteurs de ces plateformes. Je ne sais plus qui disait ce matin : « il y a bien des gens derrière les algorithmes, qui programment les choses pour que ça se passe comme ça ». Visible-ment, ces gens-là n'ont pas une culture de prévention extrêmement développée. Mais dans la technologie, rien n'empêche d'intégrer un certain nombre d'éléments de prévention, donc on peut rêver.

<sup>5</sup> Inrs (2019), *Plateformisation 2027. Conséquences de l'ubérisation en santé et sécurité au travail*.

Dans l'exercice de prospective sur la plateformes, on a rêvé un peu sur le bâtiment. Ça, c'est un scénario sur ce que pourraient être des relations commerciales dans le BTP en 2027 – sachant qu'on est sûr de l'activité de second œuvre pour des particuliers. L'idée, c'est de se dire que, à terme, toute la mise en relation entre des artisans du BTP et des particuliers ne passerait plus que par des plateformes, pour tout un tas de raisons sur lesquelles je ne vais pas m'étendre. Donc la plateforme, elle a vraiment un marché – d'ailleurs les plateformes se multiplient dans ce secteur-là, parce qu'il y a un vrai potentiel. Les clients ont besoin d'être rassurés. Donc les plateformes peuvent leur apporter des garanties, etc. Et on s'est dit que, dans ce cas-là, la plateforme pouvait être un plus pour l'artisan aussi – c'est-à-dire qu'elle peut prendre en charge une partie de la relation commerciale entre l'artisan et son client, ce qui n'est pas forcément le fort de l'artisan ni ce qui le passionne le plus, de calculer des taux de TVA, etc. Donc si la plateforme soulage l'artisan de ce type d'activité, l'aide à trouver des chantiers en proximité géographique du lieu où il réside, ce sont des éléments aussi potentiellement positifs, intéressants. On est donc sûr de choses qui relèvent beaucoup des choix des développeurs de ces activités, et de la manière dont ils souhaitent y intégrer, ou non, les conditions de travail des opérateurs, et les conditions de travail en sécurité de ces opérateurs. Donc ces plateformes pourraient aussi apporter des standards intéressants en termes de santé/sécurité.

L'actualité juridique sur le sujet – je pense que vous allez en parler demain matin avec Franck Héas – c'est évidemment un sujet brûlant. La dernière décision importante là-dessus, c'est l'arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du mois de novembre, qui requalifie un livreur à vélo comme salarié<sup>6</sup>. Les enjeux pour les plateformes sont énormes. La Cour de cassation se base sur le fait qu'il y a une géolocalisation des opérateurs à tout moment qui permet un contrôle. Et puis, dans le contrat de prestation entre la plateforme et l'indépendant, il y a tout un tas de clauses sur des mesures incitatives ou des mesures de sanction, en fonction de la manière dont sont réalisées les tâches. En se basant sur ces deux éléments, la Chambre sociale dit qu'il y a un lien de subordination. Donc le jeu des plateformes, ça va être d'éviter à tout prix tout ce qui peut être un indice de subordination. Or, dès lors que vous allez mettre en place des mesures de prévention pour protéger les opérateurs, vous allez être suspecté d'être un employeur. Et donc vous allez augmenter votre risque juridique de requalification. Ces débats juridiques ne sont pas anodins également en termes de conséquences sur la capacité, ou pas, des plateformes à s'engager dans des actions de prévention des risques.

## Michel HÉRY

### Conclusion

On va aller très vite sur la fin, d'abord pour sécuriser Annie, et surtout parce que beaucoup de choses ont été dites ce matin, et dans le cadre de l'exposé précédent.

Il y donc de très grandes possibilités d'amélioration des conditions de travail grâce à ces nouvelles technologies. On en a présenté des exemples, je n'y reviendrai pas.

En revanche, ce qu'il faut considérer, c'est la situation dans laquelle on utilise la machine mais aux dépens de l'Homme. La logique de rentabilité de la *gig economy* est différente de celle de l'économie classique. Elle est atteinte par l'hégémonie sur un marché reconfiguré, « winner takes all ». Et Marc l'a dit, elle a dès maintenant un effet de contagion sur l'économie classique. Et c'est intéressant de travailler sur les plateformes, parce que les technologies et les modes d'organisation qu'elles mettent en œuvre sont en train de pénétrer l'économie classique.

Surtout ce qui nous apparaît, avec maintenant à peu près deux ans de recul, c'est que la question des conditions de travail, dans un premier temps, n'est pas jugée prioritaire pour un certain nombre de

---

<sup>6</sup> Arrêt n°1737 du 28 novembre 2018 (17-20.079) - Cour de cassation - Chambre sociale.



gens. Et il faut vraiment beaucoup insister pour leur faire comprendre qu'en présence de robots il y a encore des hommes et des femmes, et que potentiellement ils peuvent être malades ou accidentés.

Et puis, et ça, ça a été très bien dit ce matin, il y a un renforcement des tendances déjà à l'œuvre dans les entreprises classiques. On montre la technologie, et on ne voit plus le mode d'organisation derrière : une accélération des rythmes de production ; on ne réfléchit pas toujours avant de mettre des choses en place - la preuve, l'usine Tesla-, une procéduralisation accrue des modes de travail, etc., des rythmes de travail profondément modifiés, une porosité entre vie professionnelle et vie privée, les collectifs de travail, ça n'existe plus. Et très clairement, en termes de prévention des risques professionnels, ça change complètement le métier, parce que les conditions de travail ne sont plus les mêmes.

Alors on va finir là-dessus, sur une citation de Marc Crépon: « *Sera dite aliénée toute activité qui ne permet pas à celui qui l'exerce de se réaliser en elle, en s'activant de lui-même et par lui-même, parce qu'il est tributaire d'intérêts et de profits qui ne sont pas les siens. Qu'il y ait là une véritable dépossession, que dans ces conditions, le travail se retourne contre celui qui n'en connaît que la contrainte, rien n'en témoigne davantage que le sentiment de passivité et d'impuissance qui l'accompagne. Dès lors que tout y est « subi », une telle activité ne laisse plus, en effet, à celui qui en accomplit les tâches répétitives, la possibilité d'exprimer sa singularité de façon autonome. Ce faisant, elle devient une inexorable cause de souffrance. On aurait tort dans ces conditions de restreindre au seul prolétariat le cercle des travailleurs qu'elle concerne, dans les sociétés de services, dans la grande distribution, l'hôtellerie ou la restauration, et même dans les start-up, sans compter des pans entiers de l'administration* »<sup>7</sup>.

Nous vous remercions de votre attention.

## DÉBAT AVEC LA SALLE

### Annie JOLIVET

Alors merci pour cette intervention très dense. On a même regretté de ne pas voir le bout de film que tu nous as annoncé. Alors est-ce qu'il y a des questions tout de suite dans la salle ?

### Pascal CLAUDEL, ergonome, SNCF

Est-ce que, en cas d'accident du travail par exemple d'un livreur qui est autoentrepreneur, il y a des conséquences pour l'entreprise qui l'emploie, c'est-à-dire qui commande ?

### Marc MALENFER

Est-ce qu'il y a des conséquences pour la plateforme en cas d'accident du travail d'un livreur à vélo par exemple ? Il y a une vraie conséquence qui va impacter son chiffre d'affaires, c'est que le repas que devait livrer le livreur ne va pas arriver. Et donc ça va peut-être lui coûter, peut-être sept ou huit euros pour un accident du travail.

Ceci dit, dans l'exercice « Plateformisation », on l'a constaté en discutant avec des acteurs de la livraison à vélo dans Paris, et dans toutes les grandes villes ils ont le même problème, ils ont un vrai souci de fidélisation des livreurs. Les plateformes elles-mêmes sont en concurrence entre elles. Donc au début, elles rémunèrent correctement les livreurs, pour en attirer un maximum. Ensuite, ils sont

---

<sup>7</sup> Marc Crépon (2018), *Inhumaines conditions : Combattre l'intolérable*. Odile Jacob.

trop nombreux, c'est ce qu'explique Jules, par rapport au travail, donc les rémunérations commencent à baisser. Tout ça se fait de manière unilatérale évidemment. Il n'y a pas de négociations salariales. C'est en fonction de l'offre et de la demande que la plate-forme va baisser la rémunération des livreurs. Sauf qu'au bout d'un moment, je ne sais pas si vous avez observé, les profils des livreurs à vélo à Paris ont sensiblement évolué. On en voit de plus en plus en scooter, par exemple. Et les soirs de matchs de foot, le livreur en vélo, il a aussi envie de regarder le match. Donc ces plateformes, elles sont aussi en concurrence pour fidéliser ces livreurs. Et c'est là qu'on se dit qu'il y a peut-être des évolutions possibles de leur attitude vis-à-vis des travailleurs sur ces aspects-là, parce que le travailleur, il est aussi volatil dans cette économie. Mais je pense que c'est un de leurs intérêts de fonctionner comme ça, c'est d'échapper au cadre classique : d'une part, il n'y a pas de cotisation à la branche AT-MP parce que ce sont des indépendants et d'autre part il n'y a pas de responsabilité juridique en cas d'accident. Et c'est pour ça que les principes généraux de prévention, toutes nos règles classiques de prévention, ça ne colle pas sur ce modèle-là.

### **Vincent MARITANO**

Est-ce que les syndicats ont une action vis-à-vis de ces personnes ?

### **Michel HÉRY**

Il y a des débuts de soutien des organisations syndicales classiques. Il y a des tentatives d'organisation de ces livreurs. Je pense en particulier à la Gironde, où la CGT – mais d'autres organisations syndicales ailleurs – a soutenu un certain nombre de livreurs en les aidant à créer leur coopérative. Et la CGT les a aidés juridiquement, logistiquement, etc... Du côté des chauffeurs de taxi, je crois que c'est plutôt la CFTC, ou FO qui est en pointe. Oui, il y a un certain nombre de tentatives d'auto-organisation, plus ou moins soutenues par les organisations syndicales.

Mais ce dont il faut bien prendre conscience, c'est qu'il y a une partie de la profession, que je ne chiffrerai pas en pourcentage, qui est rétive à ce genre de choses et qui tient absolument à garder ce statut, qui est supposé leur permettre (je dis bien « est supposé ») de travailler quand ils veulent, comme ils veulent.

### **Marc MALENFER**

Il y a une ambiguïté du fait que ces travailleurs sont des indépendants. Quand ils travaillent pour des plateformes, ils sont économiquement dépendants des plateformes en général. Mais si vous prenez un chauffeur VTC : le chauffeur de taxi, lui, va être adhérent d'une organisation professionnelle d'artisans, donc rattachée à l'U2P<sup>8</sup>, qui est une organisation patronale. Le chauffeur VTC théoriquement a pratiquement le même statut. Il est indépendant aussi. Mais il est tellement dépendant d'Uber et de Chauffeur privé que, lui, il a plutôt besoin d'une capacité de négociation qui serait plus proche des syndicats de salariés. Il y a des gens qui travaillent sur ces questions. Il y a eu une tribune dans le Monde le 19 mai, demandant à ce qu'il y ait une reconnaissance d'une institutionnalisation réglementaire de la capacité de négociation pour ces travailleurs-là. Il y a notamment les gens du réseau Sharers and Workers qui travaillent là-dessus. Et puis effectivement les syndicats ...

### **Michel HÉRY**

Juste un petit complément : jusqu'à la loi El Khomri, ils n'avaient d'ailleurs pas cette possibilité de s'auto-organiser. C'est la loi El Khomri qui leur a permis de s'organiser. Ils n'avaient pas le droit de s'organiser pour des raisons d'interdiction des cartels.

---

<sup>8</sup> Union des Entreprises de Proximité

## **Corinne GAUDART, ergonome, Cnam – Lise, GIS CREAPT**

Je voulais vous apporter un complément parce que je n'ai pas eu le temps de vous lire tout ... J'ai lu beaucoup déjà ce matin du témoignage de Jules, le livreur, mais dans la suite de son témoignage en fait il se pose la question de savoir s'il faut... est-ce qu'une solution, ça serait de créer un syndicat ? Et puis ensuite, il reprend l'idée que ce qui peut faire avancer les choses, c'est aussi de les dénoncer sur la place publique. Et Jules, c'est ce qu'il a fait. Je n'ai pas regardé tout son parcours, ... Il a publié ça sur son compte Facebook, et ça a été repris par Médiapart. Et puis, il a fait des émissions de radio, France Culture etc. Et il a conduit l'entreprise à devoir s'expliquer sur ce qu'ils étaient en train de faire. Alors je n'ai pas poursuivi depuis, quelles conséquences ça a eu, mais en fait on voit que c'est aussi un autre moyen, peu habituel par rapport à nos pratiques à nous, d'utiliser les réseaux sociaux pour essayer de mettre ça sur la place publique. Alors ce que ça peut donner après, je n'en sais rien. Mais il y a d'autres voies d'action. Je ne sais pas ce qu'elles valent, mais elles existent en tout cas.

## **Marc MALENFER**

Il y a plusieurs exemples d'utilisation de ces nouvelles technologies par les travailleurs des plateformes, pour porter des revendications d'une part, et d'autre part comme outil d'action sociale. C'est-à-dire que les livreurs à vélo – et je pense que c'est un sujet sur lequel ce serait intéressant qu'il y ait des travaux de recherche qui soient faits – c'est la manière dont les travailleurs des plateformes s'emparent des outils, et notamment décryptent le fonctionnement des algorithmes, pour en tirer un bénéfice. Notamment, il y a des livreurs à vélo de certaines plateformes dans des villes, quand ils s'organisent entre eux, ils arrivent à faire planter l'appli. Donc pendant toute une soirée, l'application de livraison est plantée parce que ils se sont organisés entre eux, pour s'inscrire sur des shifts, se déconnecter tous en même temps... Et le truc plante. Et personne n'est livré. Donc il y a aussi des stratégies de revendications sur les réseaux sociaux, d'organisation des travailleurs entre eux via des applications de messagerie instantanée, etc. pour organiser un peu de résistance.

## **Annie JOLIVET**

Juste pour essayer de comprendre, l'exemple que tu donnes, ce sont des gens qui... en fait c'est l'équivalent d'une sorte de grève, ils stoppent la livraison en bloquant l'algorithme. Mais dans ce qu'on a entendu ce matin avec Corinne, et puis dans les exemples que tu donnes, ce n'est pas la même chose que par exemple, trouver le moyen, en bricolant l'algorithme ou en ayant un mode de communication parallèle, d'arriver à s'organiser ou à se créer des marges de manœuvre qui sont en surplus de l'algorithme – un peu ce que Serge pouvait évoquer avec l'organisme de ce matin, où les gens dans l'application informatique qui avait été créée avaient réussi à se recréer des zones de marge de manœuvre, un peu à l'encontre ou à contrepied de ce qui avait été prévu. Ça, ce n'est pas ce à quoi tu penses ?

## **Marc MALENFER**

Les deux s'observent et sont possibles. Dans toutes les organisations du travail, vous mettez un système de notation, de contrôle, etc. assez rapidement il y a des travailleurs astucieux qui comprennent comment il fonctionne, et qui vont essayer « d'en tirer profit ». Mais en termes d'outils... Ça, c'est plus un comportement individualiste et opportuniste. Mais il y a aussi des organisations... je pense que c'est compliqué, d'après les témoignages des livreurs à vélo. Par exemple, arriver à mobiliser les autres livreurs, vu les profils types des livreurs qui font de la livraison à vélo en ce moment, ce n'est pas simple en termes de conscience sociale. Les collègues de Jules, je ne suis pas sûr qu'il arrive à les entraîner ensemble, pour manifester.

Il y a un autre truc auquel je pensais, par rapport à ce que disait Michel aussi sur Tesla, mais c'est valable aussi sur les plateformes, c'est que, de plus en plus, on voit des entreprises qui lancent des activités (c'est valable aussi sur les trottinettes), elles font de l'expérimentation en grandeur nature.

Et elles embarquent des travailleurs dans des expérimentations d'activités qui en fin de compte ne sont pas validées, ne sont pas définitives. On parlait du fait ce matin que Uber perd beaucoup d'argent. Toutes les plateformes de livraison de repas à vélo à Paris, sauf une qui est sur un créneau bien spécifique, toutes elles perdent de l'argent, tous les mois, leur activité n'est pas rentable. L'objectif, c'est à terme de se faire racheter. Douze opérateurs de trottinettes à Paris, ce n'est pas viable. Ça ne va pas tenir. Elles le savent, les entreprises, que ce n'est pas possible. Donc elles font le test. C'est une espèce de pari. C'est sur du capital-risque des investisseurs qui jouent le jeu pendant un moment, mais qui au bout d'un moment vont s'arrêter. Et donc l'espoir de ces entreprises, c'est soit « the winner takes all », c'est-à-dire au final j'ai survécu le plus longtemps, tous les autres sont morts autour de moi, et j'ai un monopole sur le marché, soit j'espère me faire racheter par un gros opérateur. Donc je ne sais pas si vous connaissez Stuart, qui est une entreprise de livraison à vélo dans Paris. En fait, elle a été rachetée par la Poste.

Ce qu'espère un créateur de plateforme en général, c'est d'arriver à se faire racheter par un gros opérateur parce que c'est « bingo », même s'il va lui revendre très cher une activité qui n'est pas rentable – mais il va lui revendre aussi les données qui vont avec. On parlait de l'économie de la donnée. Quand je dis que ce sont des gens qui expérimentent en temps réel, ce sont aussi les entreprises qui font de la livraison de repas par vélo, elles collectent toutes les données des restaurateurs, et elles collectent les données des clients. Donc elles savent qui mange quoi, à quelle heure, à quel prix, dans Paris, partout. Et donc au bout d'un moment, le business évolue. Et ces entreprises, elles créent des cuisines dans des endroits où elles ne vont pas avoir les mêmes frais fixes qu'un restaurant, et elles vont faire exactement les plats que les gens souhaitent manger, au prix qu'ils sont prêts à payer, et proches des points de livraison. Donc elles vont également vampiriser l'activité de leurs partenaires.

### **Corinne GAUDART**

Il y a un doctorant au Lise qui s'appelle Arthur Jan qui travaille sur sa thèse, et pédale parfois aussi, parce qu'il est sur cette question des livreurs organisés en plateformes avec une comparaison France – Chili. Il fait de l'observation participante, et de temps en temps il y est. Donc on attend ses travaux avec impatience...

### **Marc MALENFER**

Alors qui l'assure quand il pédale ?

### **Corinne GAUDART**

Je n'en sais rien. Il a un statut de doctorant ... Je ne sais pas du tout.

### **Marc MALENFER**

En fait, c'est le régime général qui le payera s'il a un accident.

### **Annie JOLIVET**

S'il a un accident, qu'il peut prouver que c'est sur son trajet pour son lieu de travail normal, il pourra éventuellement être pris en compte. Mais s'il est sur un trajet qui n'a rien à voir, ça sera pour lui.

### **Marc MALENFER**

Ce sera encore pire. S'il a un accident et qu'il arrive à être pris en compte comme accident du travail comme salarié du laboratoire, c'est encore pire, parce qu'il va faire payer au laboratoire le coût de son accident qui est provoqué par la plateforme...

## **Annie JOLIVET**

Ceci dit, il est très rare d'être pile sur le même trajet juste pour livrer.

## **Marc MALENFER**

Il y a aussi un marché parallèle du compte, parce qu'il y a des gens qui soit sont mineurs, soit ne sont pas en situation régulière en France, qui sous-louent des comptes d'autoentrepreneur pour pouvoir travailler pour les plateformes. Et du coup, ils ne se font reverser qu'une partie de la rémunération.

## **Annie JOLIVET**

Là, tu nous ouvres un univers complet, mais on a deux questions qui sont en attente, Valérie, puis Serge.

## **Valérie ZARA – MEYLAN**

J'ai une remarque en relation avec les algorithmes assez opaques qui prescrivent le travail. Ce qui m'avait vraiment frappée dans l'exemple de Jules c'est qu'il ne sait pas sur quels critères fonctionne l'algorithme. Il se dit : « je vais de plus en plus vite, mais si ça se trouve, je me nuis à moi-même ; ou alors est-ce que je vais gagner de meilleures courses ? » Enfin ça, c'était vraiment frappant. Et ça me faisait penser à un travail que Laurent Van Belleghem avait effectué auprès des coursiers dans Paris, avant ces plateformes. Le dispatcheur était un humain à cette époque. Et Laurent avait travaillé sur les modes selon lesquels la confiance s'établit entre les coursiers et la personne en charge de répartir les courses. L'ergonome a pu s'entretenir et travailler avec celui qui répartit les courses. Et cette analyse avait montré que finalement, pour le coursier, il vaut mieux travailler de façon régulière. Ce n'est pas celui qui va aller le plus vite qui va donner confiance au dispatcheur. C'est plutôt celui qui va travailler en sécurité, qui aura moins d'incidents sur son parcours, qui va pouvoir instaurer une certaine régularité dans ses livraisons. Et dans mon souvenir, c'était lui qui parvenait à avoir les courses les plus intéressantes aussi, à avoir le travail le plus régulier, parce que le dispatcheur avait ça en tête – avoir quelqu'un de fiable sur le long cours, pas uniquement dans les cinq minutes qui suivent. [*Question inaudible dans la salle*] Je ne m'en souviens plus... ils n'étaient peut-être pas rémunérés à la course, mais je crois qu'il y avait des primes à la course aussi. Ce n'était pas une plateforme effectivement. Et ils étaient salariés. On voit très bien comment les conditions sont très différentes pour ces coursiers présentés aujourd'hui. Et finalement l'algorithme est extrêmement opaque. Sur quels critères a-t-il été conçu ? Qu'est-ce qu'il prend en compte ? Et quel paradigme de la rentabilité y a-t-il en arrière-plan de sa construction ? On l'a un peu évoqué ce matin, mais je trouve que ça devient vraiment prégnant avec ce que vous dites.

## **Marc MALENFER**

Là c'est une version mature et élaborée de l'activité de coursier, raisonnée avec une entreprise qui se dit : « j'ai besoin de fiabiliser ma prestation ». Peut-être qu'à terme, les plateformes y arriveront aussi. Ce qui les intéressera, ce sera d'avoir des prestations qui soient effectivement réalisées. Donc c'est possible qu'un jour... Mais c'est vrai qu'on ne sait pas, et ça fait partie du jeu des travailleurs, ça fait partie d'un travail non rémunéré, d'essayer de comprendre comment fonctionnent l'application et l'algorithme. Et pourquoi et comment les règles changent quand il y a une mise à jour ? Parce qu'ils lancent des applications qui ne sont pas terminées, un peu comme les jeux vidéo qui sont lancés alors qu'ils ne sont pas complètement terminés, il y a sans cesse des mises à jour, et de temps en temps ça plante. Et les travailleurs subissent ça complètement.

## **Serge VOLKOFF**

Est-ce que c'est possible que vous nous en disiez un peu plus sur votre travail dans cette affaire-là ? Tout ça crée un contexte assez particulier finalement par rapport à des études ou des analyses que vous avez pu faire dans d'autres contextes. Alors déjà au départ, on a compris, et c'est peut-être plus compliqué que ça, que c'est au départ une demande de l'INRS, du conseil d'administration etc. Après très concrètement, comment trouve-t-on les ouvertures, les contacts, les espaces, pour aller regarder ces choses-là ?

Et deuxième question : est-ce que dans votre pratique d'observation et d'entretien, ce que vous faites là ressemble à ce que vous faites comme pratique d'observation et d'entretien dans une situation ordinaire, différente de celle-là ?

## **Michel HÉRY**

En fait, cet exercice de « Plateformisation 2027 » est la suite d'un exercice auquel tu avais participé, Serge, qui s'appelle « Production 2040 ». Quand on a présenté « Production 2040 » à notre conseil d'administration, il y a deux voix qui se sont élevées, en disant : « ça, c'est bien, mais il y a une question tout de suite, là, c'est la plateformisation. Il faut que vous travailliez là-dessus ». La majorité du conseil d'administration n'y était pas favorable. Mais finalement, on a emporté la décision. C'est effectivement, tu as raison de le souligner, un cas un petit peu particulier. C'est la première commande que notre conseil d'administration nous adresse.

Alors comment on a répondu à ça ? On a répondu de façon assez classique. C'est-à-dire que, en plus des deux permanents de la mission prospective de l'INRS, on a fait appel à un certain nombre de nos collègues de l'INRS, de disciplines tout à fait diverses, qui pouvaient avoir un intérêt pour ces questions-là. Et puis, on a fait appel à un certain nombre d'experts. Ça allait de Jérôme Pimot, qui est quelqu'un d'un petit peu connu dans le milieu des coursiers, à des représentants de la Poste, ou à des représentants du monde de la santé, quelqu'un de la médecine du travail des gens de mer, puisqu'ils font du soin à distance et qu'ils utilisent des algorithmes, enfin ce genre de personnes. Donc on a mené un travail global sur l'utilisation de plateformes dans trois domaines qui sont : la santé, le second œuvre du bâtiment (Marc y a fait allusion), et puis le commerce de détail. On a mené ce travail avec en tout, une petite quarantaine de personnes. Et on est arrivé à ces conclusions. On a organisé une restitution de façon classique. Jusque-là on est quasiment dans un cadre normal.

Et puis, j'avais été interviewé par l'Inspection Générale des Affaires Sociales sur cette question à cause de « Production 2040 ». L'IGAS a voulu nous revoir parce qu'il y avait un travail spécifique qui avait été confié à Monsieur Amar et Monsieur Viossat sur le transport de voyageurs. Et au sein de l'INRS, on a, au-delà de l'exercice de prospective, continué à mobiliser un certain nombre de collègues qui sont intéressés à ces choses-là. Et de façon un petit peu hors normes, on continue à travailler sur cette question, et à essayer d'avoir une vision globale de cette question de la plateformisation. Marc et une autre collègue, Marie Defrance, ont depuis été ré-interviewés par l'IGAS. Je ne sais pas si c'est grâce à nous, mais dans le deuxième rapport de l'IGAS, avec le Ministère des Transports, concernant les VTC et les taxis – alors que lors de la première audition j'avais le sentiment que les inspecteurs de l'IGAS ne prenaient pas vraiment au sérieux ces questions des conditions de travail – suite à la deuxième audition, il y a eu un deuxième rapport qui est sorti. Et de mémoire, c'est entre 30 et 40 % du volume du rapport qui est consacré aux conditions de travail et aux risques professionnels. Alors ça veut dire que les mentalités ont probablement évolué, cette question des conditions de travail devient plus importante. Ça veut dire aussi que la prospective, ce n'est pas seulement réfléchir sur le futur, mais ça permet aussi de traiter des questions de travail actuel. Et quand on fait une restitution à notre conseil d'administration (neuf représentants des organisations patronales, et neuf représentants des organisations syndicales), je suis toujours frappé par le fait que dans un premier temps, ils discutent de l'horizon dix ans, vingt ans, mais très rapidement, ils reviennent à tout de suite, maintenant, aujourd'hui. Enfin moi je ne pourrais pas être plus satisfait de la façon dont je fais de la prospective qu'avec ce résultat-là. C'est-à-dire que le fait de faire de la prospective, le fait d'identifier

ce que j'appelle les moteurs, ça ramène très, très souvent à une réflexion sur les conditions de travail actuelles. Et ça, pour moi, c'est la plus belle réussite.

Je ne sais pas si j'ai répondu à ta question Serge, ...

### **Serge VOLKOFF**

En partie, oui, merci. Mais l'idée que j'avais, sans en savoir rien, c'est que, de façon générale, les risques professionnels ce n'est pas un fait facile à aborder, à éclaircir, à repérer. Ça demande toujours du temps, de la confiance..., toute une série d'obstacles. Voilà. Ce ne sont pas des affaires transparentes, ces choses-là. Et je me faisais la représentation que, dans ces situations-là, c'est encore un tout petit peu plus compliqué. C'est-à-dire qu'il peut y avoir, par exemple, des facteurs de masquage des risques professionnels qui ne sont pas les mêmes que dans une situation salariale plus ordinaire – où il y en a aussi.... Et donc je suppose que pour y accéder, directement ou par divers interlocuteurs comme ceux que tu viens de décrire, peut-être, mais je peux me tromper, ça demande une démarche spécifique. C'est ça, ma question.

### **Marc MALENFER**

J'ai l'impression là, sur les plateformes depuis qu'on les suit, que justement les questions de risques professionnels et d'accidents, etc. sont un des principaux déclencheurs de la mobilisation des travailleurs des plateformes. C'est quand il y a un accident qui survient que tout d'un coup, les travailleurs se rendent compte qu'ils n'ont pas de couverture sociale, qu'ils n'ont pas cotisé, qu'ils n'ont pas les mêmes droits qu'un salarié, etc. Et c'est là qu'ils se mettent à protester. Et donc en fin de compte, en suivant notamment via les réseaux sociaux, mais même par la presse, etc., on voit tout de suite ces sujets-là ressortir.

Après, effectivement, sur le travail qu'on a fait sur les chauffeurs Uber, là il y a eu quelques entretiens qualitatifs qui ont été conduits. C'est amusant de voir qu'un chauffeur Uber, si vous ne lui dites rien, il n'engage pas la conversation. D'ailleurs, aux États-Unis, il y a une nouvelle option dans Uber Black pour désactiver... si vous voulez que le chauffeur soit silencieux, votre chauffeur Uber classique, comme il redoute la note que vous allez lui mettre, si vous ne lui adressez pas la parole, il ne vous parle pas. Si vous lui adressez la parole, il vous répond poliment. Et si vous lui expliquez que vous travaillez sur les conditions de travail des chauffeurs Uber, alors là il vous parle beaucoup. Si vous lui dites : je vais vous mettre cinq étoiles. Mais en plus, je travaille sur ces sujets-là. Et c'est pour ça, on a eu une fois une discussion avec des gens de l'IGAS qui nous disaient : « mais nous, on ne les a jamais entendus se plaindre ». Mais si vous ne leur posez pas la question, ils ne vont pas se plaindre spontanément, parce qu'il y a le système de notation qui fait que...

### **Fabienne BARDOT, médecin du travail**

Pour aller plus loin sur cette question de l'invisibilité d'une part du travail, mais surtout de ses effets sanitaires, si je comprends bien on n'a aucun chiffre sur les accidents de travail, aucun chiffre sur les effets, sur la maladie. On ne peut pas en avoir puisque par définition, une personne qui a un accident de travail, qui se tue à la limite, on ne le sait pas. Personne ne le sait puisqu'il disparaît. Un malade, pareil. Donc comment on peut défendre l'idée qu'un tel travail est un désastre sanitaire, parce que vraiment c'est ça. Je n'avais pas lu l'histoire du vendeur de carottes, mais la description du collègue qui rentre chez lui le soir avec de la fièvre, il ne peut pas tenir longtemps. Il se passe forcément quelque chose de grave médicalement. On ne le sait pas. On ne les voit pas. Donc je pense que, ça serait le bout par lequel il faudrait prendre la question, parce qu'une fois qu'on aurait quand même quelques éléments de connaissance de ça, ça peut faire un vrai scandale sanitaire quand même. C'est un retour en arrière magistral !

## Marc MALENFER

Je pense qu'effectivement le jour où on arrive à établir des statistiques de sinistralité sérieuses sur ces métiers-là, oui, on pourrait être impressionné. Ce n'est pas spécifique. Il y a tout un tas de professions indépendantes sur lesquelles on n'a pas de données en termes de risques professionnels. Il n'y a que les salariés qui sont...

## Michel HÉRY

Les tâcherons, par exemple. Les tâcherons, on n'a pas de données sur eux. Les tâcherons dans les métiers de la viande par exemple, on n'a pas de données. On sait qu'ils sont très abimés, mais on n'a pas de données.

## Sylvain DIAMANT, ergonomiste

J'avais une remarque et une question. La remarque c'est que je pense qu'il faut analyser la conflictualité sociale dans les plateformes, mais de manière toute différenciée. Ce ne sont pas tout à fait les mêmes populations. Les chauffeurs Uber sont plutôt des populations plus âgées, ont une voiture – une voiture, ça coûte plus cher qu'un vélo. Les bikers, ce sont plutôt des gens qui sont jeunes. Et vous avez parlé des « juicers » des trottinettes, là que j'ai trouvé absolument passionnant comme exposé, on les voit passer dans la rue. C'est carrément le *lumpen* prolétariat eux. Ils passent avec une trottinette, et deux trottinettes posées en travers, pour les transporter dans Paris. Et donc, forcément, il n'y a pas les mêmes niveaux de conflictualité sociale dans ces populations, qui sont différentes. D'ailleurs, ça n'a pas été cité, mais pour les livreurs à vélo, il y a le collectif des livreurs autogéré de Paris, qui je pense est soutenu par la CGT et Sud commerces et services, qui s'organise un petit peu, et qui me semble avoir réussi à obtenir des audiences auprès de la direction de leur plateforme.

Et après, je voulais vous poser la question, puisque vous faites de la prospective : est-ce que d'après vous, c'est viable ? Comment vous, vous analysez déjà la mutation rapide du secteur, mais aussi son avenir ? À l'aune du fait qu'il y a eu des entreprises, il y a eu des plateformes qui ont déposé le bilan quand même, c'est ce qu'on dit. Est-ce que le « winner takes all », effectivement, entre ceux qui ont déposé le bilan, les travailleurs qui ont été requalifiés comme salariés, l'impact médiatique, les articles qui se multiplient un peu sur ces questions-là, les trottinettes qui vont peut-être être interdites dans Paris... Vous savez qu'il y a une actualité là-dessus. La mairie de Paris n'est pas très heureuse, vu le nombre d'accidents qu'il y a. On parlait des trottinettes. Il y a eu un mini-buzz récemment sur des trottinettes qui étaient chargées avec des générateurs au diesel, dans des tunnels, *hardcore*. Le fait que les autoentrepreneurs s'organisent entre eux pour faire pression. Moi, je n'étais pas au courant de cette histoire de saboter l'application, en se déconnectant tous en même temps, mais je trouve que c'est une belle preuve de la créativité dont on parlait ce matin. Et comment les pouvoirs publics s'en saisissent ? Ça fait quand même un certain nombre de facteurs. Donc est-ce que d'après vous, ça va se normaliser ? C'est-à-dire est-ce que ça va devenir des entreprises normales qui vont salarier leurs autoentrepreneurs puisqu'elles y seront obligées par la requalification ? Ou est-ce que ça va disparaître ? Quelqu'un posait la question ce matin : est-ce que c'est une bonne chose de se faire livrer partout, tout le temps, des salades de carottes râpées ? Bon voilà. C'est quoi votre point de vue là-dessus ou votre idée de comment ça peut tourner ?

## Marc MALENFER

Je vais un peu revenir à ce que disait Michel tout à l'heure. Nous, on fait de la prospective, non pas pour essayer de prédire l'avenir, mais pour essayer de faire en sorte que les gens en agissant aujourd'hui puissent influencer l'avenir qu'on pourrait avoir demain. Et sur ces questions-là, c'est trop compliqué de prédire. On peut se dire : les trottinettes électriques, dans six mois, l'effet de mode sera passé. Personne n'a jamais demandé à instaurer ce type de service. Il y a une offre de mobilité à Paris qui est déjà très, très importante. D'un point de vue écologique, ce système de trottinettes électriques,



c'est quand même très discutable. Donc ça pourrait très bien disparaître, une fois l'effet de mode passé, comme les jeux de cours de récré qui explosent en septembre, et puis en novembre tout le monde a oublié. Donc il peut y avoir un effet comme ça. Par contre ce qu'on voit, c'est que dès qu'il y a une avancée technologique, une nouvelle fonctionnalité, etc., elle se répand à une allure folle et elle se répand bien au-delà des simples plateformes etc. Donc tout ce qui est géolocalisation, notation par les clients, etc. maintenant ce sont des outils qui se diffusent, et sur lesquels il est compliqué de revenir en arrière.

## **Michel HÉRY**

Je vais apporter une réponse complémentaire. Moi non plus, je ne lis pas dans le futur, je n'ai pas de boule de cristal. Mais j'ai quand même maintenant un peu d'expérience sur la prospective, avec six exercices de prospective réalisés. Ce qui me paraît être la donnée commune à ces six exercices, c'est qu'on pointe surtout l'absence de débat social. On est en train de prendre aujourd'hui un certain nombre de décisions fortement impactantes en termes de société, en termes de santé, et tout ça se fait sans quasiment aucun débat social. Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, ça marche plus ou moins bien, mais on a l'habitude que les organisations patronales et les organisations syndicales essayent de se mettre d'accord, et que l'État, le gouvernement, à la fin tranche, apporte un certain nombre de correctifs. On a le sentiment que pour toutes ces activités qui ont de fortes conséquences dans le domaine de la santé publique, ce débat social, il n'existe plus du tout ou il existe très peu. Et donc moi, je plaide pour le débat social, un vrai débat social avec des partenaires sociaux qui ont envie d'avancer. Alors c'est vrai que, dans le cas particulier des plateformes, si la représentation des travailleurs est extrêmement atomisée, la représentation des employeurs, elle, est non moins atomisée. Et les structures actuelles de représentation des employeurs, je ne suis pas certain qu'elles soient parfaitement opérantes pour représenter ces nouvelles technologies. Alors sous peine vraisemblablement de grave accident social, il me paraît indispensable de mettre en place ce dialogue social, spécialement sur les nouvelles technologies.

J'en terminerai très, très rapidement. J'avais été interviewé par Monsieur Villani qui a été chargé d'un rapport sur l'intelligence artificielle. Et la doctrine qu'il portait, c'est que l'intelligence artificielle française serait morale. Et moi, je lui ai présenté un certain nombre d'exemples dans lesquels elle était moyennement morale mais pas forcément d'origine française. Et je lui ai dit : « pensez-vous qu'une intelligence artificielle française morale va tenir la route face à une intelligence artificielle immorale, ou même pas immorale, mais qui ne tient pas compte de la morale ? » Il n'a pas su quoi répondre. Cela dit, ce n'est pas honteux de ne pas savoir quoi répondre. Moi, c'est très souvent que je ne sais pas quoi répondre. Mais ça montre quand même que quand vous abordez les questions de conditions de travail, les questions de risques professionnels, dès que c'est un petit peu nouveau, dès que c'est un peu « up to date », dès que c'est un petit peu « nouvelles technologies », on a tendance à ne pas les considérer a priori. Ce qui est absolument contraire à la doctrine européenne et à la doctrine française dans le domaine. Et il faut vraiment qu'on obtienne dans les mois, dans les années qui viennent, que toute innovation technologique s'accompagne d'un débat de société, d'un débat entre partenaires sociaux, sur ses conséquences en matière de risques professionnels, et en matière de prévention des risques professionnels.

## **Annie JOLIVET**

Merci beaucoup, c'était super intéressant.

## Chapitre 3

# « COMME DES ROBOTS » : LES OUVRIERS DES ENTREPÔTS SOUS COMMANDE VOCALE

David GABORIEAU, sociologue, Université Paris-Est / ANR  
WORKLOG

---

### Annie JOLIVET

Bienvenue à notre dernière séance de la journée.

On laisse la parole à David Gaborieau pour son intervention. Mêmes règles du jeu, quarante-cinq minutes et ensuite on aura le temps de quarante-cinq minutes de questions, en ajustant notre léger décalage de démarrage, et donc on finira à 17h30 tapantes parce qu'on m'a rappelé que c'était 17h30 tapantes.

### David GABORIEAU

On va rester cette fois sur un seul univers de travail, et essayer d'entrer un peu en détail dans cet univers. Vous allez voir qu'il y aura plein de croisements avec ce qui vient d'être dit et avec, j'imagine aussi, ce qui a été dit ce matin.

Je vais m'appuyer sur le travail que j'ai réalisé pour une thèse en sociologie du travail à l'Université Paris I, et que j'ai poursuivi ensuite avec un post-doctorat au sein d'un projet ANR qui s'appelle WORKLOG, LOG pour logistique. Parce qu'en fait on va parler de logistique, et donc de travail ouvrier puisque j'ai fait ma thèse sur ce sujet-là. Le titre de ma thèse était « Des usines à colis ». Des usines à colis pour montrer en quoi ces entrepôts logistiques - où sont stockés les colis qui ensuite arrivent dans les supermarchés ou dans les chaînes de vêtements dans lesquels on va régulièrement - sont devenus des véritables usines. Et comment les ouvriers de ces entrepôts sont un peu les nouveaux OS aujourd'hui.

### I. La réalité du travail dans les entrepôts logistiques

Une petite présentation quand même de ce qu'est la logistique. Quand je dis « logistique », je vais parler de tous ces entrepôts, comme je vous le disais, où sont stockés les produits avant d'arriver dans les lieux de vente, et après être passés par des lieux de production et maintenant de plus en plus avant d'arriver au domicile avec le e-commerce.

Ces entrepôts, ce sont ceux qu'on voit le long des autoroutes et quand je dis « on les voit le long des autoroutes », c'est pour bien dire aussi qu'on avait du mal, en tout cas jusqu'à une période assez récente, à imaginer ce qui se passait dedans. On les voyait beaucoup comme des lieux de stockage, mais sans forcément imaginer qu'à l'intérieur il y avait tout un monde ouvrier – **un monde ouvrier qui a émergé très fortement depuis les années quatre-vingt** (je reviendrai un peu sur ce point-là), et qui aujourd'hui occupe une place importante. Pourtant, aujourd'hui 90 % des produits qu'on consomme passent par ces entrepôts-là. Donc ce n'est pas seulement Amazon. Ce n'est pas seulement la grande distribution. C'est à peu près l'ensemble des produits qu'on consomme aujourd'hui qui traversent ces entrepôts et qui sont manipulés par les ouvriers dont je vais vous présenter le métier.

Alors quand je disais qu'on a du mal à imaginer ce qu'il y a derrière, je précise tout de suite après qu'on a un petit peu moins de mal depuis quelques années à imaginer ça. Et notamment, on a moins de mal à l'imaginer depuis la médiatisation du cas Amazon. Je n'ai pas travaillé spécifiquement sur Amazon, mais je vais quand même m'appuyer sur ce cas-là pour l'introduction.

### **Un travail invisibilisé**

Le cas Amazon est particulièrement intéressant - et surtout particulièrement intéressant quand on veut poser la question qui va être un peu le **fil conducteur de la présentation : les nouvelles technologies et ce que devient le travail ouvrier** - parce qu'avant l'émergence de plusieurs scandales – des enquêtes journalistiques ou des grèves dans des entrepôts qui tout d'un coup ont montré ce que c'était que la réalité de cette entreprise et ce qui se passait derrière les immenses usines à colis de Amazon – avant ça, on avait tous un petit peu en tête – et c'était la façon dont c'était présenté dans les médias, par les politiques également et parfois par les chercheurs – cette idée que Amazon, c'était du e-commerce, une économie high-tech, une économie du savoir, une économie numérique. Et dans ces mots-là « high-tech », « numérique » ou « savoir », forcément il y a l'impression qu'on est dans les nouvelles technologies, que ce sont des métiers qualifiés, que c'est un site Internet, que c'est un algorithme. Et même quand on critique l'algorithme ou ce qu'il pourrait devenir, on n'a pas toujours la représentation des réalités du monde du travail : c'est-à-dire le fait que Amazon, le fonctionnement d'Amazon, le profit que génère Amazon, repose massivement sur l'exploitation dans des entrepôts de milliers d'ouvriers.

C'est d'autant plus intéressant qu'en fait Amazon ne se contente pas de laisser cette image perdurer, mais cherche à la produire et à la reproduire en permanence. C'est-à-dire qu'il y a **un effort très net de la part de cette entreprise, qui est relayé ensuite par l'univers médiatique, d'invisibiliser ce qui se passe dans les entrepôts**. Et vous verrez que ça va être aussi un point sur lequel je vais insister plutôt dans la fin de la présentation, c'est un point qui me semble très important aujourd'hui. D'un côté la réalité du monde du travail, donc ici des ouvriers avec des scanners – vous avez sûrement tous entendu parler de ça – quand ils flashent par exemple un code-barre, ils ont un écran sur lequel est indiqué le prochain colis à aller chercher, avec un décompte de secondes (30, 29, 28, 27, ...) et les ouvriers vont chercher ce colis. Donc ça c'est une réalité un peu crue d'un monde du travail qui est particulièrement difficile, et qui tout à coup devient largement soulignée. Mais de l'autre côté, il y a aussi tout ce qui est médiatisé à côté, avec deux images qu'on peut retenir et qui sont intéressantes à mon avis, que vous avez peut-être déjà vues parce qu'elles ont beaucoup circulé, sur les fils Facebook par exemple.



Photo 1. Un robot KIVA (Source MWPVL, [https://mwpvl.com/html/kiva\\_systems.html](https://mwpvl.com/html/kiva_systems.html))



Photo 2. Extrait d'un spot vidéo, campagne publicitaire Amazon 2017

La première image est celle d'un robot préparateur de commandes qu'on voit beaucoup actuellement, qui s'appelle KIVA – KIVA est une entreprise qui a été rachetée par Amazon en 2014 - et qui donne l'impression de préparer tout seul les colis. Cet exemple, pour moi il est intéressant parce qu'en fait **ce robot-là est très peu utilisé dans les entrepôts**. Donc c'est depuis 2014. Ça fait cinq ou six ans que Amazon met très fortement en avant cet outil-là et en fait il est peu utilisé. Et les entrepôts qui sont actuellement conçus et pas encore ouverts, y compris en Île-de-France – il y en a un qui va ouvrir dans pas très longtemps, en septembre, à Brétigny-sur-Orge – ces entrepôts-là ne sont pas conçus pour accueillir massivement ce type de robot. De même que, quand a lieu le rush de Noël chez Amazon, la vidéo qui circulait beaucoup, c'étaient des colis qui circulaient à toute vitesse sur un tapis roulant. Et à chaque fois que le colis était fermé par la machine, le colis se mettait à sourire – donc c'était le symbole d'Amazon. Et vous avez bien compris, si vous suivez un petit peu l'actualité, que le rush d'Amazon pendant les périodes des fêtes ne ressemble absolument pas à ça. Le rush d'Amazon, ce qu'il y a d'extraordinaire dans ce rush - et ce qui est bien quelque chose de nouveau dans le monde du travail, on a rarement ce type d'effet-là - ce sont des entrepôts qui passent de 1 000 ouvriers en temps normal à 2 voire 3 000 ouvriers en période de fêtes, avec un recours vraiment massif à l'intérim.

Donc tout ça pour dire que ce n'est pas contradictoire. **On peut avoir une économie numérique avec des logiciels, avec des algorithmes, avec des sites Internet, et pour autant une économie qui continue de produire des métiers ouvriers, des métiers physiques, des métiers pénibles et répétitifs**. Je passe là-dessus mais vous savez aussi que Amazon produit beaucoup de choses sur les drones, **il y a tout un imaginaire comme ça qui est produit par l'entreprise, qui, à mon avis, vise en partie à invisibiliser la réalité du monde du travail**.

### ***Des effectifs ouvriers importants et en croissance***

Une autre manière de montrer la réalité du monde du travail, c'est d'aller voir du côté des statistiques de l'emploi. Pour constater notamment que ce secteur-là, la logistique, est devenu, et continue de devenir, **un pôle très très important du monde ouvrier, et un pôle en croissance**. Donc ça veut dire une chose déjà : c'est qu'il y a des pôles ouvriers, des métiers ouvriers qui continuent d'être en croissance.

## Effectifs et parts des ouvriers de la logistique

	1982	1992	2002	2012
<b>Ouvriers de la logistique</b>	592000	613000	708000	705000
<b>Part des ouvriers</b>	8,6%	9,9%	11,4%	12,9%

Source : Enquête Emploi INSEE 1982-2012

## Répartition des emplois logistiques

Codes et Professions - PCS 2003		Effectifs	Part
<b>Cadres</b>		<b>69000</b>	<b>8%</b>
387a	<i>Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels</i>	25000	3%
387b	<i>Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnance</i>	44000	5%
<b>Professions intermédiaires</b>		<b>110000</b>	<b>12%</b>
487a	<i>Responsables d'entrepôt, de magasinage</i>	55000	6%
487b	<i>Responsables du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de manutention</i>	29000	3%
477a	<i>Techniciens de la logistique, du planning et de l'ordonnancement</i>	27000	3%
<b>Ouvriers</b>		<b>707000</b>	<b>80%</b>
652b	<i>Dockers</i>	4000	<1%
652a	<i>Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes</i>	137000	15%
653a	<i>Magasiniers qualifiés</i>	222000	25%
676c	<i>Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés</i>	168000	19%
676a	<i>Manutentionnaires non qualifiés</i>	176000	20%
<b>Ensemble</b>		<b>886000</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête Emploi, INSEE, 2012

Un chiffre qu'on peut regarder d'abord, c'est le dernier chiffre tout en bas : la logistique c'est **900000 emplois en France**, sans le transport – donc c'est uniquement le côté entrepôt, manutention. J'exclus tout le transport où il y a beaucoup aussi de métiers ouvriers. Parmi ces 900 000 emplois, on a 700 000 ouvriers. Donc c'est un secteur qui concentre 80 % d'ouvriers. Autre chose à retenir, il y a encore des secteurs massivement ouvriers en France.

Et autres chiffres intéressants à mon avis, ce sont les chiffres qui sont tout en haut : entre les années quatre-vingt et aujourd'hui, on est passé de 8 % d'ouvriers logistiques dans tout le monde ouvrier à près de 15 %. Donc on passe de 8 % à 15 %, ça veut dire que le monde ouvrier est de plus en plus logistique. Et c'est à ça que ressemble, et que va ressembler dans les années à venir, le monde ouvrier.

Ce chiffre-là, on peut le rattacher à un autre chiffre plus global : aujourd'hui il y a à peu près 51 % des ouvriers comptabilisés (tels que les comptabilise l'INSEE) en France qui travaillent dans le tertiaire. Et ça c'est une évolution importante à comprendre, pour comprendre les transformations du monde ouvrier.

Regarder tout ça permet de remettre en cause ce qu'on considère trop souvent comme un phénomène de désindustrialisation. Il y a encore des secteurs ouvriers qui émergent de façon très importante. Et il faut considérer ça si on veut s'intéresser au travail de demain<sup>9</sup>.

Regarder l'entrepôt, c'est aussi une manière de rematérialiser ce qu'on appelle les « nouvelles économies ». Quand on parle de « gig économie », quand on parle de « big data », on a l'impression que tout ça c'est du virtuel et que c'est de l'information qui circule<sup>10</sup>. Là il y a une matérialité très concrète dans l'entrepôt.

<sup>9</sup> Pour approfondir ce point : Benvegnù C., Gaborieau D. (2017), « Produire le flux. L'entrepôt comme prolongement d'un monde industriel sous une forme logistique », *Savoir/Agir*, n°39, p. 65-72.

<sup>10</sup> Les travaux d'Antonio Casili permettent aussi de faire ce constat à partir d'une étude sur les plateformes numériques : Casili A. (2019), *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*, Paris, Seuil.

Moi, je l'ai dit, je n'ai pas observé le modèle Amazon mais les entrepôts de la grande distribution, ce qu'on appelle la grande distribution à prédominance alimentaire. Donc je ne vais pas citer les noms d'entreprises parce qu'on ne le fait pas d'habitude en sociologie, mais ce n'est pas très compliqué : en France, c'est Carrefour, Leclerc, Super U, Intermarché, Casino. Dans ces entrepôts j'ai fait plusieurs choses. Dans la thèse et ensuite dans le travail de l'ANR, j'ai réalisé beaucoup d'entretiens avec des ouvriers mais aussi avec des cadres ou des experts de la santé notamment. Et pour la thèse, il y avait un angle un peu particulier, qui devrait se ressentir aussi dans la présentation, c'est que je me suis fait embaucher dans ces entrepôts en tant que manutentionnaire, plus précisément en tant que préparateur de commandes (c'est le nom des ouvriers qui préparent les commandes), pendant des périodes de deux à trois mois, dans trois entrepôts – donc sur des temps finalement assez longs au global.

Quand j'étais dans ces entrepôts, il y a **un outil en particulier** qui m'a intéressé : **c'est là-dessus que je vais centrer ma réflexion sur le lien entre nouvelles technologies et travail ouvrier aujourd'hui.**

## II. Travailler sous commande vocale

Ce ne sont pas des scanners comme on peut le voir chez Amazon, c'est ce qui s'appelle « **la commande vocale** ». Vous avez sûrement entendu parler de ça, notamment parce qu'il y a eu des reportages télé dans une période assez récente sur ce sujet-là. Ça fonctionne à peu près de la même manière qu'un scanner dans l'entrepôt Amazon. C'est-à-dire que ce qui est important, c'est que ce sont des outils de traçabilité, qui permettent de tracer des colis. Et puis, je vais vous montrer aussi que c'est un outil de contrôle assez fort du travail. Mais avec la commande vocale, il y a un aspect un peu différent et un peu plus gênant aussi : c'est qu'en fait les ouvriers répondent à une voix numérique. Ça arrive au début des années 2000 et aujourd'hui c'est près de 80 à 90 % des entrepôts, donc c'est très massif<sup>11</sup>.

### **Répondre à une voix numérique**

Tous les ouvriers des entrepôts de la grande distribution alimentaire portent un casque audio sur les oreilles, un micro devant la bouche (photo 3), et c'est une voix numérique qui leur indique tout ce qu'ils doivent faire, c'est-à-dire tous les colis qu'ils doivent aller prélever. Et à chaque fois, eux répondent en prononçant des mots-clés : « OK », « 1, 2 », « répéter ». Il y a une espèce de dialogue qui s'établit comme ça, au fur et à mesure de la journée, qui commence par « commencer mission » (ça, c'est la voix numérique), « OK », « allée 1 », « OK », donc on se rend dans l'allée 1. « Emplacement 23 », « OK ». « Trois colis », et là on prend trois colis. En prenant ces trois colis, on les compte. « 1, 2, 3 », « OK ». Et ainsi de suite. On va essayer de comprendre ce que tout ça va impliquer sur le travail.

Alors pour commencer, je vais vous faire rapidement écouter un extrait pour qu'on puisse se rendre compte un petit peu de la voix, et de ce que peut donner cette voix numérique. C'est un extrait qui a été enregistré par l'INRS, donc ça m'a permis d'avoir une qualité de son assez bonne. Par contre, il y a une différence : c'est que l'INRS l'a enregistré à vitesse assez lente. Donc il faut juste s'imaginer que cette voix numérique – vous allez voir, c'est vraiment une voix très synthétique – en réalité, les ouvriers l'utilisent à une vitesse beaucoup plus rapide. Donc l'effet synthétique est encore plus accentué. A priori vous n'allez pas comprendre grand-chose à ce qui se passe. Je vous conseille juste de considérer que... Vous allez reconnaître normalement la voix informatique et une voix féminine – c'est la voix de la chercheuse de l'INRS, mais en fait je vais vous parler uniquement des hommes

---

<sup>11</sup> Pour approfondir ce point : Gaborieau D. (2012), « Le nez dans le micro. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution », *Nouvelle Revue du Travail*, n°1, <https://nrt.revues.org/240>

dans les entrepôts qui étaient très majoritairement présents dans mon cas – et une espèce de dialogue avec la voix numérique qui donne des consignes, et l'humain qui valide.



Photo 3 (D. Gaborieau)

Quand je voulais vous dire que c'était un petit peu plus gênant que le scanner, je voulais exprimer ce qu'on entend dans cet extrait, c'est-à-dire quelque chose d'assez perturbant quand on n'est pas habitué à ça. Je trouve que l'effet perturbant que vous avez normalement ressenti est tout à fait intéressant mais qu'il est important aussi de le recontextualiser et le voir de façon un petit peu plus globale.

### **Le contrôle des flux physiques par les flux d'informations**

D'abord une première chose, quand vous travaillez sous commande vocale, l'outil en question dont on va parler, ce n'est pas prioritairement le casque audio – et il y a un talkman aussi qui est accroché à la ceinture – **derrière tout ça, il y a un logiciel**. Donc il faut d'abord commencer à parler de ça. Ce logiciel, c'est ce qu'on appelle des progiciels ou des progiciels de gestion, des ERP pour Enterprise Resource Planning<sup>12</sup> (c'est le mot qui est le plus souvent utilisé dans le monde de l'entreprise). Et cet **ERP, il pilote** (pour reprendre les mots qui sont utilisés) **la circulation des colis dans l'entrepôt**.

Je ne vais pas le décrire en détail mais il y a un autre point qui est important à se représenter : c'est que ce n'est pas seulement un ERP qui se situe dans l'entrepôt, mais en fait **chaque maillon de la chaîne logistique a son ERP**. Donc le fournisseur, qui fabrique les bouteilles de Coca-Cola par exemple a son ERP. L'entrepôt a son ERP. Et le magasin, le supermarché, a son ERP. Et en fait, ces **ERP sont connectés entre eux**. Et il y a un échange de données, on appelle ça de l'EDI (**échange de données informatisées**), qui se produit entre tous les maillons de cette chaîne logistique. Il y a un autre mot anglais qui est toujours utilisé dans le monde de l'entreprise, on dit que c'est des ECR (Efficient Consumer Response). Réponse à la consommation, pourquoi ? Parce qu'en fait si on veut le schématiser – mais c'est à peine une schématisation, c'est presque réellement comme ça que ça se passe – quand la caissière flashe son produit dans le supermarché, l'information est envoyée au logiciel comme quoi il manque un produit dans le supermarché. C'est envoyé à l'entrepôt qui doit livrer le supermarché. Ça arrive dans les oreilles du préparateur de commandes. Et quand le préparateur de

---

<sup>12</sup> ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée).

commandes valide vocalement la prise du colis, à l'inverse, l'entrepôt envoie au fournisseur l'information comme quoi il manque un colis dans cet entrepôt-là. Donc il y a un échange comme ça d'informations qui se produit, et qui s'accélère.

Ce qu'il est important de se représenter, et ce que j'ai voulu essayer de faire pour la thèse, c'est de comprendre que, **quand on accélère la vitesse de l'information, quand on intensifie aussi la traçabilité des colis** puisque on sait à chaque moment où se trouve chaque colis, **en retour on intensifie le travail, et on augmente le contrôle dans le travail**. Donc ça, c'est la face concrète des effets que produisent ces logiciels : d'un côté, il y a les flux informationnels – effectivement, là on est dans le monde d'échange d'informations, et on peut réutiliser les mots d'économie numérique à ce moment-là – mais de l'autre côté, il y a les flux physiques – et là on est du côté monde du travail ouvrier. Donc ce sont vraiment les flux d'informations qui vont contrôler les flux physiques.

### III. Les transformations du travail : la fin de la « belle palette »

Il y a un moyen très concret que je vais utiliser pour illustrer les transformations du travail. Et **en premier lieu, la perte des savoir-faire et la perte d'autonomie** qui se produisent dans les entrepôts une fois que cet outil-là est mis en place. C'est le point le plus important à mon avis. Vous verrez qu'il y a d'autres points de transformation du travail. Mais le progiciel, dans ce contexte-là, comme dans d'autres contextes à mon avis, fait perdre des savoir-faire et fait perdre de l'autonomie. Il faut savoir, que ce soit un scanner ou de la commande vocale, ce que crée le progiciel : il impose un script, il impose un scénario et il l'impose aux ouvriers.

Quand on travaille sous commande vocale, on n'a plus aucune possibilité d'anticiper, de savoir ce qu'on va faire après, de revenir en arrière : on se contente en fait de répondre point par point aux informations qu'on nous donne. Et vraiment point par point. On n'a aucune idée de ce qu'on est en train de faire d'une manière générale, de la commande qu'on est en train de préparer : on répond point par point aux informations qui sont dictées par la voix. Et je le disais, il y a un moyen d'illustrer ça, c'est de revenir un petit peu en arrière, et de comprendre comment les préparateurs de commandes travaillaient dans les entrepôts.

#### **La perte brutale du savoir-faire des belles palettes**

Si on revient en arrière, et c'est là que je vais parler de cette « belle palette », dans les entrepôts avant les gens travaillaient avec un listing papier. Donc on avait un listing avec toutes les informations de tous les colis qu'on doit prendre. Et tous ces colis, ça correspond à la commande du supermarché. Et en fait, **quand ils avaient ce listing papier, les ouvriers des entrepôts avaient la possibilité de gérer leur parcours dans l'entrepôt comme ils le voulaient. Et en fait, ils le géraient de façon à faire des belles palettes**. C'est-à-dire qu'ils sélectionnaient les colis les plus volumineux, les plus lourds aussi, pour faire la base de la palette, et petit à petit pour monter en hauteur, et que tout ça tienne en équilibre.

Donc ça (photo 4) contrairement à ce que vous pourriez croire, c'est en quelque sorte une belle palette parce qu'en fait elle est très compliquée. Il y a des produits de poids et de volumes très différents, mais elle tient en équilibre. Et elle tient en équilibre toute seule. Ça veut dire que le chariot-là a pu circuler dans l'entrepôt, faire des virages, et cette palette a tangué sans jamais tomber. Ça **c'est un savoir-faire qui est important dans les entrepôts**, que les ouvriers associent généralement à une sorte de Tétris – c'est-à-dire qu'il faut savoir poser la première fois le bon colis au bon endroit le plus rapidement possible, pour que tout ça tienne en équilibre. Alors quand on le dit comme ça, et en plus le terme de « belle palette », ça paraît un petit peu anecdotique ou ça a l'air d'un jeu, une espèce d'esthétique ouvrière qui consisterait à faire des belles palettes. Et puis quand on ne fait pas des belles palettes en plus, on appelle ça « des monstres », ce sont les palettes qui ne sont pas belles. Mais en fait, tout ça, ça a du sens comme souvent dans ce cas-là. Une belle palette, c'est aussi une belle palette qui une fois qu'on la dépose sur le quai est plus facile à manipuler. Quand on la met dans le camion,



elle est plus facile à ranger. Quand le chauffeur la transporte, la charge du camion est plus stable. Il y a moins de mouvements. Ça, c'est extrêmement important pour les chauffeurs routiers. Et puis, quand elle arrive en supermarché, quand on retire le film plastique, c'est une palette qui ne s'écroule pas. Tout ça pour dire qu'au final, quand on a ce genre de référent dans le travail, on a une vision collective. On a conscience des postes avant, après. Et le travail prend du sens.



Photo 4 (D. Gaborieau)

**Une fois que la commande vocale est mise en place, ce savoir-faire là, il disparaît.** L'unique savoir-faire qui peut rester, c'est le fait d'arriver à enchaîner le plus vite possible des prises de colis, en répondant à la voix point par point, en suivant le scénario. Il y a vraiment **très très peu de possibilités de contournement**. J'y reviendrai ensuite rapidement. Donc ça, c'est le premier effet, la perte d'autonomie et la perte du savoir-faire de façon relativement brutale.

### ***Un algorithme conflictuel***

Juste un petit point quand même pour expliquer ça aussi. Donc c'est l'algorithme qui va décider au final l'ordre dans lequel on prélève les colis. Et on pourrait se dire : mais l'algorithme aurait pu prendre en compte ce savoir-faire qui existait chez les préparateurs de commandes. Alors moi, je considère que, pour un algorithme, c'est difficile de prendre en compte ce type de données, parce qu'en fait chaque préparateur de commandes avait sa manière à lui de faire des belles palettes. Donc de toute façon on aurait eu du mal à y arriver.

Mais un point supplémentaire et encore plus problématique pour ça, c'est qu'en fait l'algorithme ne fait pas l'objet d'un consensus. **Il y a eu des débats et des conflits importants entre, d'un côté, les entrepôts qui auraient souhaité un algorithme qui respecte la logique professionnelle et, de l'autre côté, les supermarchés qui eux ont tout intérêt à ce que l'algorithme soit plutôt adapté à l'ordonnancement des rayons.** C'est-à-dire qu'une palette qui aurait été très difficile à faire dans l'entrepôt parce qu'elle ne tient pas en équilibre, finalement quand elle arrive dans le supermarché, si c'est dans le bon ordre et dans l'ordre des rayons, elle est plus rapide à mettre en rayon. Et en fait, dans la grande distribution, il y a des jeux de concurrence entre des logiques professionnelles différentes, mais aussi entre des logiques économiques très différenciées. Et dans ces jeux de concurrence-là, le pôle commercial est systématiquement prédominant.

Donc là on voit bien que le logiciel et l'informatique peuvent venir durcir des conflits qui existaient auparavant, alors que dans les chaînes logistiques, quand on parle de logiciels de gestion en général, on dit plutôt que ça va faciliter la coordination, la fluidité dans les chaînes logistiques. Là on voit bien que ça peut aussi durcir des différences d'intérêt.

### **Une individualisation du travail**

Cet outil produit aussi beaucoup d'individualisation dans le travail. Donc je vais le dire un petit peu rapidement, mais auparavant, en fait, pour être un bon préparateur de commandes, il fallait connaître le personnel de quai, savoir à quel horaire le camion allait partir, savoir l'état du stockage pour savoir s'il reste tel ou tel produit. Bref, il fallait faire partie d'un collectif. Aujourd'hui, ce n'est plus du tout le cas. Il faut vraiment suivre le script point par point. C'est conçu comme ça. C'est comme ça que les directions contrôlent leurs ouvriers. Et concrètement, dans le travail quotidien, si on essaye de **refaire sa belle palette**, ou si on essaye de se renseigner auprès des collègues, concrètement **ça n'a plus d'intérêt. Et même ça peut rendre le travail impossible**. Donc on en reparlera en détail si vous voulez, mais quand on essaye de faire ça, ça ne marche plus en fait dans le système qui est instauré.

Et puis, de façon un peu plus technique cette fois, le casque produit un **effet individualisant** assez fort, un effet « **bulle sonore** » (c'est l'INRS qui utilise ce terme-là), qui est assez simple à percevoir parce qu'en fait on connaît tous ce que ça veut dire : c'est le même effet que lorsqu'on écoute de la musique dans les transports en commun. Ça peut nous protéger parfois. Ça nous isole. C'est parfois agréable. Dans le monde du travail, ça produit de l'individualisation.

Et puis encore plus prosaïquement, quand on a un micro devant la bouche, et quand on croise un collègue dans les allées de l'entrepôt, si vous dites bonjour à votre collègue, en fait la machine vous dit : « Répéter. Ce mot n'est pas compris ». « Bonjour » ne fait pas partie des mots-clés qui sont compris par la machine. Et dès que vous prononcez un mot, le logiciel essaye de le comprendre. Et s'il ne le comprend pas, il vous dit : « Répéter. Ce mot n'est pas compris ». Donc ça, je l'ai mis tout en dernier alors que c'est presque la chose la plus gênante. On a l'impression vraiment d'une espèce d'aliénation totale. **Les gens ne peuvent plus parler parce que la machine ne comprend pas ce qu'ils disent**. Je l'ai mis en dernier quand même parce que, bien sûr, on peut retirer le casque, il n'est pas vissé sur les oreilles des préparateurs. On peut le retirer à certains moments de la journée pour discuter avec ses collègues.

Sauf qu'on peut de moins en moins le retirer, ou c'est de moins en moins évident de le retirer puisque en fait, avec la commande vocale – alors ça existait déjà avant mais la commande vocale l'a renforcé – ont été instaurées des primes de productivité, des quotas de productivité, avec des primes lorsqu'on dépasse ces quotas. Ce qui fait qu'aujourd'hui les ouvriers travaillent très vite dans les entrepôts. Ce sont des primes qui peuvent aller jusqu'à 300 €, c'est-à-dire plus d'un quart du salaire pour des ouvriers qui sont très généralement, très massivement payés au salaire minimum. Et comme ces primes sont très importantes, il faut aller vite. Et en fait tout le monde va très vite aujourd'hui dans les entrepôts. Donc on peut très peu s'extraire de la tâche.

Individualisation et perte des savoir-faire, pour moi, ce sont les points vraiment importants.

### **Un contrôle par la norme**

Il y a un point que je n'ai pas mis en avant finalement beaucoup, c'est le contrôle. Le contrôle, ce que les syndicats appelaient au début « le flicage ». Quand on travaille sous commande vocale, toutes les quinze à vingt secondes on valide une prise de colis. Donc en fait, toutes les quinze à vingt secondes, le chef d'équipe sur son ordinateur et dans son bureau, il peut savoir où vous êtes et ce que vous faites. Donc là il y a une potentialité de contrôle qui est très très forte. Mais je le mets tout à la fin, et je passe un peu rapidement là-dessus parce que finalement ce n'est pas ce qui intervient le plus fortement dans le travail quotidien. Il se trouve qu'aujourd'hui, et vous l'avez bien compris je pense, c'est qu'en fait le process de travail est tellement normalisé que les chefs d'équipe ont très peu recours

à cette méthode de contrôle. Concrètement, même s'ils en ont la possibilité, dans les entrepôts, il y a très peu de chefs d'équipe qui suivent toutes les quinze à vingt secondes ce que font les ouvriers. De toute façon le script est imposé. On peut très difficilement le contourner. Et les primes de productivité sont très élevées. Donc les gens respectent le process qui leur est imposé, enfin ils n'ont pas le choix de toute façon.

Et même c'est quelque chose dont les cadres se plaignent en fait. C'est un point qui m'a beaucoup intéressé. Les cadres des entrepôts, les cadres intermédiaires disent beaucoup : « en fait aujourd'hui, on a beaucoup d'ouvriers, et notamment des jeunes ouvriers qui arrivent dans l'entrepôt. Ils mettent le casque. Ils font leur journée. Ils repartent. Ils ne disent bonjour à personne. On ne connaît pas leur prénom. Et c'est un vrai problème pour nous ». Et on voit bien aussi avec ça qu'**il y a toute une partie du travail de l'encadrement intermédiaire qui tend à disparaître dans les entrepôts**. Il n'y a plus besoin de faire le travail quotidien d'encadrement direct des personnes dans l'entrepôt. Ce qui fait que le management réinvestit beaucoup son activité dans d'autres domaines, et notamment dans tout ce qui consiste à redonner du sens au travail. Donc il y a beaucoup de coaching ou de briefing, des termes comme ça qui sont très présents actuellement dans le monde ouvrier, avec vraiment cette idée – ce sont les termes qui sont utilisés – de redonner du sens au travail, et d'une façon relativement artificielle puisque ce n'est pas du sens qui vient de l'activité de travail, mais qui est ramené ensuite dans un autre cadre.

#### **IV. Comment ces transformations sont-elles perçues ?**

##### **« On n'est pas que des robots »**

Et c'est là que je vais parler de ce terme de robot, qui revient beaucoup<sup>13</sup>.

Alors au début il n'y a pas eu de contestation majeure dans la mise en place de l'outil contrairement à ce à quoi on pourrait s'attendre. Il y a eu peu de réactions, peu de réactions des syndicats, excepté la notion de flicage qui revenait beaucoup au départ. Et puis finalement, ça a été un peu contrôlé par la CNIL qui est arrivée, et qui a posé des préconisations. Donc c'est passé assez vite. Et puis il faut bien dire aussi qu'il y avait tout un discours managérial visant à valoriser cet outil-là. On disait qu'on allait moderniser les métiers. Qu'on allait travailler avec des ordinateurs. Et moi-même, quand j'interroge les ouvriers qui ont entendu ce discours-là à l'époque, ils le répètent eux-mêmes comme ça : « on nous a dit qu'on allait travailler avec des ordinateurs », alors que l'entrepôt, c'était un lieu vétuste, plutôt poussiéreux, où on travaillait avec beaucoup de paperasses. Donc c'était plutôt enthousiasmant au début.

Du côté des concepteurs de l'outil aussi il y avait des concepts qui étaient très fortement mis en avant. Et quand on présente – ce que je viens de faire – les transformations du travail avant de citer ces concepts-là, ça paraît assez étonnant. Les deux concepts qui étaient mis en avant étaient la liberté et l'autonomie.

Alors liberté parce qu'on disait : la commande vocale, ça va permettre de « libérer la main et les yeux des ouvriers ». Donc libérer la main et les yeux parce qu'on n'a plus besoin d'un stylo pour noter les colis qu'on a pris, et libérer les yeux parce qu'on n'a plus besoin de tout le temps regarder son listing. Alors vous voyez, la liberté dans ce cas-là, c'est un peu problématique par rapport à ce que je vous ai dit, sur la perte de savoir-faire, la perte d'autonomie, perte de contact aussi avec des objets. L'idée qu'on se libère des objets qui seraient des contraintes, si on transforme ça dans un autre vocabulaire, on pourrait dire que c'est de l'aliénation, pour employer volontairement un vocabulaire totalement opposé et plus ancien. Mais voilà, c'était présenté comme de la liberté.

---

<sup>13</sup> Pour approfondir sur ce point, voir : Gaborieau D. (2018), « Quand l'ouvrier devient "robot". Représentations et pratiques ouvrières face aux stigmates de la déqualification », *L'Homme et la Société*, n°205, p.245-268.

Autonomie aussi, et là encore c'est une vision assez détournée, et à mon avis très intéressante de l'autonomie. C'est assez fort aujourd'hui ce discours-là. Autonomie parce qu'on n'a plus besoin de travailler avec les autres. On n'a plus besoin tout le temps de demander conseil à ses collègues. On peut travailler tout seul. Donc une vision très restrictive de l'autonomie, qui était vantée au départ.

Alors aujourd'hui, autonomie et liberté, plus personne n'emploie ces mots-là dans l'entrepôt. Quelques semaines après, quelques mois après peut-être la mise en place de ces outils-là, tout le monde a très bien compris qu'il ne s'agissait pas de liberté et d'autonomie, qu'il y avait un niveau de contrainte qui était très élevé. Et le mot qui revient systématiquement aujourd'hui, dans la bouche des ouvriers mais aussi dans la bouche des cadres, c'est : « on est des robots » ou « ce sont des robots ».

Alors ce terme, il est intéressant. Dans le monde médiatique aussi on l'entend beaucoup. Vous avez sûrement entendu ce terme-là pour désigner les transformations du travail. Il est intéressant parce qu'il est simple. Il est très simple. Pour un ouvrier dire « on est des robots » ça permet de désigner très facilement la perte d'autonomie, parce que ça veut dire perdre de l'autonomie, être contraint de suivre un script point par point. Pour autant, je trouve en tant qu'analyste, quand on essaye de réfléchir au monde du travail, c'est un mot dont il faut se méfier un petit peu, qu'il ne faut pas prendre au pied de la lettre. C'est très déshumanisant de dire que ce sont devenus des robots.

Il y a un moyen très simple de montrer que ce ne sont pas devenus des robots – ce sera ma dernière partie – c'est qu'en fait il y a beaucoup de problèmes de santé au travail dans les entrepôts et que les corps s'épuisent. Donc ces gens-là ne sont pas des robots.

Et puis, je crois aussi que le robot, finalement, c'est un stigmat. C'est un stigmat qui pèse très fortement sur ces ouvriers socialement. Le fait que vous ayez tous ressenti une gêne importante quand je vous ai passé cette voix-là, c'est ça le stigmat, cette gêne que vous avez ressentie. S'il y avait un ouvrier préparateur de commandes à côté de moi, il y a un stigmat énorme qui lui aurait pesé sur les épaules à ce moment-là. Et un des meilleurs moyens de contourner un stigmat, c'est de le formuler, de le formuler soi-même, de l'anticiper, de ne pas laisser les gens le dire à notre place. Ça, c'est assez connu en sociologie dans les enquêtes sur la prostitution par exemple. Le terme « on n'est que des putes » est toujours un des premiers termes qui revient, dès le début de l'entretien. Et puis en fait, dans l'entretien ensuite, quand une relation de confiance s'instaure, et quand on commence à aborder le travail au concret, très vite il y a un éloignement de tout ça. Moi, c'est pareil dans mes entretiens, j'entends toujours : « on est des robots », « on n'est que des robots ». Dès le début de l'entretien. Et puis très souvent, plus loin dans l'entretien, tout ça est retourné, et même très souvent il y a la phrase qui est inversée, qui est prononcée négativement : « on n'est pas que des robots, finalement ».

### ***S'affranchir de l'image du robot***

Et qu'est-ce que ça veut dire « on n'est pas que des robots » ? Si on regarde l'activité quotidienne de travail, ce que font les ouvriers dans les entrepôts, en fait ils cherchent toujours, en permanence, à s'éloigner, à prendre de la distance face à cette figure du robot. Donc il y a différents moyens de s'en éloigner.

### ***Contourner les normes de travail***

Un premier moyen, qui est un classique de la sociologie du travail, qui serait le meilleur moyen, ça serait de contourner les normes, d'arriver à contourner les normes de travail. Alors c'est tenté de plein de manières. Par exemple, au tout début de la commande vocale, il y a des ouvriers en fait, ils se mettaient en salle de pause avec un café et une cigarette et ils faisaient défiler la voix, en faisant défiler tous les colis. Ils disaient : « OK », « 1 2 », « OK », « 3 1 2 », « OK ». Et en fait ils faisaient défiler toute la commande du supermarché, et ils écrivaient tout ça sur un morceau de papier, pour ensuite enlever le casque et se mettre à faire le travail comme c'était le cas avant. Quand j'ai dit que c'était limité, c'est parce que là pour le coup les facultés de contrôle reviennent. Très rapidement

l'encadrement s'est rendu compte que les ouvriers faisaient ça. Et on a instauré, dans tous les entrepôts maintenant des codes détrompeurs. Donc devant chaque emplacement, devant chaque colis, il y a un code que les ouvriers doivent prononcer pour s'assurer qu'ils sont bien à cet emplacement-là. Quand ils ont fait ça, il y a des gens qui se sont mis à apprendre par cœur les codes. Et quand on fait un geste répétitif tous les jours – les ergonomes connaissent ça très bien – on peut développer des capacités mentales ou physiques très particulières. Donc il y a des ouvriers qui renaient un nombre incroyable de codes détrompeurs. Donc maintenant les codes détrompeurs sont changés toutes les semaines ou tous les mois, dans presque tous les entrepôts. Vous voyez bien que là il y a des possibilités de contournement qui restent très très restreintes. Contournement c'est le premier moyen.

### **Détourner par l'humour**

Le deuxième moyen de s'affranchir un peu de cette image-là du robot c'est de détourner, notamment avec l'humour. Utiliser l'humour et la blague. Dans les entrepôts, on reste dans un monde très ouvrier où il y a des savoir-faire, de ce point de vue-là, qui sont assez développés. Donc les gens jouent beaucoup avec la commande vocale. Ils lui donnent un nom, un prénom. Vous avez entendu que c'était une voix féminine, donc souvent c'est un prénom féminin. Et il y a tout un univers de blagues sexistes qui circule autour de cette commande vocale – sexistes parce que ça correspond à l'univers de référence, puisqu'il n'y a que des hommes dans l'entrepôt, pas spécialement parce que ce sont des ouvriers, mais parce qu'il n'y a que des hommes. Donc beaucoup de blagues sexistes sur la commande vocale. On lui donne des prénoms – des prénoms qui sont souvent des prénoms inspirés de la pornographie. Et on contourne parfois en dupant la machine. C'est-à-dire que quand on doit donner des codes détrompeurs par exemple – alors il y a plein d'exemples de ce type là, mais je vais retenir juste celui-ci – au lieu de dire « 2-2 », puisque la machine n'entend que des sons, vous n'êtes pas obligé de dire tout à fait « 2-2 », vous pouvez dire « neuneu ». Au lieu de dire « 4-1 », vous pouvez dire « catin », pour revenir à l'univers sexiste. Et puis, vous pouvez les enchaîner comme ça – ça s'appelle un combo – enchaîner les blagues avec la machine en la dupant, en lui faisant croire que vous prononcez des mots-clés, et puis en fait vous prononcez des blagues. Et ça ce sont des choses qui sont mises en scène dans l'entrepôt. Les ouvriers le disent assez fort. Et puis le but c'est que tout le monde le voit, et qu'en même temps on puisse faire le travail. Si ça ne marche pas, si on n'arrive pas à avancer dans son travail en même temps, la blague ne marche pas. Donc je vous l'ai dit, je pourrais vraiment multiplier ce type d'exemples, mais à chaque fois il y a vraiment l'idée de prendre de la distance à l'égard de l'encadrement numérique au quotidien.

Donc tout ça finalement, ce ne sont quand même pas vraiment des résistances, ce sont plutôt des moyens de s'accommoder, de faire avec ce mode de travail, matériellement mais aussi symboliquement.

## **V. La santé**

Ce qui par contre a résisté dans l'entrepôt, c'est la santé. Donc ça sera mon dernier point. C'est le corps humain. Puisqu'en fait **il y a eu, à partir de la mise en place de ces outils-là, une très forte augmentation des accidents du travail et des maladies professionnelles dans les entrepôts**. Aujourd'hui, le secteur est en train de dépasser le BTP, qui a toujours été le secteur premier dans ce domaine-là.

Alors ce à quoi je vais m'intéresser plus, en particulier, c'est en quoi la technologie, qui ici aurait pu être perçue comme une source du problème, une des causes du problème, a plutôt été perçue comme le moyen de s'en sortir. L'idée est que, plutôt que de remettre en cause des outils technologiques, on essaye d'apporter toujours plus d'outils technologiques pour solutionner le problème sanitaire.

À chaque fois, avant que la nouvelle technologie soit instaurée pour résoudre le problème sanitaire, on a une représentation très techniciste du travail. Et je vais vous présenter plusieurs exemples.

Le premier, c'est les **filmeuses automatiques**. Au départ ça paraît très convaincant. Les chercheurs de l'INRS notamment, mais d'autres aussi, ont ciblé le fait que le moment où le pouls cardiaque augmente le plus rapidement dans l'entrepôt (donc c'est ça l'approche un peu restreinte, c'est juste le pouls cardiaque), c'est quand on filme les palettes avec du film plastique. Il faut faire le tour de la palette en la serrant, ça provoque des suées et ça fait tourner la tête. Et là le pouls cardiaque augmente très vite. Donc on a instauré, et ça dans beaucoup d'entrepôts ça existe aujourd'hui, des filmeuses automatiques. Sauf que, qu'est-ce qui se passe quand on se limite à ce regard un petit peu serré sur l'activité de travail, et pas du tout global ? D'après vous, comment a été utilisé le temps qui a été gagné par les ouvriers en filmage de palettes ? Ce temps-là a été utilisé pour que les ouvriers puissent prendre plus de colis. Ça veut dire qu'on a restreint le champ de l'activité encore un peu plus à uniquement la prise de colis, et qu'en plus on a fait disparaître la seule tâche des ouvriers pendant laquelle on pouvait retirer le casque et on n'était pas sous injonction de la commande vocale. Donc un exemple très restrictif qui n'a pas du tout amélioré la situation dans les entrepôts.

Tous les exemples que je vous présente en fait ont été mis en place ces dernières années. Et pour l'instant les chiffres ne bougent pas. Il n'y a vraiment pas de diminution des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Autre chose plus classique ce sont les **gestes et postures**. Vous connaissez tous ça. Mais aujourd'hui il y a quelque chose qui est beaucoup testé dans les entrepôts : c'est une façon un peu plus rigoureuse, un peu plus contraignante d'obliger les gens à appliquer les gestes et postures. Donc les gestes et postures dans l'entrepôt, bien sûr, c'est ne pas plier le dos mais plier les genoux quand on fait du port de charges. Et pour ça il y a des gilets qui ont été testés, et parfois installés dans certains entrepôts, un gilet avec des capteurs. On appelle ça les gilets **API**, pour « Alarme de Posture Inadaptée ». Et quand on plie le dos, le gilet sonne. Il y a une alarme qui s'enclenche. Tout ça a été associé à des systèmes de sanctions. Du coup, les ouvriers qui ne respectaient pas ça pouvaient être sanctionnés, plutôt de manière symbolique – on ne leur retirait pas du salaire, mais il y avait des sanctions au moins symboliques. Le premier entrepôt où j'ai fait mon terrain l'a mis en œuvre de manière très restrictive. Et ce qui s'est passé, c'est assez simple, c'est que la douleur s'est simplement déplacée. Quant au lieu de plier le dos 1 000 fois par jour, on se met à plier les genoux 1 000 fois par jour, on passe de la lombalgie à l'inflammation du genou. Et concrètement c'est ce qui s'est produit dans un des entrepôts que j'ai pu observer.

Un petit peu plus en avant cette fois, toujours dans la même idée de ces outils technologiques. On en a parlé tout à l'heure, dans les entrepôts on en parle beaucoup, c'est typiquement le genre de secteur où c'est mis en place : la **cobotique** – l'idée d'une « collaboration » (c'est le mot qui est utilisé) entre les humains et les robots. Alors le cobot qu'on retrouve le plus souvent dans les entrepôts c'est l'**exos-quelette**. Et puis il y en a un autre, c'est un système qui s'appelle **ECOPIC**<sup>14</sup>. Alors l'image (photo 5) n'est pas de très bonne qualité, mais c'est la seule disponible. C'est un filin qui est rattaché à des gants. Il y a une bague aussi sur la main de l'ouvrier, de l'ouvrière en l'occurrence. Et quand on appuie sur la bague (c'est une bague électronique) le filin se détend. On va chercher le colis. Et quand on relâche la bague, le filin se retend, ce qui permet d'accompagner le mouvement du colis.

---

<sup>14</sup> Pour économie du prélèvement en picking, le picking désignant la prise de colis.



Photo 5 (D. Gaborieau)

Dans les deux cas, on voit bien que, d'un côté ça peut paraître tentant pour des ports de charges lourdes. Et puis dans ce cas-là quand même, même si l'image n'est pas très bonne – c'est parce que tout a été retiré en ligne, il n'y a plus rien de disponible – les cadres eux-mêmes le disaient, ça produit un effet marionnette qui est légèrement gênant également. Ce sont vraiment des gens qui travaillent avec les bras accrochés à des ficelles. Et c'est pour ça en partie que ça a été retiré. Mais on pourrait dire la même chose de l'exosquelette. Pour l'instant, on a très peu de moyens d'observer concrètement ce que ça veut dire, travailler avec un exosquelette. Mais si on suit un peu la trajectoire que je vous ai présentée, de perte d'autonomie, moi il me semble que l'exosquelette, ça peut être un pas de plus dans la perte de l'autonomie. Et cette fois on est dans une perte d'autonomie un peu particulière : c'est l'autonomie d'utiliser son propre corps, de contrôler ses propres gestes, et cette fois avec une machine qu'on a dans le dos. Donc ça peut être un pas en avant. Et cette fois dicté par des prétextes sanitaires. Ce qui est vraiment particulier.

Et puis plus généralement je crois que, si on refait un peu la trajectoire, et je crois que c'est très important de regarder les trajectoires techniques dans leur ensemble, on peut se demander dans ce cas-là, dans le cas des entrepôts, à quoi servirait l'exosquelette ? Est-ce que réellement l'exosquelette sert à résoudre un problème ? Ou est-ce qu'il sert à faire perdurer une solution problématique, une solution sanitaire ingérable ? À la faire perdurer malgré tout, en y apportant une sorte de gadget technologique, plutôt que de transformer l'organisation du travail. Je crois que c'est vraiment une question qu'il faut se poser. Est-ce que ça solutionne ? Ou est-ce que ça permet de faire perdurer ?

Dans le cas des entrepôts, je crois que c'est assez clair puisque, en fait, on voit qu'aujourd'hui on parle d'exosquelette, de gilets API, on parle d'ECOPIC. Par contre, il y a des sujets qui ne sont absolument pas abordés pour l'instant d'un point de vue sanitaire : ce sont les quotas de productivité et les primes qui sont associées – pourtant ça paraît assez simple – ou l'évolution professionnelle, puisqu'aujourd'hui, il y a très très peu de possibilités de faire carrière en entrepôt. Alors pour des raisons structurelles : il y a 80 % d'ouvriers dans le secteur, donc de fait il n'y a pas beaucoup de possibilités d'évolution. Mais nous, dans l'ANR WORKLOG, on a comparé aussi la situation française au cas allemand. En Allemagne, il y a une grille d'évolution professionnelle avec quelque chose d'assez encadré, et en fait il y a des possibilités de faire carrière en Allemagne. Donc il ne faut surtout pas naturaliser un secteur en disant qu'il n'y a aucune possibilité d'évolution professionnelle. Quand c'est pris en charge par des organisations professionnelles notamment, et par les entreprises elles-mêmes, ces possibilités-là existent. Pour l'instant, en France, ce n'est absolument pas le cas.

## VI. L'automatisation

Dernier point que je vais utiliser comme une sorte de grande conclusion. Le meilleur moyen de résoudre le problème de santé par la technologie, un moyen qui est beaucoup abordé aujourd'hui, ce serait l'automatisation. Il y a vraiment cette idée-là – et ça dans le discours de l'encadrement on le ressent très fortement – d'une impasse sanitaire dont on n'arrive pas à sortir, et d'une porte de sortie miraculeuse que serait l'automatisation.

Il y a quelques entrepôts aujourd'hui en France qui fonctionnent avec très peu de main-d'œuvre, qui sont presque entièrement automatisés. Ils se comptent sur les doigts d'une seule main à peu près. Ils sont très coûteux. Donc ce sont des investissements très lourds dans des secteurs comme la grande distribution, où on n'est pas habitué à investir sur du très long terme. Ils sont très spécifiques : c'est pour des colis plutôt standards et vraiment certains types de produits. Et puis ce sont des infrastructures très peu mobiles alors qu'aujourd'hui la logistique fait beaucoup bouger ses entrepôts. Il suffit par exemple que le prix de l'essence évolue pour qu'on fasse tourner un algorithme pour dire : oui, cet entrepôt-là, en fait il serait mieux par là. En tout cas tout ça est très labile aujourd'hui. Sous une forme automatisée ça deviendrait très lourd. Donc il n'y aura pas a priori, dans les années à venir, de développement massif de ces entrepôts-là. On va les voir un petit peu apparaître sur certains points. Mais pour le moment ça ne transforme en rien ce que je vous ai présenté au début, c'est-à-dire des statistiques de l'emploi dans le secteur où on a quand même un emploi ouvrier massif, et ça continue de progresser.

Ce qui est intéressant aussi, c'est que, pour une part, ces entrepôts dits automatisés ne le sont pas vraiment. Donc il y a une utilisation du terme automatisation – et ça on le retrouve dans plein d'autres secteurs – qui à mon avis est très problématique. Je vais utiliser deux images pour montrer ça.



Photo 6 (D. Gaborieau)

Ça c'est un entrepôt qu'on a visité, qui se trouve à Chelles, qui est dédié à la presse (photo 6). Donc ça ce sont les images qu'on nous avait présentées au début, d'entrepôt automatisé. Et l'idée de la plupart de ces entrepôts dits automatisés, c'est qu'en fait les colis dans ces entrepôts circulent sur un convoyeur. Donc il y a un tapis roulant comme ça, avec une matière qui circule sur le tapis. Donc quand on le voit de loin - là c'est une photo qui est prise du bureau du chef d'équipe - ça a l'air de tourner tout seul. En Allemagne ou même en France, on commence à parler de logistique 4.0 pour ce type d'entrepôt.

Mais en fait dès qu'on redescend dans l'espace de travail, on voit apparaître une nouvelle réalité du monde du travail dans la logistique aujourd'hui, un nouveau poste de travail : le poste d'injecteur (alors en l'occurrence ce sont des injectrices). C'est-à-dire que ce tapis roulant est alimenté par des humains, des ouvriers et des ouvrières, qui mettent les colis un par un sur le tapis roulant (photo 7).



Encore une fois si on regarde toute la trajectoire, ici on n'a pas du tout une disparition des ouvriers, on a juste la transformation d'un métier ouvrier par la technique. Et c'est ce qui se passe la plupart du temps. Quand on parle de disparition des métiers, il faut considérer que c'est sûrement faux et qu'il y a eu plutôt une transformation. Ici la transformation est intéressante parce que mon propos était de dire que l'entrepôt devient de plus en plus une usine. Et les ouvriers des entrepôts travaillent de plus en plus comme des OS. Ici, on atteint vraiment j'allais dire le summum – je ne sais pas s'il y a un summum – mais un point relativement avancé de l'ouvriérisation qui est le travail posté.



Photo 7 (D. Gaborieau)

Les ouvriers dont je vous parlais tout à l'heure se déplacent dans l'entrepôt. Ils allaient chercher leurs colis. Ils mettaient beaucoup ça en avant, par rapport aux autres formes de métier qu'ils avaient connues. Ceux qui ont travaillé dans l'industrie agroalimentaire par exemple, ils disent : voilà, au moins on se déplace dans l'entrepôt. Là, on est sur du travail posté donc on est vraiment dans l'ouvrier à la Charlie Chaplin. On ne bouge pas. Il y a un tapis devant nous et on se contente de faire passer ou d'injecter des colis sur le tapis. Le rythme d'injection dans cet entrepôt-là, pour des colis assez lourds vous voyez, ce sont des paquets de presse, c'était 500 colis/heure sur le tapis. Nous l'avons simplement visité. Je n'ai pas fait d'observation participante dans cet entrepôt, donc on ne sait pas quel est le tonnage journalier, mais les poids totaux qui sont injectés sur le tapis, on peut imaginer qu'ils sont énormes. Déjà, dans les entrepôts que je vous ai présentés tout à l'heure, les préparateurs de commandes soulèvent 5 à 6 tonnes par jour et par individu dans les produits type épicerie, 7 à 8 tonnes par jour et par individu si on va sur des produits type boisson avec des ports de charge du haut vers le bas ou du bas vers le haut, comme on le voyait, pour mettre sur la palette. Et puis, dans les fruits et légumes où c'est le plus lourd, je mesurais quotidiennement 10 à 12 tonnes de port de charges. Donc c'était très élevé. Et là a priori on est encore plus élevé. Même si ce ne sont jamais des charges lourdes. C'est un changement important de la pénibilité dans le monde ouvrier : il n'y a presque jamais de charges lourdes dans les entrepôts mais un port de charges très très répétitif.

Pour finir un peu sur ce point-là, moi je ne vais pas vous dire – et je trouve que c'était intéressant la manière dont c'était présenté tout à l'heure, moi je suivrai ça – je ne vais pas vous dire si cette prophétie de l'automatisation va se réaliser ou pas se réaliser. Ce qui m'intéresse c'est de voir ce qu'elle produit déjà : aujourd'hui, dans le secteur, on parle beaucoup plus de robot, d'automatisation et d'intelligence artificielle que de santé au travail et d'ouvriers. Or il y a un décalage important entre ces images-là, ces discours et la réalité, y compris des statistiques de l'emploi. Donc il suffit de taper « logistique » sur Google pour voir ce type d'image, de tapis roulant avec aucun ouvrier autour. Alors

que la réalité en fait c'est plutôt ça, les injecteurs (photo 8). Derrière le convoyeur, il y a les postes de travail alignés – ça, c'est chez Amazon aujourd'hui – avec des gens qui font du travail posté, et du travail très très répétitif, et debout.



Photo 8 (D. Gaborieau)

Par contre, cette prophétie a un impact déjà présent au sens où, chez les ouvriers que nous interrogeons – c'est quelque chose qui nous semble assez fort actuellement – il y a une très forte représentation de leur travail et d'eux-mêmes, avec une croyance en l'obsolescence. Ces gens-là ont l'impression qu'ils vont disparaître. On leur dit qu'ils vont disparaître. Dans les entretiens annuels par exemple – on retrouve ça chez les caissières aujourd'hui également – l'encadrement leur dit : mais en fait, vous allez disparaître. Donc vous voyez bien que, dans la négociation professionnelle, c'est quand même un point important. Et voilà c'est un point qui est fort très fortement mis en avant. Et donc il y a une croyance comme ça en l'obsolescence, dans sa propre obsolescence, qui est à mon avis très problématique. Et forcément, tout ça génère une très forte résignation par rapport à la dégradation des conditions de travail, et même par rapport aux conditions de rémunération.

Cette prophétie aussi, il faut bien voir – et ça sera vraiment mon dernier point – qu'elle permet de renouveler des idéaux. Elle permet de renouveler l'idéal du progrès technique en nous rassurant sur le fait que le progrès technique, même si ça n'a pas encore été le cas, va bien faire disparaître la pénibilité au travail, et de renouveler aussi l'idéal du capitalisme en promettant que le capitalisme va finir par ne produire que des emplois qualifiés.

Si on remonte dans une trajectoire beaucoup plus longue, il faut quand même considérer que ces discours-là, de disparition de la pénibilité, sont des discours très anciens, et qu'en fait ils sont inhérents au monde industriel. Dès le début de l'industrialisation, il y avait déjà des philosophes, et notamment un qui était très connu qui s'appelait Andrew Ure. Au début du dix-neuvième siècle, Andrew Ure - c'était un peu une star en Europe - faisait la tournée des colloques, des réunions publiques pour donner son avis sur l'industrialisation. Et il y a une phrase qu'il répétait tout le temps, c'était sa punchline. Il disait : « vous allez voir, la plus parfaite des manufactures sera celle où on pourra bientôt se passer du travail des mains ». On était en 1832, en pleine époque des sweatshops (les ateliers de la sueur) du textile où il y avait des taux de mortalité très importants. Et je crois qu'à l'époque, cette formulation était déjà très très osée. Je crois qu'elle l'est toujours. En fait ce discours se renouvelle en permanence. Dans les années quatre-vingt, il y avait tout un discours sur la fin des ouvriers, la fin du travail qui était très fort aussi. Aujourd'hui, ça se renouvelle avec le robot et l'intelligence artificielle. Je crois que tout ça, ce sont en partie des mirages. Ça va produire des effets importants. Il faut

les observer. Mais il faut se méfier des mirages qui s'éloignent toujours dès qu'on essaye de s'en rapprocher. Et surtout, pour le coup, regarder le travail au temps présent, et ne pas trop se préoccuper des projections très lointaines sur un futur imaginé du travail.

Voilà. Je vous remercie.

## **DÉBAT AVEC LA SALLE**

### **Annie JOLIVET**

Je connaissais un petit peu un certain nombre d'images. On a vu des documentaires, etc. Mais la façon dont tu regardes les choses, c'est à la fois très percutant et très détaillé donc je pense qu'il va y avoir pas mal de questions qui vont ressortir.

Alors y a-t-il des questions tout de suite ?

### **Ludivine MAS, ergonome**

Je voulais juste saluer la qualité, en effet, de cette présentation, de ce travail. J'ai travaillé, moi, pendant sept ans dans un groupe de transport et de logistique sous température dirigée, tout d'abord en tant que responsable d'une mission handicap et responsable d'un pôle qualité de vie au travail avec ma casquette d'ergonome. Et c'est vrai qu'on voit bien que vous avez vécu l'immersion dans ce milieu, parce que c'est très très bien dépeint en tout cas dans les conséquences, même les termes qu'on peut retrouver des personnes, « les belles palettes », etc. qu'on connaît en effet dans ces métiers-là.

Donc c'est juste plutôt un témoignage pour dire en effet c'est une réalité. Ça rejoint un peu ma réflexion de ce matin en disant : quel est aussi le monde un peu désirable... Enfin voilà, quel monde on souhaite... vers quel monde on souhaite aller ? C'est vrai que les exosquelettes malheureusement, dans cette partie logistique, commencent aussi à apparaître, mais on peut se poser la question comme vous l'avez dit de : est-ce que ce n'est pas encore un pas de plus vers une perte d'autonomie et de liberté ?

Moi, les études que j'avais pu faire aussi montraient en termes de pénibilité physique tout ce que la commande vocale avait pu amener. C'est-à-dire qu'il y avait beaucoup plus de travail en temps masqué. Quand on avait le papier/crayon, on pouvait prendre le temps de lire sa ligne de commande, de souffler entre deux ports de charges, etc. Quand on a la commande vocale vissée sur la tête, du coup on enchaîne. Les déplacements se font en port de charges, et non plus sans port de charge comme ça l'était avec le papier. Donc c'est vrai que ça pose énormément de questions. Et avec une réalité sur la santé qui est terrible. Moi, je voyais régulièrement dans ma mission, au départ maintien dans l'emploi, on va dire, des cycles de deux ou trois ans avec des vagues de licenciements pour inaptitude, ou d'inaptitudes qui arrivaient dans les métiers de préparateurs de commandes, qui était assez affolants sur des populations très jeunes. Alors moi c'étaient plutôt des femmes de 20 à 25 ans, mais qui se retrouvaient inaptes au poste, au bout de deux ou trois ans même pas de métier.

En tout cas bravo pour votre présentation, je trouve, qui dépeint très très bien la réalité en effet.

### **David GABORIEAU**

Je ne l'ai pas précisé mais c'est vrai qu'en termes d'inaptitude, donc c'est un très gros souci dans le secteur. Les mesures qu'ont faites les personnels de l'INRS sur ce sujet-là montraient que, au bout de

quatre à cinq années, le personnel commence à multiplier des pathologies qui sont très diverses. Il n'y a pas UNE maladie du préparateur de commandes, comme il pourrait y avoir la silicose une maladie du mineur. En fait c'est le corps qui s'épuise. Moi, je trouve que ce ne sont pas des maladies. Je trouve que c'est important de dire ça. Ce ne sont pas vraiment des maladies, c'est une usure accélérée du corps. Même quand on dit « troubles musculo-squelettiques », alors c'est un terme qui est devenu intéressant aujourd'hui parce qu'on peut faire plein de choses avec ça, mais même ça, cette idée de troubles musculo... Il y a un terme qui est employé de « pathologies d'hyper sollicitation ». Je trouve ça plutôt plus juste. Hyper sollicitation, usure accélérée des corps, c'est concrètement ce qui est en train de se produire sans qu'il y ait UNE maladie très précise, et ce qui est d'ailleurs un gros problème pour la reconnaissance en tant que maladie professionnelle.

## **Karen GEOFFROY**

Je suis responsable sécurité, santé au travail, handicap dans une administration publique. Donc on est bien loin du travail cadencé. Enfin encore un peu.

Je voulais juste, en lien avec l'intervention de la dame qui était un peu plus bas, j'avais des questions sur justement la démographie de ces populations-là, sur le turnover et puis, comme elle l'évoquait justement, l'issue en inaptitude, ce que ça pouvait donner en termes de parcours professionnel pour des gens qui transitent par ce type d'activité. Voilà.

## **David GABORIEAU**

Alors on est sur une population qui est plutôt jeune. Et plus on arrive dans les segments de l'emploi ouvrier de la logistique, où les conditions de travail sont difficiles, plus les gens sont jeunes. C'est-à-dire que, quand on est sur un gros entrepôt qui appartient à Logidis par exemple, qui est la filiale intégrée de Carrefour, là il y a encore la possibilité de faire carrière jusqu'à 40 – 45 ans. Au-delà des 45 ans, c'est très difficile de rester préparateur de commandes. Et comme il y a très peu de possibilités de carrière, ce sont des gens qui sont replacés sur des postes. Alors il y en a une toute petite partie qui arrive à trouver des postes un peu plus préservés, des postes de petite administration. Ceux qui restent encore, parce qu'un des effets aussi du progiciel, ça a été de réduire très fortement dans l'entrepôt tous les postes de petite administration, de validation de l'arrivée du camion, tout ce qui circulait sur du papier en fait. Tout ça s'est assez restreint. Donc il y en a quelques-uns qui arrivent à se raccrocher à ce type d'emploi. Et les autres en fait on essaye de leur trouver, dans ce type d'entrepôt, donc des entrepôts qui sont plutôt plus encadrés, avec aussi des syndicats qui sont mieux implantés, on essaye de leur trouver des postes plus préservés. Et notamment LE poste plus préservé, alors c'est soit les caristes qui stockent les colis, et qui eux travaillent avec le chariot élévateur comme on se l'imagine souvent, qui permet de lever les fourches en hauteur pour stocker les palettes. Donc ça, c'est LE poste qui permet de rester un petit peu plus longtemps. Donc quand on vieillit dans l'entrepôt systématiquement on devient cariste. Sauf que là aussi, en fait, il n'y a pas vraiment de place pour tout le monde. Donc ceux qui restent sans devenir caristes, ils deviennent ramasseurs de poubelle. Ça c'est un poste qui est apparu avec le problème sanitaire. Auparavant ça n'existait pas. On demandait aux préparateurs de commandes... Très souvent ils ouvrent les cartons et ils prennent une unité dedans. Ça veut dire qu'il y a des cartons petit à petit vides, qui commencent à s'accumuler dans l'entrepôt. Auparavant on leur demandait de les ranger eux-mêmes dans les poubelles. Et pour créer des nouveaux postes, dans les entrepôts où c'est pris en charge, on invente ce poste-là, de ramasser les cartons. Donc ce sont les ouvriers qui font les allées comme ça, de long en large, et qui ramassent les cartons. On voit bien que pour quelqu'un qui a vingt ou trente ans d'expérience de travail dans cet univers-là, qui connaît très bien l'entrepôt, c'est une régression assez forte symboliquement. Par contre, ça permet de se préserver la santé.

## **Karen GEOFFROY**

Oui. Ça me fait penser typiquement à l'évolution de certains métiers techniques dans la fonction publique : les jardiniers, les plombiers, ou peut-être un peu moins les électriciens. Je ne dis pas qu'ils s'économisent plus mais que c'est typiquement un peu moins physique. Et justement sur ces recyclages en gestionnaire de déchets de proximité, moi, j'ai quelques exemples qui me viennent à l'esprit où finalement – alors peut-être que c'étaient des bons exemples – de personnes qui étaient tellement usées par le travail que ce reclassement dans une activité qui était quand même avec une forte plus-value en termes d'interfaçage social au contraire était une fin de carrière qui visiblement leur était plutôt douce, et valorisante.

## **David GABORIEAU**

Alors par contre, j'ai bien souligné : ça, ça se passe dans les entrepôts plutôt des filiales intégrées. Du coup quand on va dans les entrepôts de la sous-traitance - ce que permet de faire le fait de passer par l'intérim par exemple pour faire de l'observation : si j'étais passé par des accords avec les entreprises, je n'aurais certainement pas pu observer ce genre d'entrepôt - au fin fond des zones industrielles et très peu modernisés, là il n'y a pas du tout cette possibilité-là. Donc pour les CDI ce sont souvent des classements en inaptitude. Et dans certaines entreprises – il y a un scandale qui a émergé, notamment chez Lidl – il n'y a pas de reclassement pour les inaptés, donc parfois on cherche à les faire partir.

Et quand on ne cherche pas à les faire partir, très souvent – et c'est ça le phénomène le plus massif – ils partent d'eux-mêmes. Il y a un effet très fort dans ce secteur-là, puisqu'il y a une dégradation accélérée des corps, puisque les ouvriers s'en rendent compte. Pour moi c'est un point très important : il y a cette idée que les ouvriers n'ont pas conscience de leur santé, je crois que c'est une erreur. Les ouvriers voient autour d'eux les problèmes de santé. Donc en fait les gens s'en vont d'eux-mêmes. Et quand on leur demande : c'est quoi votre projet ? Qu'est-ce que vous voulez faire dans l'avenir ? La plupart ils veulent sortir. Donc le moyen de résister en fait à ça, le meilleur moyen, c'est de s'en aller, d'essayer de quitter cet univers-là. Donc il y a beaucoup de turnover, non seulement pour ça mais parce que ce sont des entreprises qui utilisent beaucoup le turnover. Ce turnover est aussi généré par les ouvriers qui s'en vont. Donc il y a un aller-retour qui se produit avec l'entreprise qui finalement est toujours gagnante, puisque ce turnover-là aussi est une façon de ne pas gérer le problème sanitaire, puisque les gens s'en vont d'eux-mêmes pour se préserver.

Et puis, sur les parcours professionnels, du coup il y en a très peu. Mais quand ces gens-là quittent l'entrepôt, ils cherchent aussi à quitter le monde ouvrier. Et en fait, il y a des professions vers lesquelles ils s'orientent très fortement, comme ce sont des jeunes de 25 – 35 ans très souvent, plutôt issus des milieux populaires, ils vont beaucoup vers des métiers de type Uber par exemple, ou les métiers du transport. Ce sont des gens qui voudraient beaucoup devenir chauffeurs routiers. Donc la carrière qu'ils peuvent parfois faire c'est celle-ci. Sauf que chauffeur routier c'est un permis qui coûte très cher, dont les formations sont assez longues. Et finalement il y en a assez peu qui ont accès à ça. Mais c'est vraiment ça : pour eux la carrière professionnelle consiste à essayer de sortir de ça.

## **Doctorant en sociologie, Cnam-Lise**

Je travaille sur les livreurs à vélo. Et en fait, je voulais savoir si vous avez observé, malgré l'usure qui pouvait venir, etc. à terme, des formes de ludification ou de jeu en fait, avec la commande vocale et du coup de plaisir ou de micro-plaisir au travail, associé à la cadence, associé au fait d'aller vite, etc. Enfin ce sont des choses qu'on peut observer dans des univers qui sont très technicisés. Il y a des travaux sur Mac Donald qui montraient notamment comment, finalement, dans un monde où on n'a plus aucune marge de manœuvre, c'est le fait d'aller vite qui procure une forme de plaisir. Voilà. Est-ce que ce sont des choses que vous avez pu retrouver ? Et est-ce qu'on trouve des différences entre – alors je ne sais pas s'il en reste mais – ces jeunes dont vous avez parlé qui ne parlent à personne et

qui viennent d'arriver, et qui finalement peut-être s'adaptent plus à cet univers parce qu'ils n'ont pas connu ce qui existait avant dans ce monde-là, et des personnels plus anciens ?

## **David GABORIEAU**

Alors oui, j'en ai parlé du coup un petit peu dans la présentation. Dans les jeux, il y a tous les jeux de mots, qui sont vraiment des jeux qui sont beaucoup utilisés. Et puis en fait il y en a plein. Donc on est vraiment dans un univers ouvrier. Et c'est là qu'on peut relativiser un peu l'image très sombre de l'entrepôt. On est dans un univers ouvrier donc il y a beaucoup beaucoup de blagues, beaucoup de sociabilité malgré le fait que c'est difficile de parler dans le travail, qu'on n'arrive pas à s'extraire de la tâche. Des moments de pause par exemple sont des moments de très forte animation. C'est assez drôle. Il y a beaucoup d'humour dans les entrepôts. Donc dans les jeux, il y a les jeux de mots. Il y a aussi le fait de faire une belle palette maintenant, de faire une belle palette sous contrainte – c'est-à-dire que tout est fait pour que ça ne marche pas, mais les gens jouent à le faire. Donc les jeunes par exemple jouent beaucoup à ça. Et du coup le référent « belle palette » c'est devenu un jeu. Avant c'était un vrai savoir-faire qui était mis en avant comme une professionnalité. Aujourd'hui c'est un jeu auquel jouent certains ouvriers, pour faire passer le temps – sachant que s'il ne marche pas très bien, la commande ne va pas forcément bien marcher très longtemps. Mais voilà, ça peut être une forme de jeu. Et puis le jeu quand même qu'on retrouve le plus, et qui est venu remplacer le savoir-faire de la belle palette encore plus fortement je crois, c'est le jeu « aller vite ». Aller vite, comparer sa productivité. Donc tous les jours on sait combien on a fait de colis. Enchaîner les colis les uns après les autres. C'est faire du « tac tac tac ». C'est comme ça que les ouvriers le disent tout le temps. Pour être un bon préparateur de commandes aujourd'hui, pour avoir sa prime de productivité, il faut savoir faire du « tac tac tac », c'est-à-dire enchaîner les tâches sans se poser de questions. Il y a plein de jeunes ouvriers, ceux qui ne vont pas rester, ceux qui vont faire autre chose, qui théorisent beaucoup ça et qui disent que pour être un bon préparateur de commandes aujourd'hui il faut fumer un pétard avant d'aller au travail. Et que c'est une très bonne chose pour le tac tac tac. Donc les jeux qui peuvent perdurer dans ce système-là, ce sont des jeux de cet ordre-là, des jeux avec le rythme de travail.

Et puis, cette différence entre jeunes et anciens, alors on le voit avec ce que je viens de dire. Pour les jeunes, il y a beaucoup cette idée-là de trouver des moyens de jouer dans l'univers très contraint. C'est très fort dans la façon dont je l'ai dit, et d'associer ça avec des choses de sa vie hors travail – donc associer une consommation de cannabis avec le travail, le fait qu'il ne faut pas trop réfléchir. Donc il y a tout un univers comme ça qui se joue autour de ça. Il n'y a plus du tout d'alcool dans les entrepôts. C'était quelque chose de très très présent auparavant. Jusque dans les années quatre-vingt-dix il y avait beaucoup d'alcool encore dans les entrepôts. Aujourd'hui il n'y en a presque plus du tout. Par contre il y a beaucoup de cannabis. Ça c'est quelque chose qui circule beaucoup. Pour les anciens ce n'est pas le cas. Donc eux ils ont abandonné l'alcool et ils ne l'ont pas remplacé par le cannabis. Et puis, pour les anciens en fait, ce qu'il faut dire sur les anciens c'est qu'il y en a très peu. De fait les gens restent peu. Physiquement c'est très peu possible. Beaucoup s'en vont et cherchent autre chose. Donc il en reste peu. Et c'est un point qui est très important à souligner puisqu'en fait, ce que moi je vous ai dit, c'est-à-dire cette trajectoire sociotechnique de l'entrepôt, il faut bien avoir conscience qu'aujourd'hui, il y a très peu d'ouvriers dans l'entrepôt qui sont capables de la faire. Cette mémoire-là, elle n'existe presque plus. La plupart des gens que je rencontre aujourd'hui dans mes enquêtes sont des préparateurs de commandes qui n'ont connu que la commande vocale. Donc le fait qu'il n'y ait pas de remise en cause aussi des transformations du travail vient de là en fait : la mémoire est très peu présente. Et elle disparaît très vite du fait du turnover.

## **Fabienne BARDOT, médecin du travail**

Pour répondre sur les maladies professionnelles, c'est vrai que j'ai un secteur professionnel où il y a énormément de logistique comme partout. Et les maladies professionnelles il y en a beaucoup. Et

c'est vrai que on en déclare très très fréquemment. Ce sont majoritairement les épaules. Une épaule abîmée c'est une sortie de l'entreprise. Ce sont les canaux carpiens, et puis les pathologies lombaires.

Ce que je voulais dire, c'est qu'il y a quand même certaines entreprises où on arrive à faire tenir les gens. En particulier j'en ai une, je peux vous dire, c'était l'ancienne usine Quelle qui a fermé, et qui a été reprise par une autre entreprise de logistique. Donc tout le personnel féminin ce sont des vieilles femmes. Toutes. Je leur ai fait la courbe des âges : plus de 50 % sont des femmes qui ont plus de 50 ans. Elles sont toutes un peu abîmées, un peu usées. Elles n'ont pas envie de partir. Et donc dans l'entreprise, j'ai essayé de négocier qu'elles puissent avoir des sièges assis-debout, ce qui a été installé. Il n'y a pas de commande vocale. Pour être un petit peu triviale je vais dire que ce n'est pas du tout l'aspect Amazon. C'est un petit peu plus « bordélique », ce qui est très bien, parce que ça leur donne des marges de manœuvre pour être un peu moins sous contrainte de temps. Et en plus, j'ai un peu expliqué l'histoire des expositions anciennes et du vieillissement, de l'effet cumulé. Donc les quotas, on ne leur impose pas de les faire, ce qui fait qu'elles arrivent à tenir jusqu'à peu près au départ de la retraite. Ça ne veut pas dire que je ne mets pas des inaptitudes pour des problèmes graves.

Et puis je voulais aussi dire là, ce que vous décriviez pour les jeunes, le tac tac tac, ce sont quand même des procédures défensives connues, enfin utilisées, et qui marchent bien pour se protéger de l'insoutenable. Ça ne marche pas longtemps. La preuve. Enfin vous disiez qu'ils partaient assez vite. Mais en fait ce sont des procédures défensives, qui protègent de la monotonie, de l'absence d'autonomie. Voilà, ce n'est pas un monde merveilleux.

## David GABORIEAU

Non, c'est sûr. Après, du coup, ça permet de souligner un point important ce que vous venez de dire. Dans la présentation ça a donné un aspect un peu globalisant mais en fait, quand on regarde dans le détail, les conditions de travail et les types de souffrance ou de maladie ne sont pas les mêmes dans tout le secteur. C'est un secteur qui est très très large, la logistique, et qui est encore assez peu étudié. En ce moment il y a plusieurs enquêtes qui sont en cours, de doctorants notamment, ou un certain nombre de thèses qui viennent d'être finies. Mais 800 000 ouvriers c'est très large. Ils n'ont pas tous exactement les mêmes conditions de travail. Et selon le type de produits qu'on va manipuler notamment, on n'aura pas les mêmes souffrances, donc pas les mêmes niveaux du corps : ça peut être canal carpien, les épaules, le dos. Bon la lombalgie, c'est quand même un truc qui traverse un peu tout le secteur. Mais quand même, selon les différents types de produits, les différents types d'entreprises, on n'a pas toujours les mêmes choses. Donc c'est bien de ne pas trop globaliser comme je l'ai fait, et de souligner qu'il y a de grosses différences.

Nous, on le voit très bien, par exemple, parce qu'il y a une partie très importante, c'est 20 à 30 % des mains-d'œuvre ouvrières qui travaillent en intérim, et ces gens-là, que nous on rencontre, qui travaillent en intérim, ils circulent d'un entrepôt à un autre. Donc nous, dans les récits, c'est quelque chose sur laquelle on insiste beaucoup. Eux ils ont un avis, et une connaissance du secteur qui est importante. Et ils décrivent très bien ce que vous venez de dire : « Dans tel entrepôt, il n'y a pas la commande vocale », « Là, il y a certaines primes », « Là, le management, il est sympa », « Là, le management, il n'est pas sympa ». Et il y a une phrase que l'un d'entre eux nous a dite. Il nous a dit : « Oui. Alors du coup il y a quand même plein de différences, mais de toute façon c'est la zone ». Et puis c'est un jeu de mots puisque c'est la « zone logistique », mais c'est la zone dans le sens où bon il n'y en a pas un parfait. Mais par contre, à certains moments, ils peuvent être amenés à choisir l'un ou l'autre.

Et ça on le voit beaucoup dans les carrières de femmes. Alors je n'en ai pas parlé, mais dans le projet ANR on a enquêté des entrepôts où il y avait majoritairement une main-d'œuvre féminine. Donc il y en a quelques-uns. C'est assez rare puisqu'il y a plus de 85 % d'hommes dans le secteur. Et encore plus quand on regarde seulement les ouvriers. Mais il y a quand même certains entrepôts qui sont très majoritairement féminins. Effectivement dans ces entrepôts, dans certains de ces entrepôts, on a vu

des conditions de travail qui étaient plutôt protégées. Des rythmes plutôt plus lents. Et même dans les entrepôts parfois plutôt masculins, il y a des entrepôts qui font ça aussi. Par contre, quand on revient sur nos intérimaires, il y en a plein, ils aiment bien y aller de temps en temps, dans ces entrepôts-là par exemple, mais pas trop longtemps. Pas trop longtemps parce que les salaires sont plus faibles. Et ça c'est très fort. Les salaires des ouvrières du secteur sont beaucoup plus faibles que ceux des ouvriers. Alors c'est presque le même taux horaire. Par contre, il n'y a pas de prime de productivité, le travail est plus préservé, mais il y a moins d'heures supplémentaires. Du coup c'est un moyen de se préserver. Et nous, on a certains ouvriers qui, explicitement, vont deux à trois mois dans cet entrepôt-là dans l'année, pour faire une pause, pour se reposer. Et ensuite ils vont repartir dans l'entrepôt où ils font 20, 30, 40 heures supplémentaires par mois et ils touchent 200 à 300 € de primes de productivité en plus, donc ça leur permet d'atteindre des niveaux de salaires parfois proches des 2 000 €.

Donc en fait, la pénibilité, c'est non seulement très différent d'un entrepôt à un autre, mais du point de vue des ouvriers c'est aussi des moments de vie. Soit ça peut être deux mois - deux mois - deux mois mais souvent aussi, c'est... On voit des ouvriers jeunes qui vont choisir certains entrepôts où ils gagnent beaucoup d'argent, parfois cumuler les missions en intérim, et puis à 30-35 ans, un moyen de perdurer ça va être d'aller vers des entrepôts où il y a moins de pénibilité. Et c'est aussi le cas pour les femmes. Alors les femmes qu'on rencontre, qui ont 40-45-50 ans par exemple, dont vous parlez, ce sont beaucoup des femmes qui ont travaillé dans le secteur du nettoyage ou du care. Soit elles n'en peuvent plus du care, émotionnellement elles n'ont plus du tout envie de faire des métiers du care. Et dans l'entrepôt en fait elles trouvent ça. Elles trouvent quelque chose qui n'est pas de cet ordre-là, et qui peut leur permettre de sortir un peu de ça. Soit elles ont fait des métiers très pénibles, le nettoyage par exemple. Et quand elles ont travaillé dans le nettoyage, quand elles arrivent dans l'entrepôt, elles trouvent ça plutôt plus reposant à condition de trouver un entrepôt où la pénibilité ne soit pas trop élevée. Par contre c'est pour des salaires très faibles. Et du coup ce sont des femmes qui, avec dix ou quinze ans de carrière parfois, en fin de carrière, sont toujours à des salaires de 1 100 ou 1 200 €.

### **Valérie ZARA – MEYLAN, ergonome, Cnam - CRTD et CEET, GIS CREAPT**

Une question complémentaire. Et ces mobilités-là, elles sont à la demande des salariés ? Et ils les obtiennent lorsqu'ils les demandent ?

### **David GABORIEAU**

Alors ce sont des mobilités contraintes. D'un certain côté, la mobilité... Et puis nous, on a toujours tendance à valoriser la mobilité. Là, dans ce cas-là, il faut quand même bien dire que ce sont des mobilités contraintes. Ce sont des gens dont la mobilité est toujours contrainte – contrainte au sens où elle est très restreinte. De toute façon ça reste dans un univers ouvrier, avec des pénibilités, je vous ai dit, qui sont parfois moindres mais qui en fait ne font qu'évoluer. C'est un petit peu mieux d'un certain point de vue, et puis pas beaucoup mieux d'un autre point de vue. Donc ce sont des mobilités contraintes dans l'univers qu'ils traversent, mais aussi contraintes par le fait qu'il y a beaucoup d'emplois en intérim ou des CDD de courte durée, et que de toute façon, ils sont obligés de bouger. Et ce que font les entreprises avec l'intérim beaucoup en logistique, c'est générer de la mobilité non pas en raison d'évolutions de l'activité, de pics d'activité, de baisses d'activité, mais une entreprise aujourd'hui ne peut pas embaucher plus de seize mois un intérimaire. C'est un cas qu'on retrouve beaucoup dans le secteur. C'est l'entreprise qui embauche seize mois un intérimaire. Ensuite il a six mois de carence. Donc là il va aller voir dans d'autres entrepôts. Et il revient. Au bout des six mois de carence, il revient dans l'entrepôt de départ. Il y a des gens qui travaillent dix ans comme ça, dans le même entrepôt. Donc ils sont toujours dans le même entrepôt, mais ils ont connu six mois par-ci, six mois par-là dans plein d'autres entrepôts. Pour nous d'ailleurs c'est intéressant. Alors à la fois c'est une mobilité contrainte, mais il y a toujours ce côté-là. Comme ils ont cette mobilité, ils ont aussi un certain regard sur le travail. Ils connaissent très bien l'activité logistique, très bien les organisations



de travail. Ils ont un regard assez critique, qui est intéressant. Mais tout ça reste de la contrainte. Il faut équilibrer positif/négatif mais c'est...

## **Anne-Marie MATHON, psychologue du travail et étudiante en ergonomie**

Vous avez parlé de santé physique, un petit peu de santé mentale. J'aimerais vous poser la question : quelles sont les spécificités dans cette entreprise ou dans ce type d'activité en ce qui concerne la santé mentale ? Vous avez bien dépeint les stratégies de défense. Mais est-ce qu'il y a de la dépression ? Est-ce qu'il y a d'autres formes d'addiction, du style les médicaments ? Est-ce qu'il y a des troubles du sommeil ? Est-ce que ça génère peut-être de l'irritabilité ?

## **David GABORIEAU**

Alors pour répondre à cette question qui à mon avis est très intéressante, d'abord il faut dire que tout ce qui concerne la santé mentale, et même les mots qui sont utilisés pour décrire la santé mentale, font assez peu référence dans un univers comme le monde ouvrier. Ce sont des gens qui ne sont pas habitués à exprimer leurs problématiques avec ces critères-là, avec ces termes-là.

Et c'est intéressant par ailleurs, il y a une entreprise que j'ai observée qui a voulu mettre beaucoup en avant la thématique du stress dans l'entrepôt en disant : « mais en fait les gens stressent trop ». On sait que le stress a un côté individualisant qui pose problème quand on fait de la santé au travail. Mais ils se sont dit : « Voilà. C'est quand même intéressant. On va parler de stress ». Ça a été très peu reçu par les ouvriers qui n'ont jamais voulu revendiquer cette catégorie, alors qu'ils auraient pu s'en servir aussi pour se défendre, mais ça ne faisait pas écho à leur ressenti. Et puis plus largement dans les classes populaires, ce sont des référents qu'on utilise assez peu, sauf certains cas peut-être.

Deuxième chose, c'est aussi qu'il y a des collectifs de travail qui restent assez soudés. Quand je disais qu'on était dans un monde ouvrier, c'est aussi un monde où la séparation entre nous (les ouvriers) et eux (les patrons) est très nette. Donc il y a des modes de défense, des mécanismes de défense qui sont de cet ordre-là, qui ne passent pas forcément par le syndicat, mais qui peuvent se retrouver dans des interactions, par exemple de face-à-face entre plusieurs ouvriers et des chefs d'équipe, de face-à-face virulent voire physique. J'ai vu beaucoup de gestes comme ça d'ouvriers qui poussent ou qui insultent, ou qui répondent comme ça de façon très virulente. Donc il y a aussi des mécanismes de défense qui sont de cet ordre-là.

Je me suis un peu éloigné mais dans les troubles aussi – ça c'est intéressant mais c'est difficile à analyser – ce ne sont pas forcément des troubles du sommeil. Il y a quand même certaines blagues, qui sont souvent dites sur le ton de la blague, mais sur le fait qu'on entend la commande vocale la nuit, qu'on en rêve. Dans le même ordre des choses sur la déformation du langage, le fait d'utiliser plus souvent qu'avant les mots clés, le « OK » notamment. On dit 3 000 fois « OK » par jour quand on travaille en entrepôt. Et effectivement il semblerait qu'on ait tendance – il n'y a aucune étude sérieuse là-dessus – les ouvriers disent qu'on aurait tendance à plus l'utiliser. Ou comme ils disent beaucoup « répétez » : à leur domicile leur femme leur dit quelque chose, ils ont mal entendu, et au lieu de dire « excuse-moi » ils vont dire « répéter » à leur femme.

Alors j'ai bien dit, ça c'est souvent dit sur le ton de la blague. C'est compliqué à analyser. Moi je pense que ça existe. Très clairement ça existe. C'est tout à fait possible. Ils répètent sans arrêt donc ça peut amener des troubles sur le langage. Moi je ne le mets pas trop en avant parce que ça ne me semble pas prioritaire dans la situation, dans tout ce que j'ai observé par rapport aux dégâts physiques. C'est plus anecdotique. Par contre ce qui m'a beaucoup intéressé c'est la crainte que ça suscite. Dans ce vocabulaire du robot qui est souvent employé, la crainte d'une contamination du langage est assez forte chez les ouvriers. Et elle est exprimée au travers de ce vocable du robot. Mais moi ce que j'ai assez vite compris quand même, c'est que les gens qui faisaient beaucoup de blagues sur ça, ou qui en parlaient beaucoup, c'étaient beaucoup les jeunes, les étudiants. Tous ceux qui n'allaient pas rester,

ceux qui allaient partir. Les ouvriers qui étaient là depuis plus longtemps le disent parfois : « Et puis, bon, c'est un peu des blagues. Et en vrai, j'ai surtout mal au dos ». Et eux n'en faisaient pas trop non plus là-dessus, même si c'est présent. C'est présent, et en tant que crainte de contamination du langage c'est important de le prendre en compte aussi.

### **Annie JOLIVET**

Tu n'as pas mentionné s'ils étaient tous de jour ou bien s'il y avait des rythmes de nuit.

### **David GABORIEAU**

Jour et nuit. Oui. Ce sont des entrepôts qui, pour une bonne partie, tournent jour et nuit.

### **Annie JOLIVET**

Non mais ça peut être sympa, ça aussi, en termes d'effets sur la santé mentale, la mémoire. Alors peut-être pas chez les jeunes, mais la désynchronisation, ça peut à la fois favoriser parce qu'ils ont des rythmes décalés mais ça peut aussi contribuer à ce qu'ils se décalent.

### **David GABORIEAU**

C'est pour ça qu'ils arrivent à tenir plusieurs emplois, plusieurs métiers en intérim en même temps aussi. Ils travaillent jour et nuit parfois, sur des périodes courtes, mais c'est assez fréquent quand même.

### **Fabienne BARDOT**

Dans les entreprises que j'ai, donc qui ne sont pas sur le fonctionnement par la commande vocale, au niveau psychique ce ne sont pas vraiment les pathologies qui sont les plus inquiétantes. Ce sont vraiment les pathologies ostéoarticulaires. En revanche on peut voir des conflits mais ce n'est vraiment pas spécifique.

Je vais quand même rajouter : cette commande vocale, ce « OK » à répétition, ça induit une espèce de pensée automatique. Ce sont exactement les mêmes processus que ce qu'avait décrit Le Guillant chez les téléphonistes. C'est exactement la même chose. C'est la névrose des téléphonistes. C'est-à-dire qu'on ramène à la maison l'automatisme qu'on acquiert avec une grande difficulté pour se protéger. Et on ne s'en défait que lorsqu'on sort de l'entreprise.

### **Serge VOLKOFF**

Juste, je complète parce qu'on est en train de parler d'un phénomène analysé il y a soixante ans ! Toi, tu le connais, mais c'est pour dire que, par rapport aux réflexions que nous avons sur l'avenir, voilà on est en train d'évoquer une analyse de terrain menée il y a soixante ans.

### **David GABORIEAU**

Et puis ce que je viens de dire là, sur cette idée de la contamination de la voix ou des choses comme ça, donc à la fois Le Guillant le montre très bien, mais à la fois aussi la façon dont moi je l'interprète ça vient beaucoup de lui. C'est-à-dire, ne pas se concentrer sur un phénomène uniquement psychologique et du coup aller vers l'échelle individuelle. Le Guillant fait beaucoup attention à l'échelle collective, et parle beaucoup aussi des peurs que les gens ont de ça. Enfin de le penser comme ça, ça

vient vraiment de la lecture de Le Guillant sur les téléphonistes. Et pour ça je le conseille à tous : c'est très intéressant.

### **Philippe CABROL, psychologue et ergonomiste, FPT**

Une dernière question oui. Dans la fonction publique territoriale on n'est pas directement concerné par cette problématique, mais moi je me demande si là on observe un changement de modèle de l'homme au travail, ou on est dans un changement qualitatif. Là j'ai l'impression qu'on est dans une optimisation du travail. On a accru le prescrit et le contrôle de l'individu. On est toujours dans le même modèle. Contrairement à des modèles qui sont plus coopératifs ou qui reposent plus sur l'individu responsable de son propre travail – bien qu'ici on parle aussi d'autonomie. Et on est encore sur de la liberté individuelle au départ, enfin c'est ce que vous disiez. Et ça fait penser aussi à des modèles très politiques, très libertaires américains, nord-américains, qui viennent influencer ces conceptions du travail – notamment chez Amazon qui est une firme nord-américaine.

### **David GABORIEAU**

Alors oui effectivement. Sur l'idée d'optimisation, c'est vraiment ça le principe. Et j'en profite pour souligner aussi que, si ce que je dis paraît parfois un peu sombre – c'est clairement un cas où la technologie a des conséquences rudes – c'est parce qu'on est dans un secteur aussi, la grande distribution, et la logistique plus en général, qui produit des choses comme ça. Alors je pense que ce n'est pas partout aussi évidemment problématique et aussi rude. Mais c'est important de considérer que ça, ça existe. Et que du coup quand on pense technologie au travail, il faut aussi inclure ce type de cas, et ne surtout pas s'engager dans des discours merveilleux (c'est là-dessus que je concluais). Grande distribution, clairement c'est un secteur qui recherche de l'optimisation mais d'une façon permanente. Et rechercher l'optimisation, ça veut dire aussi ne pas penser très loin en avant et ne pas penser à beaucoup de nouveaux modèles. Il y a très peu de réflexion globale sur l'organisation du travail. L'encadrement le dit en permanence dans la grande distribution. Ils n'ont aucune possibilité d'anticiper au-delà de quelques mois. Tout est fait au jour le jour. Donc c'est aussi pour ça que ce secteur produit des choses comme ça.

Par contre, quand je dis « tout est fait au jour le jour », j'en profite aussi – ça revenait dans la présentation précédente, je trouve que c'est vraiment intéressant – de plus en plus je crois qu'aujourd'hui, on amène une analyse, une réflexivité après coup, avec aucune possibilité d'y penser en amont. Moi je pense qu'un outil comme celui-ci, bien analysé, même avant mise en place, on pouvait quand même prévoir qu'il y a quelques trucs qui ne fonctionneraient pas très bien. C'était tout à fait possible. De toute façon, ça n'a jamais été dit mais en fait, quand ça a été installé en France, il y avait déjà une étude américaine – alors qui était très peu accessible – mais sur un entrepôt Wal-Mart où ça avait été mis en place. Et en fait ils savaient très bien que ça augmentait la productivité individuelle des préparateurs de commandes de 15 %. Ce qui est assez rare en fait, 15 % de productivité pour un individu qui fait à peu près la même tâche sans changement d'organisation, c'est beaucoup. Et quand on augmente de 15 % la productivité individuelle, on peut se douter que le corps ne va pas forcément suivre. Donc voilà c'est un cas assez rude de ce point de vue-là.

Et puis je trouve que c'est intéressant aussi de dire qu'il n'y a pas de transformation de modèle. Mais je crois que c'est souvent ça quand même les technologies. Alors peut-être que là aussi il faudra voir. C'est la grande distribution qui est un secteur un peu à part, et qui n'anticipe pas beaucoup, mais je crois que c'est quand même beaucoup le cas ailleurs. C'est-à-dire que les technologies, ce ne sont pas toujours des choses extraordinaires. Aujourd'hui tout le monde nous parle d'intelligence artificielle. Dans plein d'entreprises, dans plein de domaines, ou en tout cas dans le monde industriel, l'intelligence artificielle, ce sont des trucs comme ça, c'est la commande vocale. Ce ne sont pas des choses extraordinaires. C'est juste : on a réussi à imposer un script à travers une voix numérique, pas très sexy – vous avez entendu la voix, elle est très mécanique en fait. Et ce n'est pas une transformation

extraordinaire. C'est juste un casque qui ne coûte pas très cher qu'on met sur les oreilles des personnes. Et c'est beaucoup ça en fait, le changement technique. Et il faut revenir comme ça à des choses concrètes, pour voir que dans beaucoup d'endroits c'est ça. Pour le moment. Alors peut-être que ça va un peu évoluer, mais moi, je n'arrive pas à croire que, sous prétexte d'intelligence artificielle, de robot ou d'automatisation, on ait tout d'un coup un gap extraordinaire qui nous ferait basculer dans un nouveau monde.

C'est pour ça que je revenais en arrière sur les débuts de l'industrialisation pour bien insister sur cet effet de très longue durée, avec le travail qui se transforme, qui évolue, avec des petites choses comme la commande vocale, des trucs plus gros parfois, mais sans qu'il y ait un basculement monstrueux. Et dans les années à venir, l'hypothèse d'un basculement énorme, d'une disruption – c'est le terme qui est utilisé pour dire « vraiment cette fois, ça va changer » – cette hypothèse-là elle est un peu forte. Et il y aura beaucoup de petites choses techniques comme ça, qu'on pourrait anticiper en termes de répercussions sanitaires. C'est assez simple. Pour l'instant ce n'est pas fait, mais ça ne me semble pas si compliqué. Et je pense qu'il y a un point qui revenait beaucoup dans la présentation précédente aussi : à un certain moment il faut encadrer tout ça. Là il y a un encadrement législatif du travail. Alors ce n'est pas du tout le discours à la mode mais très clairement il y a un problème d'encadrement législatif. Ça me semble assez simple sur des technologies comme celles-ci de mettre en place quelque chose qu'on fait déjà dans d'autres secteurs. Je pense à l'industrie chimique, par exemple. Il y a un composant chimique qui très clairement est connu comme étant problématique, on est en capacité de l'interdire. Aujourd'hui, avec des nouvelles technologies, on ne sait pas faire ça. On ne sait pas faire ça parce qu'il n'y a pas de pensée de ça encore. Je pense que c'est vers ça qu'il faut être prêt à aller. Je ne vois pas comment en sortir autrement.

## **Annie JOLIVET**

Puisqu'on arrive à la fin, deux choses. Sur les composés chimiques, j'aimerais savoir si ce que tu dis est vrai. C'est-à-dire que quand les composés chimiques sont dangereux, on les interdit. Ma petite expérience en commission scientifique de l'INRS me donne plutôt l'impression, pour le peu que je comprends – parce que je n'ai pas de formation dans ce domaine-là – à chaque fois qu'on discute soit d'études réalisées soit d'études lancées sur les composés chimiques, je comprends qu'un composé chimique est toujours bien plus compliqué que ce qu'on croit. Et quand on pense qu'on a remplacé un composé chimique par un autre, généralement on découvre que l'autre a encore des inconvénients qu'on n'avait pas envisagés, d'autant qu'il se répand bien au-delà de la zone de production. Donc ce n'est pas forcément en termes d'interdiction que les choses se jouent.

Deuxième chose : ce qui est frappant dans vos deux interventions (M Héry et M. Malenfer, puis D. Gaborieau) c'est à quel point ce n'est pas la technologie en elle-même qui déclenche du bon ou du mauvais toute seule, mais c'est sa conjonction avec un modèle économique, avec des formes de domination, avec des rapports aux clients/fournisseurs qui peuvent être aussi dégradés. Et puis une orientation vers le client qui est aussi souvent une excuse pour proposer des choses toujours dans l'urgence et toujours dans la rapidité. Donc il y a vraiment une globalité et une espèce de combinaison de facteurs qui font que c'est très inquiétant. Et ça relativise beaucoup tout ce qu'on essaye de faire aussi en normalisation. Par exemple sur les appareils techniques comme les exosquelettes, puisque c'est en cours avec les nouveaux modèles qui sont en train d'arriver. Et franchement moi ça me pose question sur la pertinence de dicter des normes sur ce type d'appareils, qui apparaissent de toute façon comme problématiques quand ils sont utilisés dans un contexte qui va vers de l'optimisation et de la rapidité forcée. Y a-t-il une limite à la productivité humaine ? Ça sera peut-être une question à se poser dans la séance de mercredi.

Je vous remercie de votre attention. On se retrouve demain à 9h15.

## Chapitre 4

# LES MUTATIONS DU DROIT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE : L'EXEMPLE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Franck HEAS, Professeur en droit à l'Université de Nantes

---

### Corinne GAUDART

Bonjour à toutes et tous. Nous accueillons ce matin Franck Héas, professeur de droit à l'Université de Nantes, qui va nous faire un exposé sur les mutations du droit de la santé au travail et de la négociation collective, à travers l'exemple de la qualité de vie au travail. Bonjour. Merci de nous avoir fait le plaisir d'être présent ce matin, et nous vous écoutons donc pour quarante-cinq minutes.

### Franck HEAS

Merci. Bonjour à tous.

Comme ça a été dit, je suis enseignant-chercheur en droit donc on va faire un petit peu de droit. Je sais que, tôt le matin ou en fin de matinée, ce n'est pas toujours les choses qu'on recherche mais bon voilà moi, je suis juriste, donc je ne peux faire que du droit – et vous proposer ce matin un éclairage, un regard croisé des évolutions du droit de la santé au travail couplées avec ces évolutions des mécanismes de négociation collective en prenant appui, comme le titre l'indique, sur une étude que nous sommes en train de mener avec certains collègues (j'en dirai quelques mots tout à l'heure) sur les accords d'entreprise conclus en matière de qualité de vie au travail (QVT).

L'idée est de prendre prétexte, prendre exemple de ces négociations d'entreprise en matière de QVT pour voir ces mutations, qui ne sont pas nouvelles mais qui pénètrent le droit de la santé au travail.

## **I. Les mutations du droit de la santé au travail et les évolutions en matière d'articulation des normes conventionnelles**

### **I.1. Les mutations du droit de la santé au travail**

Quelques premières diapos avant d'entrer dans le détail, pour illustrer ces évolutions.

Un tableau dans lequel j'ai tenté de répertorier, d'illustrer ces mutations, ces évolutions du droit de la santé au travail. Vous voyez trois étapes. Alors précision préalable, le 1 2 3 laisse supposer que ce sont des étapes, des temps qui se succèdent. Dans mon idée, ce n'est pas tout à fait ça : c'est plutôt la logique de couches, de strates et de finalités qui se superposent. Donc gardez bien ça à l'esprit parce que l'idée ce n'est vraiment pas celle de trois temps qui se succèdent. Il y a donc cette idée que le droit de la santé au travail a évolué, est toujours en train d'évoluer. Ce droit de la santé au travail se construit à l'aune de tendances qui se cumulent.

1. Sécurité	2. Prévention	3. Santé
Droit matériel et concret	Droit de l'anticipation des risques	Droit de la protection de la santé de la personne
Sécurité organisationnelle	Sécurité préventive	Sécurité personnelle

Tableau : Evolutions du droit de la santé au travail

**Première étape : sécurité.** Vous voyez, j'ai essayé de représenter ça avec quelques mots-clés. Si on veut mettre aussi un élément de temps, de datation, je dirais que c'est le droit originaire de la santé au travail, ces réglementations techniques, organisationnelles de la santé au travail très pointilleuses, des réglementations très abondantes qui sont l'héritage des premières réglementations en la matière du XIX<sup>ème</sup> siècle – avec cette idée donc que ce qu'on appelle aujourd'hui « la santé au travail », c'est d'abord à l'origine une question sécuritaire, et qui est appréhendée dans le cadre d'une réglementation très abondante, très pointilleuse, très réglementaire. Si on ouvre la partie réglementaire du Code du Travail, c'est là qu'on va trouver toutes ces dispositions. Donc là c'est un premier temps, **avec un droit technique de l'organisation de la sécurité dans l'entreprise.**

**Deuxième étape : prévention.** Là vous avez peut-être déjà deviné. Si on veut une date-clé, alors bien évidemment les temps sont assez larges, mais c'est pour donner quelques indications : c'est la directive communautaire de 1989 qui impulse une logique de prévention. Et donc d'un droit de l'organisation de la sécurité dans l'entreprise, on passe, on évolue vers un droit de l'anticipation des risques dans l'entreprise. C'est cette logique de **prévention des risques professionnels dans l'entreprise au bénéfice des salariés de l'entreprise.**

Et puis, il y aura une **troisième étape : santé.** Vous voyez mes mots-clés : sécurité, prévention, santé. Là également un élément de datation, mais ça reste à discuter et puis c'est surtout pour en donner un : je mettrais 2002, avec l'idée de reconnaissance et d'introduction dans le Code du Travail du concept de santé mentale. C'est l'idée, là, d'un élargissement du prisme. C'est-à-dire que la logique de ce droit de la santé au travail évolue. Vous avez compris les deux premiers temps. Et là on est dans une approche beaucoup plus élargie, beaucoup plus globale des problématiques de santé au travail. On parle encore de sécurité, mais aussi de santé au travail – donc un droit peut-être beaucoup plus global. Des réglementations également plus subjectives qui prennent en compte la qualité de la personne au travail. Je crois avoir fait attention, depuis les quelques premières minutes que je parle, d'utiliser le terme de travailleur ou de salarié. Là il y a la logique de personne. C'est-à-dire de la reconnaissance de la personne du travailleur, derrière sa qualité précisément de travailleur. Donc on a **une approche beaucoup plus globale, une prise en compte de la personne,** et puis aussi un **élargissement du prisme** dans la prise en compte des risques susceptibles de résulter de l'activité de l'entreprise. Donc bien évidemment les risques professionnels, mais également les risques environnementaux, les risques de santé publique, technologiques, etc.

Je répète, ce ne sont pas des temps qui se succèdent mais plutôt des strates, des logiques de couches qui font ce droit de la santé au travail, et qui se superposent. Ce n'est pas parce que nous sommes aujourd'hui dans une logique plutôt de santé, d'approche élargie de la santé que pour autant la réglementation technique, particulière de la sécurité au travail n'existe plus. Au contraire.

Donc les évolutions, les mutations du droit de la santé au travail, qui ne datent pas d'aujourd'hui, de mon point de vue elles se représentent dans le cadre de ces évolutions. En atteste bien évidemment tout un tas de sujets sur le vieillissement, sur la reconnaissance, d'une certaine manière sur la pénibilité, les risques psychosociaux, on va y revenir, les liens santé au travail et organisation du travail qui sont très prégnants également, et puis la QVT qui sera aujourd'hui notre exemple.

Les indicateurs de ces évolutions, les caractéristiques de ces évolutions, j'en ai évoqué quelques-uns.

C'est tout d'abord (et on y reviendra) cette approche beaucoup plus globale, systémique de la santé au travail, la reconnaissance de la personne du travailleur (on l'a dit), la multiplicité des acteurs également qui interviennent. J'y reviendrai, mais il y a aussi cette idée d'un droit originellement d'abord organisé par la loi, par le législateur. Et puis on va voir, interviennent aussi de plus en plus, notamment les interlocuteurs sociaux, et une montée en puissance de la négociation collective en la matière. C'est également la montée en puissance de l'impératif de prévention, qui est sous-jacent et qui est derrière toutes ces évolutions.

Donc voilà un premier élément sur ces évolutions, sur ces mutations du droit de la santé au travail, dont les accords QVT, vous allez voir, sont une illustration.

## **I.2. Les évolutions en droit du travail en matière de négociation collective**

Depuis 2017, outre ces évolutions qui sont celles du droit de la santé au travail, on a aussi des évolutions qui, depuis les ordonnances de septembre 2017, sont très importantes parce qu'elles viennent interférer dans l'articulation des sources de droit du travail, dans l'organisation et dans le dialogue de ces différentes sources. Et donc là, on a aussi des évolutions en droit du travail sur le terrain de la négociation collective notamment qui sont très, très importantes – et, vous allez voir, dont un des champs d'application est très précisément la santé au travail. Donc ici, on a une nouvelle logique qui se caractérise d'une part, par un recul de mon point de vue des problématiques de santé au travail au niveau des branches, et qui est corrélé à un recul également de la loi au bénéfice des négociations d'entreprise. C'est ce qu'on va voir un peu plus tard.

Donc vous le savez en matière de négociation collective, on en parlera tout à l'heure si besoin, il y a différents types de normes professionnelles, de sources conventionnelles qui interviennent selon les niveaux : entreprise, branche, national et interprofessionnel. Depuis 2017, c'est l'articulation de ces normes à différents niveaux qui est modifiée.

### ***La primauté de l'accord de branche sur l'accord d'entreprise pour 13 thèmes (article L 2253-1 C. trav.)***

Depuis septembre 2017, le législateur a listé treize champs, treize matières à propos desquelles la loi dit : sur ces matières-là, primauté à la négociation de branche. Quel que soit le contenu des négociations d'entreprise, c'est le primat qui est accordé aux dispositions de branche. C'est ce qu'on appelle « les matières du bloc 1 ».

Alors si vous avez jeté déjà un coup d'œil sur la liste, vous voyez que très peu sont en lien direct ou indirect avec des problématiques de santé au travail. On a quand même certaines problématiques que l'on peut rattacher à ce sujet général de santé au travail : la couverture complémentaire, les problématiques de durée du travail, puisqu'elles sont pensées en droit comme étant en lien avec des problématiques de santé bien évidemment, l'égalité professionnelle hommes/femmes (on va en reparler). C'est-à-dire que sur les treize sujets de cette liste-là, il y a peu de thématiques qui sont en lien direct ou indirect avec des problématiques de santé. Ce qui illustre, de mon point de vue, ce recul des problématiques de santé au niveau des négociations collectives de branche. On a une primauté toute relative, une impérativité relative très limitée dorénavant de l'accord de branche. Ce qui fait que l'on peut conclure à ce niveau-là un **recul d'une certaine manière des problématiques de santé au travail**.

### ***La primauté possible de l'accord de branche sur l'accord d'entreprise pour 4 thèmes (article L 2253-2 C. trav.)***

Ce recul des négociations de branche en matière de santé au travail se confirme par une autre disposition du Code du Travail : l'article L 2253-2 qui suit l'article L 2253-1, et qui fixe une autre liste de quatre thématiques à propos desquelles les négociateurs de branche peuvent décider de primer sur les négociations d'entreprise. Ce sont les matières de ce qu'on appelle le « bloc 2 », à propos desquelles,

je le répète, les négociateurs peuvent décider de dire : sur ces quatre sujets, nous posons le postulat dans la branche, dans notre champ professionnel, que ce sont les négociations de branche qui vont primer.

Alors ici, dans ces matières du bloc 2, on trouve un peu plus de matières précisément en lien avec des problématiques de santé au travail, puisqu'on a tout d'abord :

- ce qu'on appelait jusqu'à septembre 2017 « la pénibilité », mais c'est devenu un gros mot donc qui a été retiré du Code du Travail, il n'y a plus de pénibilité au travail, on parle de prévention de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels ;
- la question de l'emploi des travailleurs handicapés ;
- et puis les primes pour travaux dangereux et insalubres.

Il y a une quatrième matière qui touche un sujet de représentation du personnel.

Donc là on a trois sujets sur quatre qui sont en lien plus direct avec des problématiques de santé. Donc ça relativise mon premier propos. Ça le confirme néanmoins parce qu'il ne faut pas perdre de vue que, si sur ces matières-là les négociateurs de branche ne décident pas de fermer, il y aura primauté à l'accord d'entreprise. Donc d'une certaine manière, le propos est quand même à relativiser. Il y a quelques branches, la branche du papier-carton par exemple, qui ont décidé de poser le primat de la branche sur ces matières-là par rapport aux négociations d'entreprise. Mais **à défaut de clause de fermeture, on aura un primat qui sera celui des négociations d'entreprise.**

#### ***La primauté de l'accord d'entreprise pour tous les autres thèmes (article L 2253-3 C. trav.)***

Le principe en la matière est posé à article L 2253-3 du Code du Travail. La numérotation du Code du Travail fixe donc le champ de la branche (article L 2253-1), les clauses possibles de fermeture (article L 2253-2) et la primauté de l'accord d'entreprise (article L 2253-3).

Contrairement à ce que cette présentation numérotée des choses laisserait penser, le principe, il est là, en 2253-3. Le principe, il n'est pas dans la primauté possible de l'accord de branche, il est juridiquement dans la primauté de la négociation d'entreprise. Juridiquement, le principe est celui d'une priorité, d'un primat de la négociation d'entreprise, à défaut de situations particulières (donc les treize thématiques ou les thématiques des clauses de fermeture). Donc j'insiste bien là-dessus : juridiquement on a ce que j'ai indiqué tout à l'heure, un **dessaisissement du niveau de la branche sur les problématiques de santé au travail**. Dans cette logique générale, il y a aussi un dessaisissement de la loi au profit, au bénéfice de la négociation d'entreprise – puisque le principe est donc que c'est la négociation d'entreprise qui va primer sur les dispositions conventionnelles qui couvrent un champ d'application plus large. Donc c'est la fin du principe de faveur (alors j'aurais pu compléter ici parce que je m'aperçois que je n'ai pas été complètement précis) entre dispositions conventionnelles. Et puis, **sur tous les champs autres que ceux précédemment listés, c'est l'impossibilité dorénavant de fixer des clauses de fermeture**. Ce qui fait que dans cette logique-là, dans cette nouvelle logique, c'est au niveau de l'entreprise qu'on va pouvoir négocier sur un certain nombre de sujets divers et variés - alors on a rapidement pensé à des problématiques de primes ou d'avantages complémentaires supra légaux, etc., mais c'est également vrai sur les problématiques de santé au travail. Donc c'est dans cette logique, on va dire, de déclinaison de la norme conventionnelle ou du niveau prioritaire dans les normes conventionnelles que l'on va retrouver essentiellement le sujet de santé au travail. On a là une tendance qui date de 2017, qui est quand même assez forte, et qui va précisément impacter les problématiques de santé au travail.

Alors on pourrait discuter bien évidemment en droit sur ce recul de la loi, sur des questions de santé au travail qui devraient mériter une approche beaucoup plus globale : est-ce que la loi n'est pas plus appropriée ? Est-ce que les négociations d'entreprise dans cette approche globale ne sont pas moins appropriées ? C'est la question qui demeure – la poser c'est déjà apporter un élément de solution de mon point de vue.



Voilà. Je voulais débiter rapidement, mais je vois déjà que le temps passe, par cette présentation des mutations du droit de la santé au travail et des évolutions en matière d'articulation des normes conventionnelles.

## **II. Les négociations sur la qualité de vie au travail (QVT)**

Dans le propos qui suit, pour entrer un peu plus dans le détail, je vais prendre appui donc sur les négociations QVT. On va voir comment la QVT est devenue un objet de négociation collective en droit. Je proposerai ensuite une catégorisation des accords d'entreprise que nous avons pu étudier. Et puis quelques éléments d'analyse, si j'ai le temps, qui donneront lieu à discussion par la suite.

### **II.1. D'où nous vient cette notion de qualité de vie au travail en tant qu'objet de négociation collective ?**

Alors on pourrait trouver d'autres applications, mais la qualité de vie nous vient plutôt du vocabulaire environnementaliste. Et puis cette notion de QVT a pu être utilisée dans les années soixante-dix, dans des études qui portaient sur l'organisation du travail, sur le jeu des acteurs. On a une utilisation un petit peu plus récente en France.

Juridiquement, la première acception de la notion de QVT ressort, vous le savez, de l'accord national interprofessionnel sur la QVT précisément de 2013, qui définissait la QVT de façon très très large, très très extensive : « sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions du travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance, une valorisation du travail effectué ». Alors il n'y a pas que ça dans l'accord bien évidemment, mais c'est pour illustrer si vous voulez, cette approche assez large de la notion de qualité de vie au travail, qui rejoint cette tendance que j'ai pointée déjà tout à l'heure d'une approche assez large des problématiques de santé au travail, que l'on retrouve dans le Plan santé au travail etc. etc.

Mais l'idée, c'est de faire de la QVT une notion transversale qui joue, qui intervient, qui a un impact sur des problématiques d'organisation du travail, sur les relations de l'entreprise avec l'extérieur, sur les relations interpersonnelles qui se nouent dans l'entreprise (que ça soit sur le plan individuel ou collectif). Ce qui fait que, dans cette définition-là, vous voyez, j'ai mis en perspective quelques mots-clés par opposition. On a vraiment un certain nombre de dimensions diverses et variées qui jouent : le salarié par rapport à l'entreprise, les conditions d'emploi, la performance économique (important, elle est explicitement dans l'accord), l'individuel et le collectif, les problématiques santé/organisation du travail que l'on va retrouver ici. Donc vraiment une approche large.

Alors ensuite, plus précisément, cet encadrement juridique de la QVT s'est précisé, s'est peaufiné au fur et à mesure et assez rapidement. Alors assez rapidement, mais on a quand même eu un encadrement, vous allez le voir, progressif de l'incitatif vers l'obligatoire. Donc à la suite de l'accord de 2013 que je viens de citer, l'idée était de rendre possible sur une période de trois ans la conclusion d'accords collectifs en la matière, ou de mettre en place un certain nombre de leviers pour que la QVT se décline dans les entreprises, et en faire un objet de dialogue social. Mais on est dans l'incitatif.

C'est avec la loi du 5 mars 2014 que, de manière peut-être un petit peu plus précise mais là encore on était dans l'incitatif, a été ouverte la possibilité jusqu'à fin 2015 (je crois, de mémoire) de conclure des accords collectifs sous un angle d'attaque que l'on retrouve aujourd'hui dans la loi qui était le regroupement des obligations de négocier en entreprise. C'est-à-dire que sous l'angle accord QVT, on regroupe les obligations de négocier.

Et c'est précisément ce que l'on a dorénavant dans le Code du Travail, suite à la loi du 17 août 2015 qui a regroupé les obligations de négocier en entreprise sous trois thèmes, dont un des trois thèmes est précisément l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail. Et sous cet onglet, si je puis

dire, sont listées un certain nombre de problématiques sur l'articulation vie professionnelle/vie personnelle, l'égalité professionnelle, la non-discrimination, la prévoyance, l'expression directe. Et puis, la loi Travail de 2016 a rajouté également le droit à la déconnexion, et puis les problématiques de pénibilité.

Donc là dorénavant juridiquement dans le Code du Travail, la QVT, c'est une obligation de négocier. C'est un mécanisme qui s'insère, qui prend place dans les obligations de négocier, de regrouper un certain nombre de sujets de négociations dans l'entreprise. Alors c'est une négociation qui à défaut est annuelle, mais le champ de la négociation collective permet en la matière d'organiser la chose dans des accords qui peuvent couvrir des périodes de quatre ans.

Donc d'un strict point de vue juridique, la QVT trouve sa place dans le Code du Travail en matière de droit du travail sur le terrain de la négociation obligatoire.

## **II.2. Une catégorisation des accords d'entreprise conclus en matière de QVT**

### ***Premiers résultats de la recherche dans le cadre du projet MaRiSa***

Dans ce cadre-là, je vais vous présenter quelques premiers résultats d'une recherche que nous menons dans le cadre d'un projet ANR, un projet qui s'appelle MaRiSa (Marché du Risque Santé).

C'est un projet qui a pour angle d'attaque général des problématiques de protection sociale, puisque l'objectif est d'étudier les évolutions en matière de couverture du risque santé – et notamment sous un des angles d'attaque qui est celui du jeu des acteurs (les entreprises, les organismes complémentaires, les organismes de sécurité sociale et puis les partenaires sociaux) parce là aussi, en matière de couverture complémentaire, il y a de la négociation collective. L'idée, c'est de voir comment ces négociations collectives participent aux évolutions du marché du risque santé. Et c'est donc dans ce cadre-là que vient prendre place une étude sur les accords d'entreprise en matière de QVT, parce que l'idée c'est d'arriver (enfin ce sont les premières conclusions dans le cadre de ce projet auxquelles nous arrivons) à un croisement avec cette idée que la négociation collective en matière de protection sociale rejoint des problématiques d'organisation du travail, et que les négociations sur le travail d'entreprise rejoignent aussi les problématiques de santé.

Alors c'est dans ce cadre-là que, nous avons étudié un certain nombre d'accords d'entreprise en matière de QVT. C'est assez simple pour nous juristes dorénavant, puisque les accords d'entreprise doivent tous être inscrits dans la base qui est sur LEGIFRANCE, qui permet de répertorier, et donc de suivre ces négociations.

C'est à la fois simple et un petit peu compliqué parce que si on veut repérer l'ensemble de ces accords QVT, il y a bien évidemment une rubrique... je ne sais pas si vous avez utilisé la base de données LEGIFRANCE. C'est assez facile de repérer les accords collectifs, notamment en matière de QVT, puisque on a une rubrique « égalité professionnelle et QVT ». Donc il suffit d'aller, de cliquer sur cette rubrique-là, et on a les accords qui apparaissent.

Néanmoins, tous les accords n'apparaissent pas. D'abord parce que certains ne sont pas complets, ou n'ont pas été déposés. Et puis parce que d'autres sont classés dans d'autres rubriques. Il y a une rubrique « pénibilité », il y a une rubrique « autres conditions de travail » où on peut retrouver d'autres accords QVT. Donc ce n'est pas si aisé que ça. Il n'en demeure pas moins que, si on fait une recherche avec l'expression « QVT » dans le titre de l'accord, depuis le 1er septembre 2017 (début de l'étude) jusqu'au 13 mai 2019 (dernière consultation), on a recensé 430 accords. Et les premiers résultats que je vais vous présenter, portent sur une base de 200 accords. Ça donne une image. Ça donne un flash. Ça donne une indication. Et pour moi qui suis chercheur en droit, c'est assez compliqué de manipuler des statistiques, de manipuler des mots-clés, de manipuler des conduites dans des accords collectifs etc. C'est un aveu un petit peu de faiblesse de ma part. Ce n'est pas une compétence que l'on mobilise très très régulièrement en sciences juridiques.

Donc 200 accords. Alors sur la base de ces 200 accords, il est possible de les catégoriser, certes de façon arbitraire (il y a dans l'assistance beaucoup de gens beaucoup plus compétents que moi pour manipuler des statistiques et les traiter). L'idée est d'avoir un corpus qui permette de donner des tendances, de donner une image de ces négociations d'entreprise en matière de QVT. Donc sur le plan de la méthodologie, c'est vrai que ça pourrait être très probablement contestable. On a quand même un corpus de 200 accords qui dit quelque chose, vous allez le voir, sur les pratiques de négociation en matière de QVT en entreprise.

Alors ce que ça nous dit, c'est tout d'abord la **grande diversité dans le contenu** des accords négociés. C'est vrai qu'on a des dispositions très différentes, voire hétéroclites selon les accords. Bien évidemment il y a des accords qui se rapprochent dans le contenu et quelquefois, parce qu'on le voit sur d'autres champs, on voit bien que derrière ces accords-là, ce sont des cabinets ou ce sont des avocats qui négocient. Et très souvent dans certains accords dans des entreprises différentes, on a des copier-coller. Donc on va se dire : c'est le même cabinet, ou ce sont les mêmes avocats qui sont derrière. Mais il n'en demeure pas moins qu'il y a quand même une diversité assez importante.

Deuxième point également, **plutôt une faiblesse dans le contenu qualitatif** des négociations. Je vais expliquer. Vous avez vu que j'ai quatre catégories. Et puis, ma première catégorie d'accords basiques, vraiment a minima vous allez le voir, c'est celle qui regroupe 126 accords, presque les deux tiers. Vous allez voir que dans la plupart des accords il n'y a pas grand-chose. Et que l'innovation, l'apport des partenaires sociaux en matière de QVT dans l'entreprise, il est plutôt dans un nombre limité d'entreprises. Donc grande diversité, grande hétérogénéité, et puis faiblesse des contenus. Voilà pour les indications statistiques.

### **Première catégorie : des accords basiques**

La première catégorie regroupe « des accords basiques ». Il y en a 126, donc un nombre important. Ce sont vraiment des accords a minima, déclaratifs, basiques, presque de façade pour certains, dans lesquels on va rappeler les exigences légales en matière de QVT. Souvent, l'accord est un copier-coller de la loi – donc pas beaucoup d'apport.



#### **126 accords basiques**

*Accord du 22 décembre 2017 sur l'identification de thèmes complémentaires sur la QVT dans la société Electrolux Professionnel*

*Accord de méthode pour initier une démarche QVT et fixer un calendrier prévisionnel, afin de ne pas limiter la démarche au télétravail et au droit à la déconnexion. Mise en place d'un groupe de travail.*

**Accords déclaratifs, a minima**

**Rappel des dispositions légales et/ou conventionnelles ou de pratiques en cours**

**Fixation d'un cadre ou d'une méthode**

**Accords exclusivement sur l'égalité prof.**

*Accord du 26 juillet 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la QVT au sein de la société DIPA*

*La QVT est appréhendée par le biais de l'organisation du travail, la déconnexion ou l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de responsabilités familiales.*

*- Les parties tiennent à rappeler la nécessité de respecter : les durées maximales de travail et des temps de repos, une amplitude de travail quotidienne dans le respect des limites légales -.*

*Accord sur la QVT au sein de l'UES Cristal Union du 15 mai 2018*

*Objectifs en matière d'organisation du travail => respecter les plannings, veiller à la charge des salariés, programmer les réunions dans le respect de l'horaire de travail des équipes, respecter les temps de repos, essayer d'assurer la fin des réunions à 18h au plus tard, limiter les réunions hors site les lundis et vendredis, développer l'utilisation des nouvelles technologies (visio conférence)*

Vous avez aussi un certain nombre d'accords qui font le rappel de dispositions conventionnelles en lien avec la QVT, qui sont déjà en vigueur, ou qui sont à venir sur les RPS, sur l'emploi des seniors ou sur la pénibilité par exemple.

Vous avez d'autres accords qui sont des accords-cadres – donc qui visent dans le groupe par exemple, à poser le cadre de négociation sur la QVT qui pourra être décliné dans les différents entités composantes. Et puis le champ de la négociation QVT au niveau de l'entreprise, qui pourra être décliné dans les établissements.

Et puis là-dedans, rappelez-vous depuis la loi de 2015, et le regroupement sous trois thématiques des obligations de négocier de l'employeur, on a une thématique égalité professionnelle et QVT. Et sous cette appellation « accord QVT », on a très souvent des accords qui ont leur importance, mais qui ne sont que des accords égalité professionnelle et qui ne traitent pas directement de thématique QVT. Donc ils ont leur importance et ils sont essentiels en entreprise, mais la dimension QVT est assez limitée. J'aime bien l'accord en bas à gauche, du 26 juillet 2018, au sein d'une société DIPA où on négocie pour dire que « les parties tiennent à rappeler la nécessité de respecter les durées maximales de travail et les temps de repos, une amplitude de travail ». Moi, je suis juriste, et je dis : encore heureux. Pas besoin de négocier pour dire qu'on va respecter la loi et on va respecter les durées de travail, les durées maximales, le droit au repos, etc. Ça me semble une évidence. Mais vous voyez, dans ces accords basiques à minima, on va retrouver des accords de ce type.

### **Deuxième catégorie : des accords organisationnels**

Alors on monte un petit peu en qualité d'un certain point de vue ici, puisqu'on va avoir des accords beaucoup plus complets, beaucoup plus précis, qui se veulent plus fondamentaux. Alors ce ne sont pas des accords qui innove grandement, mais qui vont se saisir de l'objet QVT, de la négociation sur la qualité de vie au travail, pour appréhender plus largement la problématique des conditions de travail et de l'organisation du travail. Donc là ce sont des négociations sur la base desquelles on va mener une réflexion organisation du travail et conditions de travail.

J'ai mis quelques exemples. On a beaucoup de dispositions sur l'environnement direct de travail, les conditions matérielles de travail, l'aménagement des espaces, l'aménagement des horaires, l'encadrement du management. Ce n'est pas un hasard non plus, puisqu'on touche à l'organisation du travail, que l'on a beaucoup d'accords ici qui traitent de la déconnexion, du télétravail. Ce n'est pas le cas de tous les accords QVT. Vous avez des accords QVT qui peuvent avoir des accords à côté déconnexion, télétravail, ou qui ne traitent pas de ces questions-là. On reste vraiment sur le cadre professionnel, j'allais dire, sur le cadre opérationnel.



## 37 accords organisationnels

*Accord d'entreprise du 5 juin 2018 relatif aux mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur la QVT à l'Aéroport Toulouse Blagnac*

*Amélioration des espaces de travail (vestiaires, réfectoires, locaux douche pour faciliter les nouveaux modes de déplacement), création d'espace de convivialité et de vie collective (espace vert, espace détente et relaxation)*

Accords plus complets sur la QVT

Conditions d'emploi (aménagement des horaires, plannings, gestion des temps, rythmes, charge de travail, agencement des espaces), formation, encadrement du management, télétravail ou déconnexion

Temps de travail

Cadre professionnel

*Accord du 15 novembre 2017 relatif à la QVT au sein de l'UES Triskalia*

*Charge de travail, adéquation entre le travail prescrit et le travail réalisé, déconnexion, télétravail, usage de mails, horaires des réunions, communication, port de charge, intégration des nouveaux embauchés, formation des managers, prévention si situation à risque (stress, harcèlement, incivilités), bilan social individualisé pour favoriser la transparence sur les rémunérations (détail des avantages sociaux, salaire fixe et variable, intéressement, participation, primes, indemnités, couverture sociale, formations, prestations du comité d'entreprise...)*

Les deux exemples que j'ai pointés ici, vous avez vu dans le premier accord on a des dispositions sur les espaces de travail (des vestiaires, des réfectoires etc.). On a dans le deuxième accord des dispositions en matière de charge de travail notamment.

Juste pour faire un focus et pour caractériser ces accords, dans cette deuxième catégorie d'accords, on a beaucoup de dispositions en matière de temps de travail : sur l'aménagement des horaires, sur la variation possible des heures d'arrivée ou de départ ou de pause déjeuner, passage facilité au travail à temps partiel. Et puis, des dispositions temps de travail aussi que l'on retrouve à propos des réunions – beaucoup de dispositions dans lesquelles on dit : les réunions ne doivent pas commencer le matin trop tôt, ni finir après dix-sept heures – 17h30 etc. etc. Donc des accords organisationnels avec un focus assez régulier sur des problématiques de temps de travail.

### **Troisième catégorie : des accords innovants**

Troisième catégorie d'accords, ici on en a vingt, des accords innovants parce que l'angle d'attaque est élargi par rapport aux accords des deux premières catégories. C'est l'idée d'un prisme plus large de la qualité de vie au travail où bien évidemment on va traiter aussi des conditions de travail, des conditions matérielles de travail, ce qui caractérisait les accords de catégorie 2, mais on va aussi avoir des dispositions plus larges sur le cadre d'emploi.

Donc on a des dispositions en matière de développement personnel des salariés, petit-déjeuner au travail, des espaces de repos détente, des groupes de travail sur l'échange sur le travail, sur la mobilité des salariés. Vous voyez, c'est l'idée que les négociations QVT ne sont pas centralisées uniquement sur les conditions concrètes de travail. On a un prisme un petit peu plus large, et on va réfléchir au cadre général d'emploi. Donc ce ne sont pas uniquement des accords organisationnels.



## **20 accords innovants**

### **Approche élargie**

### **Environnement de travail**

### **Pris en compte des personnes**

Communication (réunion, atelier de discussion, échange entre pairs, outils d'expression libre tels une boîte à idées ou un tableau de suggestions)

Développement personnel, mise en place de divertissements au travail, petit-déjeuner quotidien au bureau, groupes de réflexion et/ou d'échange sur le travail et son organisation, mobilité des salariés (co-voiturage en lien avec un enjeu environnemental)

#### *Accord du 23 octobre 2017 relatif à la QVT et la conciliation vie professionnelle et personnelle au sein de Euro CRM Call Services*

*Installation de salles de pause avec équipements (café et friandises ; télévision ; jeux).*

*Possibilité de choisir le fond musical sur le plateau.*

*Organisation d'animations et d'événements festifs (fête, anniversaire, naissance, départ, etc.), pour favoriser la communication entre collaborateurs, et « un climat serein et source de bien-être au travail ».*

#### *Accord d'entreprise du 20 décembre 2017 relatif à la QVT à la Polyclinique du Val de Sambre*

##### 5.3 : Réalisation et développement professionnel

*La réalisation et le développement professionnel sont des moyens permettant notamment au salarié de progresser dans son métier, d'améliorer ses relations avec les autres et d'enrichir ses compétences. Associé au développement personnel, cela favorise notamment l'accomplissement dans le cadre de l'activité professionnelle.*

##### 5.6 : Relations sociales de travail

*L'attention portée aux échanges (qu'ils soient formels et informels), l'entraide entre collègues, le respect de l'environnement et du cadre de travail, la vigilance sur les contraintes liées à la prise en charge des patients, le management de proximité etc. sont autant de facteurs contribuant à la qualité de vie au travail.*



Alors ce qui est intéressant ici, ...je ne sais pas si je l'ai mis dans la diapo, ...vous avez vu dans mes accords de catégorie 2 focus, c'est beaucoup de dispositions sur l'organisation des temps de travail. Ici dans cette troisième catégorie, on a beaucoup de dispositions sur les questions de communication (communication ascendante et descendante). Beaucoup d'accords qui prévoient par exemple des réunions : réunions d'atelier, réunions de service, réunions de bureau, etc. Échanges entre pairs. Des

outils d'expression libre, avec des boîtes aux lettres ou des panneaux où chacun peut mettre ses suggestions ou ses idées, etc. Donc ce qui m'est apparu, c'est vraiment une importance de la communication dans ces accords. Donc troisième catégorie, des accords innovants.

### **Quatrième catégorie : des accords comportementalistes**

Quatrième catégorie, ce que nous avons appelé au début « des accords santé au travail », dans cette idée d'approche large, élargie des problématiques de santé au travail, mais des accords que l'on a baptisés plus en avant de « comportementalistes ». Donc ça, c'est les derniers accords, qui se veulent également plus larges, plus ambitieux – appréhendant bien évidemment les conditions de travail, le cadre d'emploi, mais également visant à intervenir, à encadrer, à orienter également les comportements des salariés. Donc on a l'idée ici d'une qualité de vie au travail à la fois organisationnelle et puis sanitaire.

Et c'est dans cette dernière catégorie que l'on retrouve certaines dispositions en matière de gestion du sommeil, en matière de pratique du sport, en matière de prise en compte des addictions, en matière d'alimentation (il faut bien manger ses cinq fruits et légumes), mais des choses complètement diverses et variées en matière de sophrologie, de soutien psychologique. J'ai trouvé un accord aussi sur la prise en compte de la grand-parentalité active : les grands-parents travaillant ont aussi des petits-enfants. Et il y a cette question-là qui était prise en compte.



## **17 accords comportementalistes**

**Approche systémique de la santé au travail  
Pas uniquement conditions de travail et  
environnement de l'emploi**

**Hygiène alimentaire, gestion du sommeil, prévention des addictions, bienfait des activités  
sportives, sophrologie, ostéopathie, prise en compte de la grand-parentalité active,  
soutien psychologique**

*Accord-cadre du 27 septembre 2017 sur la QVT au  
sein de B.V.A.*

*Livraison de Paniers de Fruits & Légumes  
Service d'un petit déjeuner tous les matins à la  
cafétéria.  
Création d'une bulle verte  
Cours de sophrologie plusieurs fois par mois dans les  
locaux du groupe.*

*Accord du 20 décembre 2017 relatif à la qualité de vie au travail au sein de  
Bridgestone France*

*Bien-être physique et moral (sensibilisation à la pratique du sport\* + information bien-être\*\*)*

*\* développement de partenariats avec divers clubs pour augmenter le nombre de salariés  
sportifs + développement de clubs existant dans l'entreprise*

*\*\* - Une bonne hygiène de vie passe par le respect, au quotidien, de quelques habitudes  
de vie qui visent à se maintenir en bonne santé, tant sur le plan physique que mental.  
Des actions d'information pourront être mise en place, notamment avec le concours du  
service de santé au travail.*

*Une rubrique « Santé & Bien être » sera régulièrement disponible dans le Pneurama afin  
de partager à l'ensemble des salariés les conseils permettant de maximiser le capital  
santé de chacun (sommeil, alimentation...) ».*



Donc vraiment, on est dans une approche large. Vous voyez que, pour faire rapide, on est parti des conditions matérielles de travail, le cadre d'emploi, et là on est aussi dans des problématiques, dans des sujets ou sur des temps qui dépassent le seul exercice de l'activité professionnelle. Donc derrière ça, on a bien l'idée que le travail va impacter la santé, mais également que les comportements en dehors du travail, en dehors de l'entreprise, peuvent avoir un impact, des conséquences sur l'exercice d'une activité professionnelle. Et c'est ce qui justifie d'une certaine manière cette prise en compte de comportements extra-professionnels. 17 accords sur 200, ils sont minoritaires. Ils ne sont pas très très nombreux. Mais ils disent une tendance qui se développe, et que l'on avait déjà pu observer dans certains accords, par exemple en matière de pénibilité.

### III. Les éléments d'analyse

Rapidement, quelques éléments d'analyse de cette recherche en cours. Qu'est-ce qu'on peut observer ou peut-être ouvrir comme réflexion ?

Vous voyez, la présentation rapide de cette catégorisation confirme cette grande diversité, cette grande hétérogénéité des dispositions conventionnelles d'entreprise en matière de QVT, que j'évoquais tout à l'heure. Néanmoins il y a un certain nombre de tendances qui se développent. J'en vois trois :

- une approche globale de la santé au travail ;
- quelques observations également sur la normativité qui se développe ici sur ces questions-là, et notamment en matière de santé au travail ;
- et puis, une observation également sur l'encadrement des comportements.

#### ***Une approche globale de la santé au travail***

Alors je serai très rapide sur le premier point, sur l'approche globale de la santé au travail en entreprise, puisque je l'ai déjà évoqué. C'est typiquement ce que je disais tout à l'heure. Cette étude des accords d'entreprise en matière de QVT illustre bien que ce droit de la santé au travail c'est aussi un droit de l'organisation du travail, et c'est aussi un droit des personnes au travail – avec cette idée, que j'évoquais tout à l'heure, que le travailleur lorsqu'il franchit les portes de l'entreprise ne perd pas sa qualité de personne humaine. Et que donc un certain nombre de mécanismes juridiques, notamment des dispositions conventionnelles, prennent en compte cette situation de personne au travail. C'est l'idée que j'évoquais tout à l'heure. Je passe donc rapidement.

#### ***Une logique de multiplication des normes en santé-travail***

Deuxième point sur les textures du droit, sur les normativités. Ici c'est intéressant parce que cela confirme également quelque chose que l'on a déjà observé. Les textures du droit, et notamment en matière de droit de la santé au travail, sont variables.

Quelles sont les fonctions du droit en matière de santé au travail ? Le droit a trois fonctions : régler, contrôler et sanctionner, et puis impulser. Et ces trois fonctions, on les retrouve en matière de santé au travail.

La **fonction de réglementation**, c'est la réglementation précise, la loi telle qu'elle est prévue par le Code du Travail, qui impose un certain nombre de prescriptions en matière de santé au travail. Cela, on connaît.

La deuxième fonction du droit, c'est la **fonction de contrôle et de sanction**. Le droit prévoit également un certain nombre de mécanismes de contrôle et de sanction en matière de santé au travail dès lors que les prescriptions n'auront pas été respectées. C'est là que l'on va retrouver un acteur que je n'ai peut-être pas cité jusqu'à présent, un acteur très important en matière de droit de la santé au travail qui est le juge, qui assume ce rôle de contrôle et de sanction y compris sur les organisations du travail.

Et puis, et c'est là où je veux en venir, il y a une troisième fonction du droit de la santé au travail qui est une **fonction d'impulsion**. C'est l'idée d'un droit souple, d'un droit mou. C'est là que ces textures du droit sont variables, en matière de santé au travail mais également dans d'autres champs, où le droit, essentiellement la loi (pour dire les choses simplement), va fixer un cadre, des prescriptions générales, des orientations. Et ensuite à charge aux autres sources du droit du travail, notamment la négociation collective (et là les accords d'entreprise), de venir compléter, préciser, organiser concrètement la loi, les dispositions légales, dans un cadre plus restreint. Donc on a vraiment cette déclinaison, ce « maillage des normes » (I. Desbarats, La RSE « à la française » : où en est-on ?, *Dr. soc.*, 2018, p 525) qui viennent se compléter avec des dispositions générales au niveau de la loi, et une

application concrète, un encadrement concret sur le plan juridique par les dispositions conventionnelles.

C'est quelque chose qui n'est pas nouveau mais qui nourrit ces évolutions du droit de la santé au travail – ce qu'Alain Supiot appelait « la procéduralisation du droit du travail » (A. Supiot, Revisiter les droits d'action collective : Dr. soc. 2001, p. 689), avec cette idée que la loi fixe des principes généraux, des procédures, des cadres dans lesquels les protagonistes interviennent pour réglementer plus précisément.

Et donc on le voit bien en matière de droit de la santé au travail, cette fonction d'impulsion du droit est de plus en plus prégnante. Et ces accords collectifs d'entreprise en matière de QVT illustrent précisément, de mon point de vue, cette montée en puissance de la *soft law* en matière de santé au travail.

On observe aussi, je l'ai déjà expliqué, un passage de la loi à la norme en matière d'organisation du travail. Cela dit aussi quelque chose sur le passage d'une détermination générale, uniforme des réglementations à des réglementations beaucoup plus adaptées, beaucoup plus de terrain. Ça implique aussi une logique de différenciation de la norme en droit du travail. Ça, c'est quelque chose à laquelle on pense peu souvent et qui est peu évoquée, mais cette logique... Puisqu'on a des dispositions générales, globales mais qui ne sont pas uniformes, et que dorénavant, en matière de santé au travail, on va vers des réglementations qui sont différentes selon les entreprises, selon les champs d'activité, etc. ; on a une différenciation, une atomisation, de la réglementation en matière de santé au travail.

Ça pose aussi une problématique, de mon point de vue, d'accès au droit et de connaissance du droit. Parce que toute cette **logique de déclinaison de la norme au niveau le plus opérationnel** s'inscrit dans une logique aussi de simplification du droit du travail. Il me semble que là l'objectif n'est pas celui-là, puisque si on différencie, **on va multiplier précisément les différences des réglementations**. Et dans l'accès au droit du travail de la part des protagonistes, ça ajoute, de mon point de vue, une complexité.

### ***Vers un encadrement des comportements individuels ?***

Et puis rapidement, bien évidemment, mais je l'ai déjà évoqué, la présentation rapide de ces accords de QVT dit aussi quelque chose sur l'encadrement des comportements au travail, sur cet encadrement sanitaire, sur ce contrôle sanitaire que j'ai évoqué tout à l'heure, avec toutes ces dispositions en matière d'alimentation, d'addiction, de gestion du sommeil, etc.

C'est quelque chose qui n'est pas nouveau, qui a été observé déjà dans les systèmes fordistes, etc., cet accompagnement des à-côtés du travail dans la vie du travailleur. Mais c'est quelque chose aussi qui se justifie en matière de QVT de deux manières. D'abord, et je l'ai dit tout à l'heure, parce que la démarche QVT (et il y a un certain nombre de préambules d'accords qui le rappellent) se justifie par une logique de performance de l'entreprise. Et aussi parce que juridiquement il y a une confusion des temps. C'est là une remarque purement juridique mais qui me semble importante. Bien évidemment le droit du travail réglemente le droit du temps de travail et dans la logique du droit du travail, tous les temps qui ne sont pas du droit du travail, il y a des temps de repos. Ce que je veux dire par là c'est que le droit du travail ne pense pas le temps du non-travail. Le Code du Travail ne consacre pas le temps libre, si vous voulez. Tous les temps qui ne sont pas travaillés, en dehors du temps effectif de travail, ce sont des temps non travaillés en dehors de l'entreprise. Mais il y a cette logique quand même, ce lien. Un temps non travaillé n'est pas nécessairement un temps libre, si vous voulez. Et donc il y a cette logique, ce lien qui reste dans les temps à consacrer au travail, qui justifie aussi d'une certaine manière (je ne porte pas un jugement de valeur. J'explique le raisonnement qui peut amener à ça) que ces temps non travaillés, puisque ce sont des temps de repos donc ils sont en lien avec le travail d'une certaine manière, il y a cette possibilité ou cette justification de les orienter, de les accompagner, de les encadrer a minima.



Pour terminer, quelques mots de conclusion. Je conclurai, bien évidemment, sur cette diversité de ces négociations QVT, qui montre que les acteurs font de cette QVT à la fois un prétexte pour organiser le travail, pour aménager les environnements du travail, ou pour encadrer les comportements des individus au travail. Il y a derrière cette logique aussi peut-être, un renforcement de l'impératif qui va peser sur l'individu, sur le travailleur, de prendre en main sa santé au travail. Et je trouve que derrière ça se pose la question de savoir si l'organisation du travail et la santé au travail relèvent ou doivent relever plutôt du pouvoir de direction de l'employeur ou d'un mécanisme, d'une logique de responsabilisation des salariés.

Je vous remercie de votre attention.

## **DÉBAT AVEC LA SALLE**

### **Corinne GAUDART**

Merci beaucoup pour cet exposé très clair et très accessible, y compris pour les non-juristes, dont je fais partie.

On va entrer maintenant dans une session de questions – réponses. Donc si vous avez des questions, n'hésitez pas, c'est le moment de les poser.

### **Mario CORREIA, sociologue**

J'avais une question sur la première partie de la présentation que tu fais, et notamment l'importance qu'on accorde à la santé au niveau de la branche. Et puis après, tu dis que, en fait, c'est un faux-semblant, et que la santé ça relève de l'entreprise. Du coup, pourquoi est-ce qu'on affiche la branche en tant qu'instance porteuse des problématiques de santé au travail ?

### **Franck HEAS**

Alors, ce n'est pas tout à fait ce que j'ai voulu dire. J'ai présenté, on va dire, la logique générale de partage des sujets entre la branche et l'entreprise. Et c'est moi qui ai pointé un certain nombre de sujets dont on peut penser (exemple la durée du travail) qu'ils sont quand même en lien avec des problématiques de santé au travail. Mais je suis d'accord avec toi, ce que j'ai voulu dire c'est que, expressément, le sujet santé au travail n'est pas listé dans ce champ réservé à la branche. Donc puisqu'il n'est pas listé directement, on va le retrouver, dans cette logique de déclinaison, d'abord dans les négociations d'entreprise.

L'affichage venait plutôt de moi, qui essayais de pointer, de rattraper la chose si je puis dire, et de dire que peut-être on a des sujets santé au travail ici bien évidemment... Alors on en a dans le bloc 2, qui peuvent faire l'objet de clauses de fermeture. Mais on comprend bien que la logique générale, c'est une logique de déclinaison, dans l'articulation des normes conventionnelles, pour poser ce primat de la supériorité de la négociation d'entreprise y compris en santé-travail.

### **Fred SECHAUD, CEREQ**

Alors j'ai deux questions. Une qui est dans la continuité de la première. Quand vous dites la fin du principe de faveur, est-ce que ça veut dire : si un accord d'entreprise est moins favorable que l'accord de branche en termes de santé au travail, il s'applique ?

### **Franck HEAS**

C'est ça que ça veut dire. Oui.

## **Fred SECHAUD**

La deuxième question, c'est sur la méthodologie. On avait aussi avec le centre associé du CEREQ de Nantes, avec Pascal Caillaud, travaillé sur une analyse des accords de branche mais qui n'était pas en rapport avec la santé, sur la reconnaissance des diplômés dans les conventions collectives. Et on avait complété l'analyse du corpus juridique par une analyse des négociations, avec des entretiens menés avec les négociateurs. Et on voit que les questions de QVT sur le terrain sont très complexes, conflictuelles. Que les négociations d'accord ne se font pas de manière très très simple. Il y a d'ailleurs un article dans l'ouvrage collectif « Syndicalisme et santé au travail », qui raconte l'accord QVT chez les cheminots, ou le non-accord plutôt.

Et donc est-ce que vous prévoyez dans votre méthodologie de confronter le corpus aux logiques d'action des acteurs, et notamment pour interroger la place du travail réel dans la représentation qu'ont les acteurs des négociations d'entreprise ?

## **Franck HEAS**

Bien évidemment. C'est pour ça que vous avez senti ma réserve, ma timidité, ma modestie, sur l'approche méthodologique de mon recensement de mes 200 accords, parce qu'en effet moi, je ne suis pas du tout un spécialiste. Je fais la recherche en droit. Ce ne sont pas du tout mes méthodes premières de travail. Bien évidemment les conventions et les accords collectifs, c'est un objet de réflexion, mais dans cette approche-là, c'est nouveau pour moi. Alors oui, dans le cadre du projet MaRiSa, on va en effet compléter par des focus sur certaines négociations, dans certains groupes, dans certaines entreprises, qui vont être menées par une collègue sociologue post-doc. On est en train de réfléchir sur des terrains. Il y a quelques secteurs d'activité qui nous semblent intéressants pour faire un certain nombre d'analyses plus poussées de terrain : dans le secteur de l'assurance, dans le secteur médical, – beaucoup de cliniques ont des accords QVT –, dans le secteur du transport de personnes, etc. Avec l'idée ici d'aller au-delà de l'approche qui était la mienne. Donc bien évidemment comme Pascal Caillaud, qui est un collègue juriste également, on ne va pas se contenter de cette approche uniquement juridique et d'analyse de lecture des accords : on va la compléter par une analyse plus précise.

Sur la première partie de la question et le principe de faveur, ce que j'ai voulu dire c'est que, en effet, puisqu'on a un primat de la négociation d'entreprise, sur tous les sujets mis à part les cas particuliers – les treize matières et les quatre s'il y a une clause de fermeture –, c'est la négociation d'entreprise qui va primer. Et donc bien évidemment ça veut dire que la négociation d'entreprise pourra prévoir des choses moins favorables par rapport aux négociations de branche. Donc quand j'ai évoqué la disparition du principe de faveur, je crois m'être repris de mémoire, c'est entre niveaux de négociation. Bien évidemment, le principe de faveur ne disparaît pas entre le contrat de travail et la loi. Le contrat de travail peut être plus favorable que la loi. Le principe de faveur ne disparaît pas entre les négociations collectives de branche, d'entreprise et la loi. On ne peut pas imaginer une convention collective qui prévoit un salaire minimum de rémunération inférieur au SMIC. C'est entre ces dispositions conventionnelles. Mais c'est très très important parce que, c'est depuis la loi Fillon de 2004 notamment, qu'on a eu une accélération en droit de l'organisation de cette articulation entre les normes entreprise et branche et l'extension des possibilités de dérogation dans un sens défavorable.

## **Christelle CASSE, ergonome et chercheuse à l'Institut syndical européen**

J'avais deux questions. Une qui porte sur justement cette évolution que vous nous avez expliquée. En quoi ça a un lien, d'après vous, avec le fait que par exemple dans d'autres pays d'Europe, on a un droit du travail qui est essentiellement centré sur des accords, voire des accords d'entreprise ou collectifs à un niveau branche, même si ça ne s'appelle pas comme ça, et pas du tout de loi, enfin très, très peu de lois, notamment dans les pays nordiques ? Est-ce que vous voyez une influence justement du niveau européen là-dessus, sur le fait que nous, on évolue dans ce sens-là ?

Et l'autre question, c'est sur cette question du brouillage, enfin moi, je l'appelle comme ça, entre les frontières vie personnelle et vie professionnelle – vu qu'effectivement, de plus en plus, on voit apparaître dans les accords, mais aussi dans les normes puisqu'il y a aussi beaucoup de choses qui sont régulées au niveau des entreprises par les normes CEN (Comité européen de normalisation), ISO. Et aujourd'hui on voit que dans ces normes, parce que moi, je participe au comité de travail dans ces normes, il y a de plus en plus de volonté d'introduire des éléments sur le bien-être au travail, sous l'angle de : faire du sport, bien manger. Et je me dis, comment s'en sortent les juges avec ça ? Alors au niveau des normes, ce n'est pas leur topo, mais quand c'est dans des accords d'entreprise tel que vous l'avez montré, est-ce que les juges du coup sont chargés réellement à un moment donné, peuvent être amenés à statuer dans des jugements sur des questions qui tiennent à l'hygiène alimentaire d'un salarié ? Est-ce qu'ils peuvent vraiment le faire ? Et est-ce qu'ils répondent du coup ou est-ce qu'ils disent : je ne suis pas qualifié ? Enfin comment ils s'en sortent ?

## **Franck HEAS**

Alors je débute par la fin de votre question parce qu'en effet je l'ai évoqué tout à l'heure, mais c'est vrai que sur toutes ces questions-là, et c'est là l'intérêt de votre question, il y a un acteur en matière de santé au travail qui est central, et qui est traditionnel en droit, c'est le juge, qui va venir contrôler.

Alors premier niveau de réponse. Sur le contrôle judiciaire par les juges de ces dispositions, on va dire encadrement des comportements, gestion alimentation, etc., à ma connaissance, il n'y a pas de jurisprudence pour l'instant. On n'a rien. Ça ne veut pas dire qu'il n'y en aura pas. Ces dispositions se développent en matière de QVT. Moi, je n'avais pas fait une analyse aussi poussée en matière d'accords pénibilité, mais j'avais étudié un certain nombre d'accords pénibilité où on trouvait aussi des dispositions assez proches, comportementalistes. Mais pour autant, à ma connaissance, il n'y a pas de contentieux. Donc je ne sais pas.

Par contre, ce que je sais, c'est que, en matière de santé au travail, en matière d'organisation du travail, il y a un certain nombre de contentieux depuis le début des années 2000 qui montrent que le juge a une marge de manœuvre, enfin a un pouvoir de contrôle des organisations du travail. Alors, il y a le procès France Telecom, mais cette logique par le biais de contentieux harcèlement, de risques psychosociaux, toutes les jurisprudences Snecma, Fnac, Areva etc. Caisse d'épargne... Je ne devrais pas citer les noms, mais vous les connaissez comme moi. On a à chaque fois, sous des angles d'attaque qui peuvent varier, un contrôle qui est mis en place par le juge. C'est-à-dire que le juge va contrôler l'organisation du travail. Il va contrôler l'organisation du travail collectivement. Et c'est dans ce cadre-là que, pourquoi pas, le juge pourrait prendre appui sur des accords collectifs qui ont été négociés et qui n'ont pas été exécutés par exemple – pourquoi pas, ça pourrait être un élément. Mais il y a eu un certain nombre de décisions de la Cour de cassation en 2017 dans lesquelles l'organisation du travail est également contrôlée individuellement. En 2017, on a vu trois ou quatre arrêts de la Cour de cassation qui sont venus sur des problématiques de licenciement, de manquement à l'obligation de sécurité, etc., contrôler le management (et le mot était dans les arrêts de la Cour de cassation), contrôler l'activité de managers, de responsables dont il apparaissait que leur mode de management générerait des atteintes à la santé, notamment mentale des salariés, ou aboutissait à des organisations du travail qui étaient délétères pour la santé des salariés. Donc : oui le juge contrôle les organisations du travail.

Ce n'est pas directement en lien avec votre question, mais ça l'est aussi. Je parle de ces jurisprudences sur le management. Je ne peux pas non plus ne pas citer la jurisprudence sur le forfait jour – très important parce que, c'est très intéressant ce jeu que l'on a eu entre la loi et la jurisprudence dans l'appréciation de la validité des forfaits jours. Le forfait jour est un mode de calcul de la durée du travail qui est complètement déconnecté d'une approche heures de travail – c'est-à-dire qu'on va raisonner, on va déterminer la durée du travail des salariés, pas forcément que les cadres, non pas en heures de travail, mais en jours travaillés sur l'année. C'est un dispositif qui n'est pas nouveau, mais à l'origine duquel la loi avait posé des conditions de validité. Le forfait jour était valable s'il y avait

un encadrement conventionnel, s'il était prévu par le contrat de travail dans le cadre d'une clause bien évidemment, il fallait que ça soit exprès. Et puis, si les représentants du personnel avaient fait l'objet d'une information à ce sujet. À partir de 2011, la validité d'un certain nombre de forfaits jours, et depuis il y a eu beaucoup de contentieux, est remontée à la Cour de Cassation qui a apprécié la validité des clauses de forfaits jours à l'aune d'une logique de protection de la santé des salariés concernés. C'est-à-dire que la Cour de Cassation est venue rajouter d'une certaine manière une condition de validité au forfait jour – ce que la loi n'avait pas prévu. Mais dans une logique de protection de la santé, et derrière il y avait, et c'est pour ça que je fais le lien avec votre question, une logique d'appréciation de l'organisation du travail. Il y a un certain nombre d'arrêts dont vous avez peut-être pris connaissance notamment, où le forfait jour a été invalidé parce que c'était le salarié qui faisait le suivi de son temps de travail, de sa charge de travail, de ses plannings, etc. La Cour de Cassation de dire : non. On doit avoir un système global, collectif, organisé, et c'est à la hiérarchie de suivre la charge de travail.

Ce que je veux dire par là c'est que le juge est intervenu là sur un dispositif de décompte de la durée du travail, qui participe d'une certaine manière à un dispositif d'organisation du travail, pour y accoler une condition supplémentaire de validité à l'aune de problématique de santé au travail, en convoquant les normes supranationales.

Donc la loi prévoit. La Cour de Cassation intervient et resserre le dispositif si vous voulez. Le législateur intervient ensuite. Et c'est depuis que, sur les forfaits jours, on a des dispositions en matière de déconnexion et en matière de charge de travail, qu'on n'avait pas à l'origine.

Vous voyez, il y a aussi un dialogue des sources du droit. La loi et la jurisprudence ici, qui participent de la réglementation de ces dispositifs sous l'angle organisation du travail et santé au travail. Au niveau européen, il existe d'autres logiques de négociation beaucoup plus anciennes, beaucoup plus traditionnelles de négociation collective. Alors je ne suis pas un spécialiste de ces comparaisons-là. Mon élément de réponse, il est dans ce que je viens de dire. Il y a des traditions historiques qui sont plus avancées, des logiques de co-construction de la réglementation qui sont beaucoup plus abouties. Ce n'est pas une originalité de le dire : c'est moins le cas en France. Mais c'est l'évolution vers laquelle nous allons. Alors ça pose la question, on va dire, de reconnaissance et de la force de négociation des syndicats dans l'entreprise, dans les branches, etc.

Vous avez vu, sur 200 accords, 126 pour moi sont des accords basiques. Moi, juriste, je me demande : lorsqu'on dit on va respecter la loi, quel est l'intérêt de cet accord collectif là ? Pour moi, il n'y en a pas.

### **Scarlett SALMAN, sociologue, Université Paris-Est/Marne-la-Vallée**

J'ai deux questions. En fait, la première, c'est sur votre corpus d'accords. D'abord, comment vous avez choisi les 200 parmi les 400 ? Ensuite, comment ces accords en fait... enfin votre typologie, comment elle se découpe par rapport à la taille des entreprises, au secteur d'activité ? Est-ce que vous voyez des tendances autour de ça ? Également comment ça s'articule avec les accords RPS en fait ? Ça m'amène à ma deuxième question parce que la QVT, il y a une évolution, une reformulation du problème des RPS sous l'angle de la QVT. Comment donc dans les faits, dans les accords, est-ce qu'il y a des accords qui se superposent ? Est-ce qu'il y a deux accords dans la même entreprise RPS/QVT ? Est-ce que ça se substitue ? Et donc, avec quelles conséquences également ? J'étais intéressée par votre typologie, les catégories que vous avez employées. Donc est-ce que ce sont les vôtres ? Est-ce que ce sont des catégories qui circulent ? Parce que je me suis demandé aussi l'effet un peu performatif du droit, ou à l'inverse des catégories managériales sur le droit. Par exemple : pourquoi qualifier les accords d'innovants quand ils s'intéressent à l'environnement de travail ? Alors on est plus dans l'organisation du travail, mais justement enfin qu'est-ce qui est innovant là-dedans ? Est-ce qu'il n'y a pas des conséquences ensuite sur les acteurs ?

## **Franck HEAS**

Vous avez vu j'ai fait « aïe » à votre première question, et après j'ai fait d'autres « aïe » parce que c'est la limite de mon approche qui n'est que juridique. Toutes les questions que vous évoquez... Alors le choix des accords, c'est là que c'est un travail fait par un juriste. C'est du hasard. Grosso modo, voilà : j'ai pris les accords au fur et à mesure. Ça va être complété, c'est ce que je disais tout à l'heure à la question de Monsieur derrière vous, par un travail mené par une post-doc qui est sociologue, donc qui maîtrise davantage ces techniques-là sur : quel type d'entreprise, les tailles etc., les secteurs d'activité. Ces éléments-là, moi, je ne les ai pas. Voilà. Ça touche des limites. Je suis d'accord, et je l'ai dit tout à l'heure ; la limite méthodologique de mon travail apparaît certes au regard de méthodes plus statistiques. Mais, sur le plan juridique, l'analyse reste pertinente.

## **Scarlett SALMAN**

Ce n'était pas une critique, c'était juste pour mieux comprendre le corpus.

## **Franck HEAS**

Oui, je comprends votre curiosité. Et puis... Mais j'ai déjà eu cette discussion-là avec un certain nombre de sociologues puisqu'on travaille avec des collègues de l'IRES aussi. Voilà. Mais vous avez bien compris les limites de la chose.

Sur les qualifications, elles sont également arbitraires. Alors elles sont arbitraires bien évidemment pas complètement, mais l'idée, c'était d'établir des catégories distinctes et qui se répondent les unes aux autres. C'est-à-dire que vous m'interrogez sur les accords dits innovants, le mot n'est peut-être pas approprié mais ils sont plus innovants que des accords minima qui avaient été présentés avant.

Sur les RPS, je peux peut-être essayer de répondre plus précisément ici. Là aussi c'est variable. Là encore ça mériterait d'être peaufiné. Mais derrière les mots, il y a aussi des évolutions. On a les RPS, le bien-être, mot qui est un petit peu moins à la mode, que l'on retrouve encore mais un petit peu moins. On parle toujours de bonheur au travail. On a aussi le vocabulaire qualité de vie au travail. On sent bien qu'on est sur des sujets qui sont proches, qui sont liés, etc. Sur les RPS QVT, je ne suis pas allé vérifier si dans les entreprises qui avaient conclu des accords QVT il y avait un accord RPS. Ce que je peux observer, c'est que certains accords mentionnent des dispositions conventionnelles antérieures sur les RPS qui sont anciennes. Et d'autres intègrent en effet une logique de prise en compte de RPS, dans une logique, on va dire, santé mentale, pour schématiser. Mais oui, vous avez un certain nombre d'accords QVT – alors combien ? Là je ne pourrais pas vous dire – qui intègrent cette approche des risques psychosociaux.

## **Anne-Marie MATHON, psychologue du travail et étudiante en ergonomie**

Je m'interroge par rapport à deux points. Alors comme Madame, sociologue, je me suis interrogée sur la classification justement de cette terminologie. Ce qui me surprend, c'est tout ce qui est dans les accords innovants. Finalement il y a beaucoup d'informations en lien avec l'organisation du travail. Et est-ce que finalement ça ne va pas devenir un fourre-tout qui va et vient, en complément de la carence qu'il y a au niveau de l'organisation, et notamment des ressources qui sont mises à disposition de l'encadrement ? Parce qu'il y a beaucoup de choses dans le planning. Comment on encadre. Ça, c'est le travail du manager en fait, et de l'organisation quand elle forme ses managers. Donc je me demande si finalement c'est une autre forme de prescrit. Il y a des choses qui relèvent aussi du règlement intérieur. Donc est-ce que des éléments de droit ne se distillent pas un peu et ne s'éparpillent pas un peu de partout, et viennent finir dans des accords QVT alors que finalement c'est du prescrit organisationnel, du mode de fonctionnement voire de la formation de l'encadrement ?

Et du coup, comme c'est marqué, est-ce que les entreprises ne prennent pas le bâton pour se faire battre ? Parce que si c'est dans un texte de loi, du coup, est-ce que ce n'est pas opposable ? Voilà.

C'était ma question. Quel est l'intérêt pour les sociétés de mettre certaines choses ? Je trouve que c'est surprenant.

### **Franck HEAS**

Merci. Alors c'est surprenant. C'est du prescrit etc. C'est là que l'étude mériterait d'être complétée et puis c'est le travail que l'on va poursuivre... Moi j'aimerais bien qu'on essaye de faire quelques focus en effet pour percevoir ce qu'est le climat social dans ces entreprises, dans ces groupes où on a négocié, a minima ou de façon innovante, ou dans lesquelles on n'a pas négocié, ou dans tel groupe on a fait des copier-coller, etc. Parce que je pense que ça dit aussi quelque chose sur le dialogue social – et dans des sens qui peuvent être inversés. On peut avoir des groupes ou des entreprises où on a un accord qui a été conclu, mais qui n'apporte rien par rapport aux dispositions légales, par rapport au règlement intérieur, par rapport à l'application de l'obligation de sécurité de l'employeur, etc. Ou alors d'autres où vraiment c'est une logique beaucoup plus aboutie, beaucoup plus avancée, etc.

J'aurais tendance là encore à pressentir que c'est plutôt dans les accords innovants (catégorie 3) où là on pourrait trouver une volonté, j'allais dire – alors ce n'est pas un jugement de valeur – peut-être plus positive d'avancer de la part des interlocuteurs sociaux dans l'entreprise, que la QVT soit l'occasion de réfléchir à une organisation du travail qui soit la plus saine possible, mais qui soit aussi originale et puis associant les personnes, etc. Moi, je ne veux pas donner l'impression de porter un jugement de valeur en disant que, dans toutes les entreprises, rien ne marche. Que les accords collectifs ne servent à rien. Ce n'est pas ce que j'ai voulu dire. Mais en effet, c'est très variable.

### **Michel HERY, INRS**

Alors ma question est peut-être un peu prématurée compte tenu des réponses que tu as déjà apportées, et sur le fait que le travail va être poursuivi par un ou une post-doc. Mais je m'intéresse quand même particulièrement aux 17 accords de type comportemental. Je serais assez curieux de savoir à première vue, sans faire de statistiques – parce que sur 17, ça serait quand même un peu limité – qui signe ça ? Quel type d'entreprise signe ça ? Et surtout quelles organisations syndicales peuvent signer des trucs comme ça ?

### **Anne-Marie MATHON**

Je me permets de compléter. Il me semble qu'effectivement, pour l'analyse, avoir plus d'éléments sur la démographie des entreprises... On a aussi des contenus qui portent beaucoup sur des questions de travail tertiaire, voire de travail de cadre, et aussi la représentation syndicale dans chacune des entreprises qui signent, pour comprendre quel type de forces en présence, dont ces accords sont le résultat.

### **Franck HEAS**

Oui. C'est prématuré pour moi. Mais c'est tout l'intérêt aussi de ce travail – alors j'allais dire pour la sixième fois ou la douzième fois, je ne suis que juriste – mais en effet, il mérite d'être complété. C'est vrai que là il y a vraiment un intérêt à croiser le travail avec les questions de secteur d'activité, de taille de l'entreprise, de présence syndicale, etc. De mémoire, on a quelques accords dans le secteur médical des cliniques, dans le secteur assurantiel – donc plutôt du service, du tertiaire, etc. en effet.

Moi, je suis... Parce que je sens bien... Mais je suis avec un public plutôt de non-juristes si j'ai bien compris, et c'est très plaisant, et c'est très agréable. Moi je fais partie d'un laboratoire qui est « Droit et changement social », que vous connaissez peut-être, qui vise, alors on essaye du moins, je ne sais pas si on réussit à chaque fois, mais qui ambitionne de réfléchir sur le droit, sur ce qu'est le droit, et la façon dont le droit est aussi appliqué, perçu. C'est dans cette logique-là que s'inscrit aussi cette réflexion. On a un cadre sur la QVT – je l'ai présenté rapidement. Mais c'est aussi intéressant d'un

point de vue juridique de voir comment sur le terrain les interlocuteurs sociaux se saisissent de réglementations et comment ils font le droit. Donc la démarche juridique, c'est celle-là, celle qui était la mienne. Et bien évidemment d'un point de vue méthodologique, scientifique, etc., on touche aux limites des compétences des juristes. Mais c'est quand même l'ADN du labo auquel j'appartiens de réfléchir un petit peu à ça, comment est le droit et comment il est appliqué.

### **Catherine DELGOULET**

Merci beaucoup pour cette présentation. Et vous l'avez compris effectivement, ça suscite beaucoup de questions aussi autour justement du travail que vous avez fait.

Pour avoir travaillé avec d'autres collègues, notamment Annie Jolivet et Serge Volkoff, sur les accords seniors il y a quelques années, on s'était notamment rendu compte que, derrière ces accords qui parfois semblaient relativement peu intéressants et peu innovants, justement il pouvait y avoir après dans la mise en œuvre des choses très intéressantes, au contraire. Et que par contre, dans un certain nombre d'accords qui semblaient un peu, je dirais, couteau suisse, où on avait plein de choses qui paraissaient comme ça sur le papier justement très intéressantes, finalement les acteurs sur le terrain semblaient assez noyés, et beaucoup dans le reporting finalement en montrant ce qu'ils faisaient et en reportant le peu qu'ils faisaient, plutôt que dans l'action. Et donc je me demandais s'il était justement prévu, et s'il y avait la possibilité dans ce travail-là et dans ce projet ANR là, de voir comment les acteurs de terrain, c'est-à-dire à la fois les acteurs de la santé mais aussi le management et puis les RH, pouvaient s'en emparer ? Et en quoi ces accords étaient des vrais outils pour faire la qualité de vie au travail espérée ?

### **Franck HEAS**

Alors, oui. Je l'ai dit tout à l'heure : il y a un certain nombre de monographies qu'on va tenter qui permettront aussi de poursuivre le travail, de poursuivre la réflexion. Et puis ce qui est intéressant, c'est vrai que... enfin ça ne s'arrête pas là. On a l'impression aussi de mettre le doigt sur quelque chose, et puis de tirer le fil. Mais on a aussi d'autres projets de recherche pour réfléchir à ces articulations entre organisation du travail, et notamment santé mentale, avec l'idée d'approfondir, d'élargir un petit peu le prisme, et notamment en effet avec le rôle des managers, et notamment des managers de proximité. Je l'ai dit un petit peu tout à l'heure, ça c'est quelque chose que l'on a déjà en droit, notamment dans la jurisprudence, mais aussi on a sur cette obligation d'organisation du travail par l'employeur, dans les principes généraux de prévention du Code du Travail, des orientations et des directives sur vraiment cette déclinaison de l'organisation du travail aux différents niveaux hiérarchiques, etc. Donc ça sera à peaufiner à la fois par des monographies, et puis par des réflexions un peu plus élargies ou mobilisant d'autres angles. On est bien d'accord.

### **Serge VOLKOFF**

Ça va aller un peu dans le prolongement de la question que Catherine vient de te poser. Parce que tu présentais les orientations de votre labo autour de centres d'intérêt sur la façon dont le droit du travail peut être appliqué et perçu – enfin je t'ai entendu utiliser ces deux verbes-là. On est tenté, et puis une partie des interventions est dans ce sens-là, d'y ajouter un troisième : c'est la manière dont est travaillé le droit, l'élaboration même du droit, l'élaboration même de ces textes dont tu parles, c'est le produit d'un travail. Dans le champ de l'ergonomie, il y a eu une thèse d'ergonomie sur le travail de négociateur. Je crois que dans d'autres disciplines il y a eu des choses de ce genre là aussi.

Alors du coup, je ne sais pas si tu as eu l'occasion toi-même de présenter tes travaux, vos travaux, à des négociateurs – et à cette occasion-là d'entendre les préoccupations qu'ils ont pu avoir du point de vue de leur travail de négociateur dans la production de tel ou tel texte, que ça soit branche ou entreprise. Mais cette affaire-là me semble quand même très très importante parce que – et c'est respectable, enfin moi je le partagerais dans une certaine mesure – on a entendu quand même, même si tu

ne le formulais pas, un peu d'inquiétude de ta part dans la manière dont la branche tend à s'estomper, et dont l'entreprise tend à se voir assigner un rôle privilégié dans ces affaires-là. Bon. Peut-être que j'ai interprété ce que tu disais, mais enfin il m'a semblé percevoir ça. Et je veux bien le partager pour une raison bien connue qui est quand même que la négociation de branche a priori, elle, s'abrite de la concurrence interentreprises. Et que tout ce qu'il pourrait y avoir comme forme de dumping social en santé au travail, a priori, au niveau de la branche, on arrive quand même à colmater ça mieux. Alors ça vraiment je ne le conteste pas.

Maintenant du point de vue du travail des négociateurs, je pense que ce n'est pas la même affaire de réfléchir au travail des négociateurs de branche et au travail des négociateurs d'entreprise. Je m'y connais très peu. Mais spontanément, je pense ça. Et ça rejoint des choses que Catherine vient de dire. C'est-à-dire qu'on peut se dire que, du côté de l'entreprise, il peut y avoir le côté : je vais essayer de tenir un contenu d'accord (que ça soit pour les acteurs syndicaux ou patronaux) qui soit le plus proche possible de la vie concrète de notre unité de travail. Donc de ce point de vue-là, c'est plutôt un plus. Donc ça amène éventuellement à affiner, à être plus attentif, etc.

D'un autre côté, on imagine bien qu'il n'y a pas trop le temps tout simplement – qu'il y a des questions de conditions de travail des acteurs de l'entreprise, qui, d'une certaine manière, en tout cas du côté de l'employeur c'est sûr, espèrent que la négociation ne va pas durer trop longtemps, être très très chronophage, faire des tas de soucis, faire surgir des conflits sociaux qu'on aimerait mieux ne pas voir surgir, avoir des tracts aux portes de la boîte, etc. qui dénoncent un certain nombre de choses. Enfin bref, il y a tout un côté comme ça, qualité de vie au travail du DRH, qui sont quelque part là sous-jacentes. On imagine que dans la branche, avec un peu de chance, il y a quelque chose d'un peu plus serein, avec aussi des compétences dédiées, enfin un autre type de travail d'élaboration.

Donc au sortir de tout ça, ce n'est pas si simple que ça de hiérarchiser les vertus ou la richesse potentielle ou l'élaboration possible des accords, à l'un ou l'autre niveau – sans même parler de la loi. Je ne me risque pas sur ce terrain-là. Voilà.

## **Léo REYNES**

Je suis intervenant en santé/conditions de travail. Je fais de l'expertise CHSCT. Et par ailleurs, je suis doctorant en sociologie.

Je ne savais pas avant votre intervention ce qu'était la qualité de vie au travail. Je n'en sais pas totalement plus après la présentation de vos résultats. Je vous trouve un peu lisse, si je puis me permettre. Vous nous racontez que la majorité des accords, c'était rien quand même – enfin c'était l'application de la loi. Enfin, il faut le dire de la sorte. C'est-à-dire qu'on négocie sur des choses qui existent déjà et qui sont un cadre réglementaire, et du coup on fait perdre du temps aux acteurs. Et qu'il n'y a rien sur les enjeux des conditions de travail dans ce premier point.

Les deux autres, vous nous dites que... Le deuxième point, je reviens sur « on négocie des thématiques qui existaient déjà ». Donc je ne vois pas ce qu'il y a de nouveau. Le troisième point, c'est vrai que la catégorie innovante, elle fait un peu mal aux oreilles. Parce que vous nous dites concrètement, on négocie le fait qu'il y a des déjeuners le matin, pour discuter d'une espèce de santé au travail élargie, ou santé au travail globale, vous nous dites. Moi, j'ai surtout l'impression... mais ma question c'est : est-ce que vous avez un petit peu plus d'éléments sur... – peu importe qu'on l'appelle innovante pas – mais concrètement dans ces accords, qu'est-ce qu'il y a d'un peu plus ? Parce que dans la manière dont vous le formulez, on a surtout, moi j'ai le sentiment qu'on sort des conditions de travail et qu'on va sur les contours du travail qui ne sont plus les conditions de travail, qui ne sont plus la santé au travail. Ce n'est pas la même chose de manger un croissant que de discuter un peu comment on va produire.

Et votre quatrième point qui est terrifiant sur l'hygiénisme, en tout cas une avancée hygiéniste du contrôle à l'extérieur de l'entreprise.



Dans ces quatre cas-là, je ne vois pas du coup ce que vous appelez, et c'est un peu ça ma question, vous dites un cadre de santé au travail un peu plus global, un peu plus élargi. J'ai surtout l'impression que du coup, on chope moins. Il y a moins d'approche en tout cas des conditions de travail et de la santé au travail dans l'activité, et pas sur l'extérieur. Enfin ce n'est pas la même chose. Enfin dire comment on doit manger ou comment on va prendre un petit-déjeuner, ce n'est plus s'intéresser aux conditions de travail. Et j'en viens, vous n'en avez pas parlé, à aucun moment, de la question du CHSCT qui est supprimé dans la même période, et qui était un cadre où on discutait un peu du travail réel, où on discutait réellement des conditions de travail. Et ma question, c'est, en tant que juriste est-ce que vous... Enfin moi de l'extérieur, en tant qu'expert CHSCT, j'ai l'impression que je vois à travers votre intervention qu'on fait passer du coup une partie des questions de santé et des conditions de travail, où il y avait une instance où on pouvait discuter, où on pouvait faire ressortir ce qui se passait en production, à une instance de négociation avec des acteurs représentants du personnel, employeur où du coup on n'arrive plus... Enfin ça peut aussi avoir comme conséquence de supprimer ce qu'avaient permis les CHSCT de faire ressortir un peu le réel dans l'entreprise, et d'avoir une instance où on discutait un peu de conditions de travail sérieusement.

### **Franck HEAS**

Alors j'ai entendu que j'étais lisse. Je pense que vous avez voulu dire que ce n'est pas moi qui suis lisse, ce sont les accords qui sont lisses. On est bien d'accord.

Alors ça rejoint ce que disait Serge également, c'est une présentation des accords. Moi, je fais des observations au regard de ce qu'il y a dans les accords. Et en effet, vous avez pu pressentir dans ma présentation une certaine inquiétude en effet – et derrière il y a une interrogation de l'utilité vraiment de ces accords-là. Ça rejoint une des questions qu'il y a eu tout à l'heure. C'est là que ça méritera d'être complété aussi. Pourquoi ces accords ? Pourquoi on négocie ces choses-là ? Qu'est-ce que ça dit aussi du dialogue social en entreprise ? Est-ce qu'il y a des choses qui sont négociées à côté ? Est-ce qu'il y a eu un conflit avant ? Etc. Tout cela mériterait d'être mis en perspective. Mais je suis d'accord avec vous sur le fait que négocier sur un petit-déjeuner, sur la livraison d'un panier fruits et légumes tous les quinze jours, etc., l'intérêt conditions de travail n'est alors pas direct.

L'autre élément, parce que j'ai été rapide aussi, mais qui à vous entendre semble transparent de ma présentation, concerne la dernière catégorie d'accords. Lorsqu'on a ces accords qui encadrent les comportements, on a aussi des choses très souvent sur l'environnement de travail, on a aussi des choses sur les conditions de travail. J'ai fait des focus pour catégoriser bien évidemment, pour schématiser. Mais on a des accords qui sont très réduits. Vous avez des accords collectifs qui font six pages. Et puis vous en avez d'autres qui font près de soixante-dix pages ou quatre-vingts pages, etc. et dans lesquels toutes les dimensions sont présentes, si vous voulez. Mais c'est vrai que, au global, je suis d'accord avec vous, d'un point de vue apport véritable sur la prise en compte des sujets santé au travail directement avec la volonté d'agir là-dessus, on peut se poser des questions. Et bien évidemment ce n'est pas moi que vous allez convaincre sur la disparition du CHSCT. On peut être doublement inquiet au regard de la disparition de cette instance, qui était un lieu de discussion de ces sujets-là, en effet.

### **Annie JOLIVET**

Je partage la discussion sur ce que les accords donnent à voir. Les accords, ce sont juste des textes. Donc en fait on ne sait jamais ce qui s'est passé avant. Alors moi, ce qui m'interpelle, c'est que les mêmes dispositions peuvent traduire des états d'esprits et des enjeux identifiés – si tant est qu'ils le soient dans les entreprises – ou discutés, ça peut traduire des choses totalement différentes. Et alors l'exemple qui m'a frappée, c'est dans les accords forcément qui nous ont tous attiré l'œil, mais ça, ce n'est pas surprenant, sur les derniers, les comportementalistes. Les innovants n'en parlons pas. Mais les comportementalistes en fait, c'est quelque chose en France à laquelle on est assez peu habitué. Et en fait, ça peut à la fois être perçu comme une sorte d'ingérence de l'employeur qui intervient – c'est

ce que tu as dit – dans la responsabilisation du salarié. Ça peut être aussi une façon de compléter un pouvoir d'achat un peu faible, en offrant des opportunités : par exemple le panier légumes, c'est peut-être tout simplement quelque chose qui associe une question de rémunération et une question de santé. Donc ça passe par là, mais l'enjeu, il n'est peut-être pas directement de la santé, mais il peut être de répondre à une attente qui est une attente de pouvoir d'achat, mais qui transite par ce biais-là.

Et puis, il y a des entreprises qui en fait, plus ou moins maladroitement, s'accrochent à des choses qui m'évoquent très clairement un voyage qu'on a fait avec l'INTEFP<sup>15</sup> en Finlande où on s'est retrouvés typiquement dans le cadre d'une entreprise qui faisait ça. C'est-à-dire qui proposait entre autres, à part un service de suivi psychologique voire plus que ça pour des salariés qui le souhaitaient, ce qui évidemment est assez étonnant, aussi tout l'accompagnement, faire du sport, avec des tickets d'inscription dans des associations sportives et tout ça. Et donc unanimement tous les Français présents dans la salle ont eu un haut-le-cœur en se disant : qu'est-ce que c'est que ce truc hygiéniste ! Et on a réagi d'une façon qui était incompréhensible pour nos interlocuteurs finlandais, parce que cette disposition-là, pour eux, n'était pas une disposition qui visait à mettre des normes de comportement, c'était une façon d'accompagner des salariés dans une évolution de leurs pratiques physiques, qui avait un lien avec le travail parce que ça permettait d'améliorer l'état de santé général, l'état de santé musculaire et tout ce qu'on peut imaginer, mais qui n'était pas une ingérence de l'employeur. Ce n'était pas conçu comme ça.

Autrement dit, les dispositifs ne sont pas des objets identifiables tels quels. Ils ne donnent pas d'idée sur ce qui a vraiment été voulu, ni par les négociateurs si tant est qu'ils aient vraiment négocié ces dispositifs, et en tout cas pas par l'entreprise qui est souvent celle qui propose ce genre de dispositifs. Et alors effectivement ça rebondit sur la remarque de Serge. Dans les entreprises, en fait, les négociations sont relativement courtes. Il y a entre deux et quatre séances de négociation. Le texte généralement est amené par la direction, pas forcément montré à l'avance aux organisations syndicales. Il n'y a pas forcément de diagnostic. Sur les questions de QVT – autant sur l'emploi des seniors il y avait un diagnostic imposé, pas terrible mais imposé – autant sur les questions de santé, il n'y a aucun guide de réflexion. Il y a des choses un peu dans tous les sens qui sont produites par différents acteurs. Le médecin du travail n'est pas forcément présent quand on discute de ces questions-là. Et donc en fait, je dirais que le côté cognitif, on ne sait pas où il est.

Et alors j'en arrive au dernier point qui me perturbe c'est, alors sous un angle plus juridique, si tant est que je le comprenne – je fais beaucoup d'efforts toutes ces années pour comprendre le droit. Ça pose une vraie question quand même sur ce que c'est que l'objet « accord d'entreprise » – au-delà des thèmes de négociation qu'on décline et qu'on amène au niveau de l'entreprise. Parce que finalement, on a dit que c'était performatif. Il y a des trucs qui sont juste des rappels, comme si on ne savait pas ce qu'est que la loi. Et en fait sur quoi vraiment l'employeur s'engage-t-il ? Il ne s'engage de toute façon que pour la durée de l'accord, qui généralement est courte. Je ne vois pas en quoi un salarié peut engager la responsabilité de l'employeur parce qu'il n'a pas mis en place le fameux panier de légumes, ou qu'il n'a pas mis en place le truc de sophrologie en question. De toute façon, c'est un engagement qui est fermé.

Donc après il reste quoi ? On a une espèce de cocktail dans lequel surnagerait cette fameuse déclinaison de principe qui aboutirait à des dispositifs créés au niveau de l'entreprise, et donc la discussion sur « est-ce qu'ils dérogent ou pas au principe de la loi, au principe de la branche qui pouvait être présent », en fait c'est un tout petit nombre de choses qui restent en discussion – si on en reste à ça. Ça va être quoi ? Des dispositifs sur du travail de nuit ou des pauses nocturnes, vraiment des choses importantes mais dans le contenu de l'accord, il y a peanuts sur lequel on peut faire valoir un vrai contentieux. Enfin je veux dire effectivement, ça pose la question de savoir pourquoi on fait tout ça. C'est mettre beaucoup de choses sur la tête des acteurs d'entreprise, pas forcément des choses utiles. Et surtout comment on les travaille, et comment on les accompagne. Et tout le côté encadrement

---

<sup>15</sup> Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

cognitif, enfin accompagnement cognitif, moi, je trouve qu'il n'est pas du tout présent. Le Plan santé travail ne prévoit pas du tout ça. Les acteurs sociaux sont censés être mobilisés, mais il faut voir comment. Dans quelles conditions ils le sont ? Et finalement au niveau du terrain, au niveau de l'entreprise, il ne reste pas grand-chose. Donc des acteurs qui n'ont pas le temps. Ceux qui ont des délégations, ils ne les ont pas que pour ça. Et finalement même si les négociations sont regroupées... Je ne sais pas. C'est presque encore pire que la question de la déclinaison, je crois. C'est déclinaison, éparpillement, effacement, englobissement – la totale, pour être positive.

## **Franck HEAS**

Tu ne l'es pas beaucoup. Non. C'est intéressant ce que tu dis sur la question : c'est quoi, un accord collectif finalement ? Et quelle en est la définition ?

En droit, on a une définition très très précise, mais juridiquement ça reste un mécanisme de fixation d'obligations – juridiquement j'entends – d'engagement. Donc si je pousse – mais je le dis parce que tu suggérais la chose – si je pousse la réflexion, c'est possible juridiquement que la non-application d'un accord collectif fasse l'objet d'action en responsabilité. Alors en effet, il faut être réaliste aussi. Je ne vois pas un salarié ou un interlocuteur syndical, un syndicat dans l'entreprise, aller assigner l'employeur en responsabilité parce qu'il n'a pas mis en place le dispositif de livraison des paniers repas ou que le petit-déjeuner prévu la semaine dernière n'a pas eu lieu, etc. En effet.

Mais ça rejoint ce que je disais tout à l'heure, et je sens bien tout ce que vous dites dans vos interrogations, la nécessaire complémentarité d'une approche un peu monographique de terrain. Mais ça, je le répète. Je suis désolé, je vais le dire pour la dernière fois mais j'ai l'impression de n'avoir dit que ça : je ne suis que juriste. Je suis entièrement d'accord et convaincu qu'en effet, cette réflexion-là, ce premier niveau de réflexion mérite d'être complété par un certain nombre de réflexions de terrain, sur le positionnement des accords, sur tout ce qu'on a déjà dit.

Et puis, alors pour rejoindre votre question tout à l'heure, là encore juridiquement – mais on est dans la prospective – dans la logique juridique des choses, obligation de sécurité tu en as parlé, un accord collectif qui est une source de droit, le juge peut aussi mettre les choses en perspective. Dans le contrôle de l'obligation de sécurité de l'employeur, s'il y a un accord qui a été conclu et qui n'a pas été appliqué, c'est quelque chose aussi qui pourrait intervenir. On ne l'a pas pour l'instant dans les contentieux. Mais juridiquement cette approche est concevable de mon point de vue, qu'il y ait une véritable portée juridique à ces accords collectifs.

## **Denis SCHERER**

Je viens aussi de l'assistance aux C.E. comme le collègue qui est là-haut.

Alors si ça peut vous mettre du baume au cœur, en fait ces catégories-là, le droit, ça reflète des situations, c'est la projection de situations concrètes dans les boîtes. Et ça me parle assez. Enfin les accords basiques, vous avez bien décrit comment ils sont faits et la personne qui est intervenue là aussi : le patron arrive avec un modèle, les représentants du personnel n'ont pas les moyens d'agir dessus. Les comportementaux n'ont pas de conséquences. C'est les accords qu'on appelle « les accords plante verte ». Offrir un cours de sophrologie, de toute façon il n'y en aura plus dans trois mois, faute de personne qui les suive. Et les plantes vertes, elles existeront parce que les gens aiment bien les arroser. Mais ça ne va pas plus loin.

Quand vous parlez effectivement d'innovants, ceux qui traitent plusieurs champs, disons en les enrichissant, en les modifiant, on est au-delà du modèle. Et le plus intéressant, ce sont les accords organisationnels, c'est-à-dire qui traitent effectivement d'un des aspects de la QVT, mais qui est un aspect dur. Vous travaillez dans un centre d'appel, ce qui vous intéresse, c'est le temps qui existe entre la fin du dernier appel et l'appel suivant. Et à ce moment-là, qu'il y ait des plantes vertes ou non, on s'en fiche un peu. Mais je trouve que ces catégories-là immédiatement, ça parle. Et quand quelqu'un de votre équipe ira voir des équipes syndicales, je pense qu'ils auront aussi des choses à dire sur,

disons, des catégories qu'ils ne délimiteront peut-être pas à la marge de la même façon, mais qui leur disent quelque chose.

### **Franck HEAS**

Alors je ne sais pas si ça met du baume au cœur ou pas, mais merci d'avoir essayé. Mais c'est vrai ce que vous dites. Je l'ai un petit peu dit sur ces copier-coller et sur la situation de négociation – alors parce qu'on travaille beaucoup avec eux ou qu'on a beaucoup d'anciens étudiants ou des étudiants qui sont en stage dans des cabinets d'avocats, dont une grande partie de l'activité, c'est de rédiger des accords collectifs. Donc on a beaucoup d'accords collectifs d'entreprise qui sont rédigés dans des cabinets d'avocats, payés par l'employeur – et puis en effet, ce que vous dites, après l'employeur va présenter le résultat et on signe ou on ne signe pas. Donc là, la logique de négociation, elle est vraiment a minima, en effet.

### **Corinne GAUDART**

Alors merci à toutes et tous pour votre attention, et à Frank HEAS pour cette très intéressante présentation.

## Chapitre 5

### APPRÉHENDER LES ÉVOLUTIONS D'UNE ORGANISATION SUR UN « TEMPS LONG » : LA CO-CONSTRUCTION DU PARCOURS ORGANISATIONNEL D'UN FAB LAB

**Flore BARCELLINI**, ergonome, Professeure des universités au Cnam-CRTD

**Céline MARDON**, statisticienne, ergonome, Cnam-CRTD, Cnam-CEET, CREAPT

---

**Julie LANDOUR, sociologue, post-doctorante au CNAM – CEET**

Nous accueillons à présent Flore Barcellini qui est ergonome et professeure des universités au CNAM, et Céline Mardon qui est statisticienne et ergonome au CREAPT, et qui vont toutes les deux nous faire une présentation qui s'intitule « Appréhender les évolutions d'une organisation sur un temps long : la co-construction du parcours organisationnel d'un Fab Lab ». Merci beaucoup.

#### **Flore BARCELLINI**

Merci à tous. Tout d'abord, nous tenons à remercier les organisateurs et les organisatrices de nous avoir sollicitées pour présenter ce travail, qui est un travail en cours, et qui porte sur une forme d'organisation particulière qui est ce qu'on appelle un « Fab Lab ». Nous allons vous en dire un petit peu plus sur cette organisation, dans la suite de l'exposé.

#### **Qu'est-ce qu'un Fab Lab ?**

Donc qu'est-ce qu'un Fab Lab ? Est-ce qu'il y a des gens parmi vous qui ont déjà entendu ce terme ? Alors un Fab Lab en fait, c'est un lieu ouvert, physique, qui va regrouper différents utilisateurs : des entrepreneurs, des designers, des artistes, des étudiants, des bricoleurs. Et pour faire quoi ? En fait, c'est un lieu qui va mettre à disposition un ensemble de ressources :

- des machines, une imprimante 3D par exemple, mais pas uniquement, des machines de niveau professionnel également : ça peut aller de l'imprimante 3D à la découpeuse laser, à la fraiseuse ;
- des matériaux ;
- mais aussi « des connaissances », celles des personnes qui portent le Fab Lab, ou des divers utilisateurs.

Tout cela va permettre de prototyper des objets physiques. Un Fab Lab est donc un lieu ouvert à différents types d'utilisateurs qui ont un projet ou une intention de conception d'un objet physique.

Et en fait, les Fab Lab s'appuient sur un mouvement plus général, - « le mouvement hacker » - et son idéologie qui promeut le « faire soi-même », et le « faire avec les autres ». Ceci est très bien décrit par un beau travail de collègues sociologues du CNAM et du CNRS, Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement, qui ont sorti un ouvrage récemment autour de ce mouvement « makers », qui est plus large

que uniquement les Fab Labs, mais qui inclut ce mouvement Fab Lab. Ce que décrivent ces collègues, c'est que les premiers Fab Labs ont été créés au MIT (le Massachusetts Institute of Technology), par des enseignants-chercheurs du MIT qui voulaient vraiment promouvoir une autre forme de pédagogie, une pédagogie par « le faire ». On était au début-milieu des années 2000. Et puis, c'est un mouvement qui s'est diffusé au-delà évidemment des États-Unis, et qui est maintenant déployé partout dans le monde – et c'est important – pas que dans les pays occidentaux. Il y a aussi une diffusion en Afrique, en Asie, en Amérique du Sud.

Nos collègues sociologues décrivent le mouvement Fab Lab comme quelque chose de nouveau (on le verra) qui promeut l'innovation. En fait Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement sont remontés plus loin que le mouvement, et montrent qu'il y a déjà des prémices de mouvements autour du making, du hacking, même dans les entreprises, avec des mouvements comme le bricolage pour soi dans les ateliers, le mouvement Art and Craft. Et en fait dès la naissance du taylorisme, il y a eu des modèles alternatifs, soit dans les entreprises, soit en dehors des entreprises, qui ont vu le jour. Donc le mouvement hacker Fab Lab, qui est présenté comme quelque chose de nouveau, n'est en fait pas si nouveau. Ce qui est nouveau en ce moment c'est qu'il y a une grande effervescence autour de ça.

### **Quel intérêt pour l'ergonomie de s'intéresser à ce mouvement Fab Lab ?**

On pourrait se dire par exemple qu'on est en dehors du champ du travail, mais, on va le voir, ça n'est pas vraiment le cas.

En fait les Fab Labs sont présentés, en tout cas par nos collègues sociologues, comme un « laboratoire de changement social ». En fait, c'est une expérience pour « faire autrement », pour « produire autrement ». Et donc on peut le voir comme un nouveau modèle de travail en fait. Et en ça, ça se rapproche d'autres modèles alternatifs de travail qui ont été aussi étudiés en sociologie, en ergonomie, par différentes disciplines, par exemple ce qu'on appelle « les communautés open source » ou « les communautés du logiciel libre » que j'ai particulièrement étudiées pendant ma thèse, où en fait on va avoir là des communautés en ligne de concepteurs informatiques, d'utilisateurs de technologies informatiques qui vont communiquer via des forums, via des discussions en ligne, pour concevoir des logiciels qui sont massivement utilisés. Par ailleurs, nous sommes tous utilisateurs de logiciels libres plus ou moins sans le savoir. Et donc il y a d'autres « prototypes d'organisation », d'expérimentation pour produire autrement, pour travailler autrement, qui existent. Et le mouvement Fab Lab s'inscrit dans ces formes d'innovations organisationnelles.

Donc les Fab Labs sont à la fois des organisations qui promeuvent l'innovation technique, l'innovation de produits, et qui sont censés s'appuyer aussi sur des innovations organisationnelles. C'est en ça que ça en fait un objet de recherche intéressant.

Alors du coup, les Fab Labs sont des nouvelles organisations du processus d'innovation, et d'innovation produits. On peut les voir comme potentiellement des nouvelles organisations du travail : plus ouvertes, avec des transformations des relations de pouvoir – puisque dans ces communautés à la fois chez les Fab Labs, et puis aussi dans les communautés du logiciel libre, on a des règles de travail qui sont plus « méritocratiques ». La hiérarchie est censée être plus absente, ou du moins plus effacée. Et puis, ce que nos collègues sociologues nous disent, c'est qu'on peut le voir aussi comme une forme de réponse aux maux du travail post-taylorien, à des formes d'inertie organisationnelle dans les entreprises qui à la fois motiveraient les salariés, les travailleurs à aller chercher ailleurs, en dehors de l'entreprise, des organisations qui leur permettent de se développer, d'exprimer des compétences – et aussi pour les entreprises, de s'appuyer sur ces lieux pour « booster » les processus d'innovation de leurs salariés, parce qu'on le verra, il y a des entreprises qui s'appuient sur des Fab Labs pour externaliser leurs processus d'innovation.

Donc on peut aussi voir ce mouvement comme une réponse à des maux du travail post-taylorien, rigides etc. En ça, une nouvelle fois, ça en fait un objet intéressant pour nous.

## Le contenu des Fab Labs

Alors pour vous en dire un peu plus sur le contenu de ces Fab Labs, et puis comme on est au séminaire du CREAPT, on a essayé d'avoir des éléments sur la population « au travail » tout en ayant conscience qu'on n'est pas dans le cadre d'un emploi salarié.

Pour cela, on s'appuie toujours sur les travaux de Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement, qui ont fait une étude sur à peu près 300 profils de makers – donc pas que des gens qui agissent dans des Fab Labs – mais cette étude donne déjà une idée de la population.

Alors sans surprise peut-être, on est sur une population au trois-quarts masculine. Plutôt entre vingt et quarante ans. Avec une surreprésentation des diplômés de l'enseignement supérieur. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a que des diplômés de l'enseignement supérieur, mais ils sont surreprésentés. On est plutôt sur des personnes qui ont des formations scientifiques longues. Des métiers artistiques – et ça, c'est surtout le cas des femmes qui sont impliquées dans ces organisations. Des techniciens. Des ingénieurs. Des militants du logiciel libre, d'O.N.G. Donc des diplômés de l'enseignement supérieur en droit, Sciences-po, philosophie, sciences humaines, journalistes. Et des professionnels du monde de la culture. Et quelques étudiants. Voilà pour vous donner un panel.

Il y a également un certain nombre de ces participants, de ces utilisateurs de Fab Lab, qui sont donc proches des milieux associatifs, et qui sont aussi proches des communautés du logiciel libre. Je rappelle en deux mots, un logiciel libre, c'est des communautés qui promeuvent l'usage et le développement de logiciels libres d'accès – donc c'est un peu un modèle alternatif à Microsoft, pour faire très rapide, et à Apple. Donc on voit des personnes engagées, militantes.

Et puis surtout ce que décrivent nos collègues, c'est que les parcours des participants vont être marqués par différents statuts professionnels, il s'agit des personnes qui peuvent être « en incertitudes » sur le marché du travail, c'est-à-dire qui changent souvent d'emploi, de statut, qui passent d'auto-entrepreneur à salarié etc. – on pourrait dire des personnes « en mouvement ».

## L'organisation des Fab Labs

Alors que peut-on dire de l'organisation de ces Fab Labs ? Pour l'instant on vous a dit que c'étaient des organisations ouvertes, moins réglées que des entreprises classiques.

Donc déjà ce qui est important de comprendre, c'est que le monde Fab Lab est marqué par un écosystème politique, par des macro-déterminants, puisqu'il y a des politiques publiques qui visent à impulser le développement de Fab Lab, à la fois dans les universités, dans les territoires. Donc il y a une incitation politique à la création de Fab Lab.

Il existe également une charte Fab Lab qui a été développée au MIT. Il ne s'agit pas d'une charte issue d'une incitation politique, mais plutôt une charte qui vient du terrain. Donc pour se déclarer Fab Lab, on doit en fait s'appuyer sur certains éléments de cette charte, qu'on ne vous présente pas ici. Il y a aussi une Fab Fondation, donc une fondation. Et il y a un réseau mondial de Fab Labs auquel les Fab Labs peuvent adhérer, et donc s'appuyer sur l'expertise d'autres Fab Labs.

Et puis, il y a vraiment une volonté d'articuler donc ce réseau mondial de Fab Labs à des politiques plus locales ancrées dans des territoires. La mairie de Paris par exemple promeut les Fab Labs. En région grenobloise aussi, il y a un certain nombre d'incitations politiques. Donc il existe une articulation entre des politiques globales et un ancrage local des Fab Labs.

Il existe également différents types de Fab Labs, décrits dans le travail d'une doctorante que je co-encadre avec Sandrine Caroly, qui s'appelle Marie-Line Martinaud, et qui a étudié, en région Rhône-Alpes – Auvergne, quelques Fab Labs. Elle voit qu'il y a vraiment une diversité de logiques sous-jacentes aux Fab Labs :

- On va avoir des Fab Labs qui obéissent plutôt à une logique éducative, qui vont être portés par des universités, par des écoles d'ingénieurs. Elles vont ouvrir des Fab Labs, et c'est plutôt

des projets d'enseignement ou des projets d'étudiants qui vont être portés, soit les étudiants qui portent eux-mêmes leurs projets, soit dans le cadre de projets éducatifs apportés par les enseignants.

- On a des Fab Labs plutôt industriels, qui vont plutôt chercher des usagers en lien avec des entreprises, avec du coup des propositions de prototypage rapide, de mise en relation des porteurs de projets avec différentes personnes qui peuvent les aider.
- Et puis on a une dernière logique qui est la logique fondatrice du mouvement, mais qui n'est pas la seule, qui est une logique militante et communautaire, qui est de promouvoir le prototypage d'objets en s'appuyant sur une idéologie plus de l'open source, du logiciel libre, de la distribution du savoir et des produits.

Du coup cette diversité de logiques implique des types de Fab Labs différents.

- On va avoir des Fab Labs plutôt associatifs, qui vont accueillir tous publics – avec un fonctionnement plutôt communautaire, avec des relations de pouvoir moins affirmées où l'utilisateur va vraiment être une ressource pour un Fab Lab. Enfin en théorie, des Fab Labs où on est censé avoir beaucoup de collaborations entre les utilisateurs, et donc un fonctionnement plus communautaire.
- Des Fab Labs éducatifs, on en a parlé, portés par les universitaires ou les écoles.
- Et des Fab Labs d'entreprise, ce qui correspond au Fab Lab avec lequel on a travaillé, qui a aussi des caractéristiques particulières. Mais ça, Céline vous en parlera mieux.

## Questions de recherche et ancrages théoriques

Dans ce contexte, la question qu'on se pose, c'est : comment pourrait-on qualifier l'évolution d'une structure Fab Lab ? **Quel parcours organisationnel d'un Fab Lab**, qui est **considéré donc comme un nouveau modèle de travail collectif de conception** – un nouveau modèle de production d'innovation, mais qu'en ergonomie on a plutôt travaillé sous l'angle du travail collectif de conception.

Pourquoi se poser ces questions ? Pourquoi la question du parcours organisationnel et du travail collectif de conception, est intéressante pour nous et pour l'ergonomie ?

Ici, il y a vraiment une rencontre avec des travaux anciens de l'ergonomie qui portent sur les questions de conception : qu'est-ce que c'est que l'activité de conception en fait ? Et comment sont organisés les processus de conception ? en lien avec deux champs de recherche qui portent sur la compréhension des activités et des processus de conception :

- Le premier champ renvoie à la compréhension du raisonnement de conception, de la collaboration en conception, qui correspondent aux travaux de Falzon, Darses, Détienne, Visser, Béguin, Burkhardt, Barcellini, etc., des années quatre-vingts jusqu'au début des années 2000. Et ceci dans différents contextes : en conception mécanique, informatique, etc.
- Et puis évidemment les travaux dont certains sont peut-être familiers, sur les processus de conception : comment l'ergonomie peut agir dans les processus de conception, d'innovation, la conduite de projet ? Donc là c'est tous les travaux de Daniellou, Garrigou, Maline, Barcellini, Van Belleghem, etc.

Autour de la question de l'organisation des Fab Labs se rencontrent ce champ de recherche, et puis évidemment les intérêts du CREAPT sur les parcours (Céline vous en parlera) plutôt individuels et collectifs – et que nous tirons vers les parcours organisationnels, l'évolution de l'organisation de ces structures qui sont dites ouvertes, peu réglées, peu organisées. Donc ce qui nous intéresse, c'est de regarder : qu'est-ce qui émerge en termes organisationnels dans ces structures ?

Enfin, cette question rencontre aussi un intérêt renouvelé, notamment par les travaux autour de l'ergonomie constructive, autour des questions de développement, et notamment de développement des organisations. Et c'est ce qui impulse aussi le fait qu'on s'intéresse à ces parcours organisationnels



puisqu'en particulier l'ergonomie constructive promeut le développement des organisations, la transformation des organisations. Du coup pour nous l'idée, c'est déjà d'essayer de comprendre comment des organisations émergent et se transforment, notamment ces organisations nouvelles que sont les Fab Labs, pour essayer de documenter ce que l'on peut appeler le développement organisationnel.

Et puis enfin, cette question renvoie aux approches diachroniques développées au CREAPT.

Pour conclure sur cette première partie, cette recherche c'est un projet ANR plus large, qui s'intéresse aux Fab Labs, plutôt en région Rhône-Alpes/Auvergne, et nous à Paris. C'est un projet qui s'appelle ORCILAB (ORganisation Collaborative et management de l'Innovation, le cas des Fab LABs) qui regroupe des ergonomes, des sociologues de l'innovation, des gestionnaires, des chercheurs en génie industriel, et des politologues. Ce projet s'intéresse à cinq ou six Fab Labs différents sur le territoire Rhône-Alpes, à Paris et aussi au Canada.

On ne vous en dira pas plus sauf pour dire que nous, ce qui nous intéresse dans ce projet, c'est de comprendre le fonctionnement des Fab Labs. Et pour comprendre ce fonctionnement, on s'appuie en fait sur différents ancrages théoriques. Le premier, c'est celui porté par le CREAPT, sur les approches diachroniques et l'ergonomie du temps long, que je vais laisser Céline vous présenter.

### **Céline MARDON**

Rapidement, côté **approches diachroniques et ergonomie du temps long**, c'est l'occasion dans cette entreprise en fait, parce qu'on y est intervenus pour la première fois à son ouverture en 2014. On vous en dira plus un peu après. Et donc on souhaite adopter une approche diachronique d'analyse des situations (Buchmann & coll, 2018), en mettant en place une méthodologie qui nous permette de capter les relations entre passé, présent et futur de l'entreprise, et de l'activité de travail dans cette entreprise. Alors dans notre cas, la dimension santé est moins prépondérante que dans le travail de Willy Buchmann, si ce n'est en termes de construction de soi, de ses compétences etc.

Pour ça, on peut peut-être reprendre et transposer ce que dit Corinne Gaudart (2014), sur le besoin d'appréhender les « conflits temporels ou dyschronies entre temporalités macrosociales, temporalités gestionnaires, celles des collectifs de travail et temporalités individuelles ». Et puis, on peut faire le lien aussi avec le travail de Valérie Zara-Meylan (2016), sur les cadres temporels – et peut-être dans ce qu'on a déjà mis en œuvre, vous le verrez par la suite, notamment avec ce qu'elle appelle « le temps uchronique des alternatives passées », qui permet de « nouer les fils du passé pour comprendre l'activité actuelle dans la complexité des dynamiques du travail et des mutations des systèmes ».

### **Flore BARCELLINI**

Donc ça, c'est ce qui nous inspire en fait plutôt pour l'approche diachronique, avec aussi on le verra tout à l'heure, une inspiration en lien avec les travaux sur la conception qui ont aussi analysé les parcours de conception.

Et un autre ancrage théorique de notre travail renvoie au **modèle de l'organisation** sur lequel on s'appuie pour comprendre ces parcours, ces transformations organisationnelles. Sans surprise, on s'appuie sur la vision de l'organisation qui est portée par la théorie des régulations sociales de Reynaud et de Terssac, qui voient l'organisation comme quelque chose qui n'est pas figé. En effet, une première façon de voir une organisation, c'est de la voir comme un ensemble de règles, de coopérations, de hiérarchies etc.

## Ancrage théorique (2/4)

### Du parcours professionnel au parcours organisationnel

Vision de l'organisation – théorie de la régulation sociale (Reynaud, de Terssac)



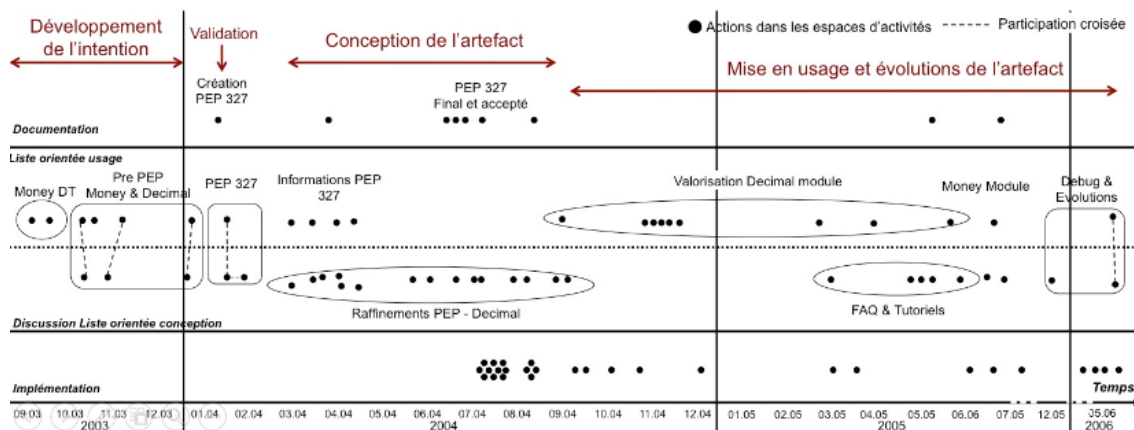
Et ce que montraient Reynaud et de Terssac c'est que, à cette organisation du travail réglée, figée, qui est en bleu au nord de la diapositive, répond un travail d'organisation mis en œuvre par les travailleurs, des membres de cette organisation qui vont réélaborer des règles, les adapter. Pour nous c'est vraiment ce travail d'organisation en train de se faire et les évolutions de l'organisation qui vont nous intéresser. Donc évidemment pour ce faire, on est obligé de caractériser le réglé, c'est-à-dire l'organisation du travail réglé – mais on s'intéresse aussi aux mouvements de cette organisation. Et on va voir que dans notre cas, le cycle du travail d'organisation est court, très court.

Alors un autre ancrage théorique sur lequel je vais passer très, très vite, c'est cette idée de « **parcours organisationnel** ». En fait, je l'avais déjà travaillée dans ma thèse, en essayant de retracer l'évolution des projets de conception de logiciels libres.

## Ancrage théorique (3/4)

### Du parcours professionnel au parcours organisationnel...Le cas d'un projet de conception de logiciel libre (Barcellini, 2008; 2015)

Séquences/irréversibilités, Objets intermédiaires, Réseaux de participants et acteurs clés, Espaces d'activités (production, discussion) (Midler, 1992; Sack et al., 2006; Coutarel et Petit, 2009; Vinck, 2009)



Alors je ne vais pas avoir le temps de tout vous présenter. Mais l'idée de cette recherche, c'était de retracer des projets de conception de logiciels libres sur un temps relativement long (sur la figure, trois ans) : au tout début en 2003, on part d'une intention de projet qui est discutée (liste orientée usage et conception au milieu de la diapositive), dans des discussions en ligne avec des débats, des négociations entre participants. Dans le domaine de la conception de logiciels libres, toutes ces discussions, toutes les traces des échanges entre les personnes sont archivées « en ligne ». Sur la base de ces archives, on arrive à retracer l'émergence d'un projet en relevant des moments de bascule, des moments où on change d'étape dans un projet, différentes séquences, et « les objets en cours de conception (ici du code informatique) qui sont manipulés, transformés et par qui- qui sont les participants impliqués dans ce projet. C'est quelque chose qu'on fait assez classiquement dans les recherches sur les processus de conception en fait, de retracer les projets de conception. Et du coup, l'idée, c'est d'appliquer ce principe au « retraçage » (ce n'est pas un beau mot) de parcours organisationnels aux Fab Labs.

Je ne peux pas vous en dire plus, ça me prendrait trop de temps, on va s'arrêter là je pense pour l'ancrage théorique mais nous aurons peut-être le temps d'y revenir lors des questions. Et du coup je vais plutôt passer la parole à Céline pour que dans ce cadre-là, elle vous présente le travail qu'on fait dans une structure Fab Lab particulière, sous la forme d'une recherche intervention.

## La recherche-intervention

Pour rappel, la question qu'on se pose, c'est donc : **quel est le parcours organisationnel de cette structure, de son ouverture** (parce que Céline a eu la chance d'être présente à l'ouverture en 2014) **jusqu'à aujourd'hui ? Comment voit-on évoluer des éléments, des pôles structurants de l'activité de ce Fab Lab ? Voit-on apparaître des moments de bascule ? Quelle est l'évolution actuelle de cette structure et comment peut-on la suivre d'un point de vue méthodologique ?**

## Céline MARDON

Pour vous présenter la structure rapidement, donc comme je vous l'ai dit, c'est une entreprise qui a ouvert en septembre 2014. Alors on a mis « Fab Lab » entre guillemets parce que je ne crois pas qu'ils ont adhéré à la charte, mais c'était un fonctionnement sur le mode Fab Lab, vraiment. Mais alors avec une particularité de leur point de vue, qui était notamment cette offre d'expertise. C'est-à-dire que les salariés du Fab Lab étaient des experts, en conception assistée par ordinateur, en process, et sur les ateliers – parce qu'ils avaient des ateliers avec y compris des machines lourdes. Et d'autres particularités : une offre aussi de formation, et puis des organisations d'événements, etc.

Il y avait donc une dizaine de salariés à l'ouverture, dits experts. Et les clients de cette entreprise, c'étaient des abonnés qui pouvaient être de différents types : des inventeurs, des étudiants, des entrepreneurs, des artisans, et puis quelques grandes entreprises.

Alors cette structure en fait, on le voit aujourd'hui, a muté au fil du temps jusqu'à une bascule assez récente, puisque finalement aujourd'hui l'offre de services est devenue prépondérante par rapport à la mise à disposition de machines et outils, qui est pourtant à l'origine le principe du Fab Lab. Donc voilà une dérive qui fait qu'ils s'éloignent finalement du modèle Fab Lab. Ils ont aussi déménagé dans un lieu beaucoup plus petit : au départ, ils étaient dans des locaux de 1500 m<sup>2</sup>, et aujourd'hui ça doit être autour de 100 m<sup>2</sup>. Et puis ils sont passés par une phase assez longue de questionnement sur les missions mêmes de l'entreprise, et aujourd'hui ils se retrouvent avec une offre de services de plus en plus éloignée d'un Fab Lab.

Ils sont aujourd'hui neuf personnes dont un stagiaire – donc c'est à peu près les mêmes effectifs qu'au départ sauf qu'ils ont dû passer par un plan de licenciement économique début 2018. Et on voit aussi que deux des trois fondateurs d'origine sont en retrait, ne sont plus présents quotidiennement dans l'entreprise.

## **Intervention initiale et contexte**

Je vais juste dire deux mots de cette première intervention menée en 2014-2015, à l'ouverture de l'entreprise. Son objet était aussi centré sur l'organisation : il s'agissait de les aider à construire, à développer leur organisation du travail, et favoriser son adaptabilité aux évolutions qui étaient en cours, et puis à venir – et ce faisant, ça a nourri leur réflexion sur leur business model. Donc voilà, quelque chose de très centré sur l'organisation.

Les spécificités de cette intervention, c'était le fait que ce soit dans un Fab Lab finalement, avec un côtoiement constant des salariés et de la clientèle, dans un rapport de travail ; mais avec un rapport au travail différent, puisque l'objet même de leur travail n'était pas le même, leur statut non plus évidemment, etc. Et on observait un entrelacement de différentes problématiques qui pouvaient être liées à l'activité de production, l'activité de services, l'activité de formation, sans qu'il y ait des personnes dédiées spécifiquement à l'une ou à l'autre. Tout le monde faisait un peu tout.

Une autre spécificité, c'est que c'était une entreprise naissante, et donc en construction. Son organisation était d'autant plus mouvante, et il y avait évidemment des formalisations diverses et assez nombreuses en cours.

Du coup, cette organisation ouverte finalement, en matière d'intervention ça compliquait un petit peu puisque c'était une organisation en reconfiguration permanente. Et on a vu notre intervention un peu comme accélératrice de leur travail d'organisation puisqu'en fait, à mesure qu'on menait l'intervention et qu'on présentait des résultats intermédiaires, ils étaient aussitôt mobilisés dans les réflexions qui étaient en cours dans la construction de l'organisation.

Donc cette organisation mouvante, de par cette ouverture récente, impliquait un concept d'entreprise pas bien stabilisé en début d'intervention (ni à la fin, d'ailleurs) et une organisation du travail en évolution pendant toute l'intervention. On a vu une évolution de la composition de l'équipe et des statuts. Il y avait aussi des impacts de la montée en charge, c'est-à-dire de l'augmentation de la clientèle, sur les modalités de suivi de ces clients et de leurs projets, très variés. L'offre proposée par l'entreprise évoluait aussi : est-ce qu'on fait bureau d'études ou est-ce qu'on ne le propose pas ? Est-ce qu'on fait juste expertise à disposition ou est-ce qu'on est force de proposition ? Et des évolutions organisationnelles évidemment aussi, en termes de répartition des tâches, d'organisation horaire et spatiale des lieux. Et puis, une évolution des outils, par exemple pour les réservations machines ou pour le suivi des clients, de leur projet : qu'est-ce qu'il faut suivre, et comment ?

Juste pour vous montrer un peu à quoi ça ressemblait, en fait ça, c'était donc 1500 m<sup>2</sup>. Ça, c'était le rez-de-chaussée. Il y avait aussi un espace à l'étage, de coworking et de bureaux, dans lequel on est peu allé. Et donc il y avait cette zone dite « de conception » au milieu, qui était une grande zone avec des tables que les gens pouvaient déplacer, sur lesquelles ils s'installaient comme ils voulaient ; avec des choses étranges parfois, comme un requin volant, des choses très variées dont on ne comprenait pas forcément la nature. Donc des gens qui se côtoyaient dans cet espace-là, avec des échanges éventuellement ou pas, selon les clients.

Et puis il y avait ce qu'ils appellent la « zone de finitions », avec des petites machines, des oscilloscopes, la machine à coudre, un petit labo de chimie, ce genre de choses.

Et puis, des ateliers lourds dans lesquels on ne pouvait pénétrer qu'avec des protections adaptées, avec une partie atelier bois, une autre dédiée au métal, et une zone d'assemblage.

Par ailleurs Station F, comme on ne savait pas si vous connaissiez, on s'est dit : on va vous montrer une photo. C'était leur nouveau voisin à partir de mi-2017, qui s'est installé là. C'est un campus de start-up. D'ailleurs, ça a été très vite support d'une nouvelle offre de l'entreprise à laquelle on s'intéresse – une nouvelle offre à destination des grandes entreprises, qui jusque-là n'étaient pas tellement la cible en termes de clientèle. Il s'agit d'une offre qui fait le lien entre des grandes entreprises, qui

sont des clientes, d'une part, et des start-up d'autre part, sur des thématiques variées, qui sont proposées au fil du temps par grandes sessions. À l'intérieur il y a des espaces de travail de type open space, et puis des espèces de cubes qui sont des salles de réunion.

Eux-mêmes ils y ont passé quelques mois, à mi-2018, parce qu'au moment de leur déménagement ils avaient rendu leurs grands locaux de 1500 m<sup>2</sup> avant d'avoir les nouveaux locaux. Donc ils sont passés par là.

## **Flore BARCELLINI**

Et en fait on vous en parle pour montrer à la fois que cette structure est mouvante, et que l'environnement autour se meut. Et donc l'arrivée d'un acteur comme Station F à cinq minutes à pied de leurs locaux, ça va reconfigurer, ça va agir sur la reconfiguration de cette organisation.

## **Céline MARDON**

Oui. Entre autres évidemment. Et sachant que les anciens et les nouveaux locaux sont très proches.

Alors ça, ce sont les nouveaux locaux, depuis moins d'un an. J'ai mis exprès une image plus petite parce que c'est plus petit. Donc en gros ça, c'est le rez-de-chaussée. Et il y a une salle de réunion à l'étage, et une autre petite salle à l'étage dont ils ne savent pas trop encore quoi faire d'ailleurs. Pour que vous visualisiez, ça, c'est un peu l'espace à l'entrée. Juste le petit carré là en bas, c'est ce qu'il reste de l'atelier. C'est une toute petite zone. Ils ont gardé deux ou trois machines, pas les machines lourdes. Voilà. Il y en a très peu.

Et puis ça, c'est une zone alors tantôt qualifiée de zone d'expérimentation : à un moment il y avait les tables qui formaient des paillasses pour que les clients puissent venir y faire leurs assemblages etc. Et puis à chaque fois qu'on vient finalement, ça bouge. Et il faut re-comprendre à chaque fois ce qu'ils font des lieux. En fait, ça dépend aussi de la fréquentation.

### ***La recherche-intervention en cours***

Pour vous parler donc de cette recherche-intervention qui est en cours, et donc toujours sur cette question des parcours organisationnels de l'ouverture jusqu'à aujourd'hui, ce qu'on y fait : c'était déjà comprendre l'organisation « initiale ». On a mis « initiale » entre guillemets, c'était pour dire que c'est au début de la recherche-intervention. Parce qu'au tout début de cette recherche-intervention quand on a repris contact, ils n'avaient pas encore fait leur plan de licenciement économique (PLE). Et quand on a commencé les entretiens il y avait déjà beaucoup moins de salariés puisque ce PLE était passé ; par contre ils étaient encore dans leurs anciens locaux, donc avec leur ancien fonctionnement et leur ancienne offre. Vous voyez qu'encore une fois ça a évolué en cours de route.

En tout cas ensuite, il s'agissait de mettre en relation l'organisation à un moment donné, ou ce qu'ils veulent faire, avec le fonctionnement passé. Et c'est là qu'on a élaboré une chronique des changements, co-construite (c'est dans notre titre). Après ça il y a eu stabilisation de cette chronique des changements et identification de « pôles structurants » de l'activité de travail de et dans l'entreprise – on précise que c'est « en cours » parce qu'on va continuer de travailler sur cette chronique. Et puis il y a l'aide à l'implémentation du nouveau lieu et des services associés, qui est quelque chose en cours aussi, mais sur lequel on fonctionne plus par réunions régulières avec eux, pour un suivi régulier, en fait.

Au niveau méthodologie, on va insister directement sur ce qui nous a amené à la chronique des changements. On vous passe les entretiens initiaux, les études de documentation etc. qui sont, pour partie, devenus obsolètes assez vite.

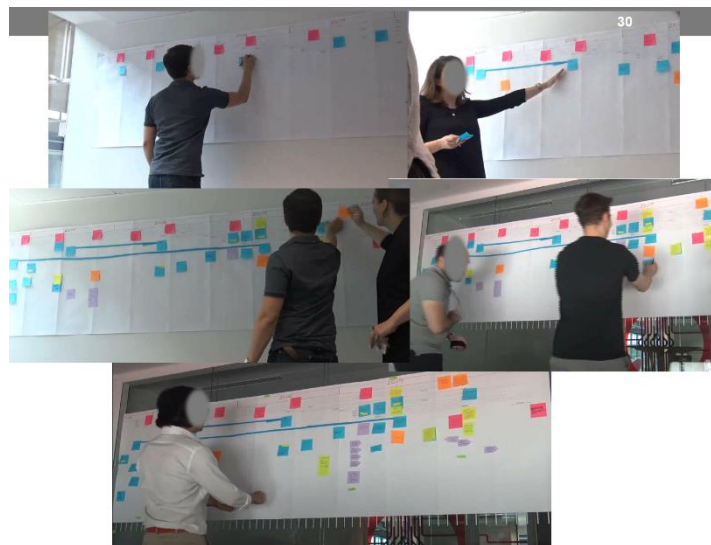
On a mené un groupe de travail de deux heures sur la co-construction de cette chronique des changements. Le support, c'était une frise papier de 2,70 m x 1,20 m, qu'on avait préparée à l'avance, avec certains repères temporels : les années, les trimestres, mais aussi la présence de tel ou tel employé –

puisqu'il y avait un certain nombre de choses que l'on savait déjà – et quelques éléments connus par nous et qu'on pouvait dater, pour faire déjà figurer quelques repères temporels. Et puis le matériel : des grandes feuilles de papier, du scotch, de la pâte à fixer, des post-it, etc., et puis une caméra et un enregistreur.

Le déroulé de ce groupe de travail : on leur a proposé de façon ordonnée des thèmes. Par exemple, les changements d'offres, les changements de contexte, l'évolution de la clientèle, les changements organisationnels avec d'une part les interactions au sein de leur équipe, les interactions avec les clients et entre les clients, les outils logiciels utilisés par l'équipe, etc. On a essayé de structurer par thème, comme ça. Et puis, on a essayé aussi de recueillir les moments où les intentions, les souhaits émergeaient pour voir en fait la différence avec le moment de mise en œuvre. On n'a pas toujours bien réussi à avoir tout ça, mais on a essayé en tout cas. Et donc, on leur demandait de dater, de positionner sur la frise les éléments évoqués en utilisant les post-it.

Le traitement de ça : on a catégorisé les données recueillies, on a essayé de mettre ensemble tout ce qui avait à voir avec les repères temporels, ce qui pouvait toucher au personnel, les questions de ressources humaines, ce qu'étaient les éléments perturbateurs de la vie de l'entreprise, les offres et services concernés etc. On a catégorisé tout ce qui a été récolté pendant le groupe de travail. Et on a mis en forme la chronique.

Ça, c'est juste pour vous montrer en images : c'était donc à Station F (au moment où ils n'avaient plus leurs anciens locaux, et pas encore les nouveaux) qu'on a fait ce groupe de travail. Et donc la photo, c'est en pleine construction de la chronique.



Entre-temps, avant la suite (mais je vous le précise dans la méthodologie), ils se sont installés dans leurs nouveaux locaux. Et ils ont fait un séminaire d'entreprise sur la définition des missions de l'entreprise, puisque comme je vous le disais ils étaient en train de se questionner sur les missions mêmes de l'entreprise. C'est après ça qu'on a fait un groupe de travail qu'on a appelé « restitution croisée », où finalement il s'agissait de finaliser cette chronique qu'on allait leur proposer à partir de ce qui avait été fait en groupe de travail, et où eux allaient nous présenter le bilan de leur séminaire d'entreprise.

Et puis du coup, en termes de résultats, on va vous présenter les choses sur la co-construction du parcours organisationnel de la structure, avec une première version de la chronique des changements, avec le repérage de pôles structurants de l'activité, et de certains moments de bascule (tout ça tel que repéré par nous, et je vous dirai leur retour). Et puis, la présentation à l'équipe, et donc leur appropriation de ce qu'on leur a présenté. Et puis ensuite, un suivi des évolutions.

Finalement, de cette frise qui a été constituée en groupe de travail, on est arrivé à une proposition de notre part de chronique des changements pour laquelle nous avons réorganisé les données du groupe de travail – les données étant cette frise donc, et les verbatim.

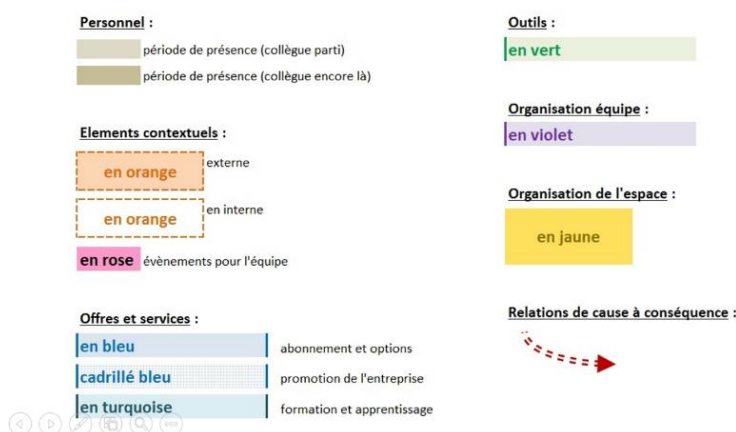
On ne vous en présentera pas le contenu en détail, on va insister plutôt sur la méthodologie. La façon dont on a réorganisé les choses, c'était celle-là :

- Les personnels présents pour se rendre compte de : qui était là ? Quand ? Quel type d'experts ?
- Les éléments contextuels – c'est quelque chose qui les a beaucoup intéressés – en distinguant ceux qu'on a qualifiés plutôt d'externes. C'était par exemple l'arrivée de Station F mi-2018, mais c'est aussi par exemple l'arrivée de TechShop en France en novembre 2015, qui finalement leur a un peu pris de la clientèle. Le fait qu'il y ait de plus en plus de Fab Labs. Le développement de services en ligne comme les proto-labs qui répondent à la demande de start-up, de fabrication et d'usinage de pièces assez rapidement et pour pas trop cher. Donc ça, ça a accentué encore le fait que les gens n'allaient pas dans leurs ateliers lourds, ce qui nécessitait en plus se former aux machines avant de pouvoir les utiliser etc. Donc sous-fréquentation de leurs ateliers lourds. Voilà, des événements externes comme ça.
- Des événements plutôt internes aussi : ce qu'ils appellent eux-mêmes « le moment chaud » fin 2017, qui a précédé le plan de licenciement économique ; ça peut désigner aussi les événements pour l'équipe ; c'est la décision de vendre les machines ; la décision de déménager ; certains séminaires qu'ils ont faits pour rediscuter de leur offre. Des choses comme ça.
- Et puis des éléments sur leurs offres et services. Les outils que eux utilisent, notamment logiciels ; des choses sur leur propre organisation ; des choses sur l'organisation de l'espace.
- Et puis, on a essayé d'y ajouter – et ça c'est surtout à partir des Verbatim – des relations de cause à conséquence qu'on a pu identifier.

## ...à la « chronique des changements »

« Réorganisation » des données du GT par les ergonomes  
(données = frise constituée + verbatim)

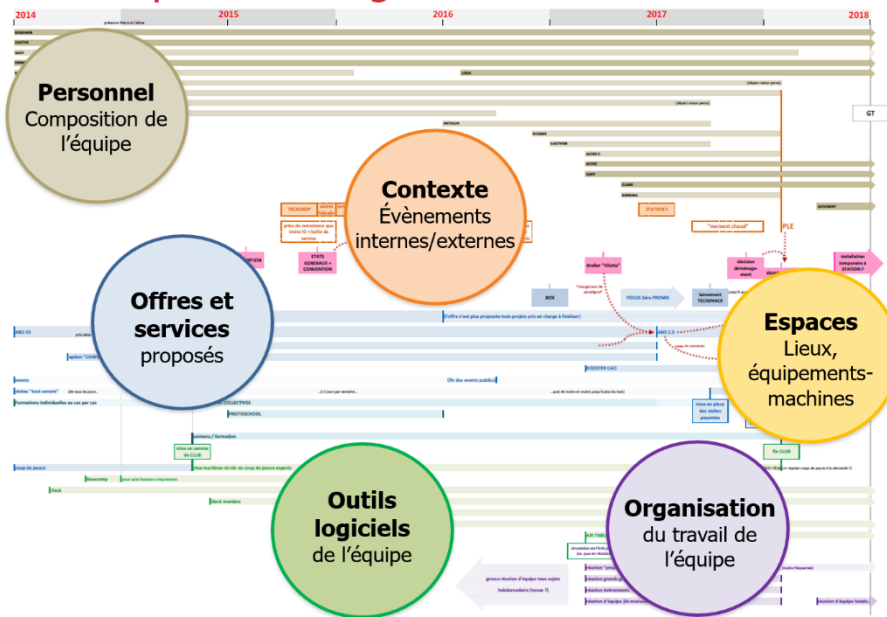
⇒ Légende utilisée :



Et donc, ça donne ça. Vous ne voyez rien, c'est normal. Mais vous voyez un peu par les couleurs, les éléments que je viens d'évoquer. Et donc notamment en orange, vous voyez ces éléments contextuels.

Et donc là-dessus, on a distingué ce qu'on a appelé des « pôles structurants de l'activité ». Vous avez tout ce qui est personnel avec la composition de l'équipe, tout ce qui est contextuel avec les événements qu'on a qualifiés d'internes ou d'externes, les offres et services proposés, les outils logiciels, l'organisation de travail, et les espaces qui concernent l'aménagement des lieux, les équipements, les machines etc.

## Chronique des changements



Et puis on s'est dit que ces pôles structurants de l'activité, ils sont très certainement en interrelation les uns avec les autres, alors peut-être pas de la même manière et dans les mêmes proportions. Mais on s'est dit que tout ça caractérisait l'activité de travail.

## Des pôles structurants de l'activité de l'entreprise ?



Tout ça, et d'autres choses certainement, des choses qui ne sont pas apparues sur la chronique telle qu'elle a été issue du groupe du travail, mais qui sont quand même en lien avec leur activité. Comme l'activité même des clients. Et eux-mêmes nous ont dit après, selon qui les fréquentait et à quel moment, par exemple à des moments ils avaient des artistes, c'étaient des problématiques spécifiques vis-à-vis de cette clientèle-là, intéressantes, mais qui n'étaient pas forcément ce qui les intéressait et ce qui était le plus performant économiquement pour eux. Économiquement parlant, justement la



situation économique et financière de l'entreprise ; et puis sans doute d'autres choses qui seraient à caractériser.

Et donc on leur a présenté aussi ce qu'on a identifié comme moments de bascule récents. On en a identifié deux. Alors on a appelé ça « moment », mais c'est sur un temps quand même assez large, ce n'est pas un temps T. Le premier moment, c'est entre la période où ils avaient embauché pas mal, et celle où ils ont changé leur offre, en fait leur type d'abonnement (ils sont passés à un abonnement version 2 comme ils disent). Et puis, un deuxième moment, entre ce qu'ils ont appelé « moment chaud » et où pour le coup ils ont fait le PLE, jusqu'au déménagement.

Donc le premier moment de bascule, « des embauches à labo v2 » : en gros ce qu'ils disent, c'est que leur version 1 d'abonnement, ils étaient sollicités par les gens. Quelqu'un avait un problème en mécanique, il le leur disait. Et ils lui disaient : « ben viens rencontrer l'expert en mécanique ». Alors que dans la version 2, ils étaient force de proposition d'expertise : « prenons un rendez-vous hebdomadaire pour parler de ton projet, dont les problèmes mécaniques ». Et eux-mêmes parlent de changement de paradigme, avec métamorphose du service : « on n'est plus des opérateurs de machine au service des clients, on est toute une galaxie d'experts et un réseau pour pouvoir soutenir leur développement. »

Et puis le deuxième moment de bascule qu'on a appelé « vers un nouveau lieu » : ça partait de leur questionnement autour de l'atelier lourd qui était sous-utilisé, et puis des liens qu'on a vus, étroits, entre problématiques financières, déménagement, vente des machines – pas très clairs d'ailleurs dans qu'est-ce qui est la cause de quoi.

Alors sur ce qui est appropriation par l'équipe de la chronique. Déjà leur feed-back, avant même de leur présenter : ils nous disaient : « c'était très riche, même si c'était mené à l'époque la pire pour nous ». C'était quand ils étaient à Station F ; eux-mêmes se qualifiaient de « SDF de Station F ». Et alors ils nous ont fait tout de suite des propositions d'ajouts ou de modifications, sur cette chronique, en lien notamment avec la typologie des porteurs de projets, et donc de leurs activités, pour mettre en avant les liens entre clients et type d'abonnement proposé. Très intéressés par ces événements contextuels, ils voulaient compléter avec d'autres grands événements pour superposer ça avec la vie de l'entreprise en interne. Pour eux, cette superposition était très parlante en matière d'intention de service à un moment donné, et pour faire ressortir des éléments de stratégie à un moment donné.

Et puis, ils étaient intéressés par « ré-éclater et ré-agencer » pour suivre une logique offre, qui était ce qui les intéressaient, eux. Alors que nous, on avait tout regroupé ce qui était formation d'une part, autres apports de l'offre d'autre part, et outils. Eux, ils voulaient plutôt regrouper ça par produits proposés.

Et donc en termes d'usages perçus ou à construire de cette chronique, on a vu que ça pouvait être support de partage collectif dans l'équipe : ils en feraient bien un outil lors de l'accueil d'un nouveau salarié. Il y a un fraîchement embauché au moment où on faisait cette restitution-là, qui n'était pas là lors de la constitution de la chronique, qui disait : « j'apprends des choses ». Et le PDG disait que pour les embauches prévues en 2019 (puisque'ils sont dans cette logique-là) ça leur permettrait de « savoir communiquer », que c'est un outil « pour refaire le match ». Et puis un des salariés ajoute que c'est utile pour comprendre « à quel facteur les changements stratégiques sont dus », versus « notre lecture d'employé où on se dit : vous [les fondateurs] avez juste décidé quelque chose », sans savoir à quoi c'est dû.

Et puis c'est un support de partage collectif éventuellement avec d'autres interlocuteurs pour eux. Le PDG nous disait : « pour parler avec des investisseurs, le banquier par exemple, c'est très lisible ». Et puis, il parlait aussi de le présenter dans son dossier de demande de crédit d'impôt recherche.

En matière de mémoire de l'entreprise, ce qu'évoquait Corinne hier, ils voient bien eux l'intérêt de tirer les enseignements du passé. Ils disent : « on voit que ça peut aller plus loin que de dire : il s'est passé ça à ce moment-là ». Et avec la nécessité de savoir, quelle donnée va être intéressante sur cette chronique à garder, pour « les combiner, pour savoir ce qu'il ne faut pas refaire comme par le passé

dans le futur », ou alors « si on refait quelque chose qui a la même forme, c'est quoi la différence de contexte » qui fait que cette fois ça va marcher. En tout cas, pouvoir réfléchir là-dessus grâce à ce support-là. Et puis, montrer « les trajectoires, les lignes continues, les lignes brisées ».

Et donc le résultat de tout ça, c'est qu'ils sont motivés pour en faire un outil de suivi d'évolutions. Donc ils voudraient la compléter cette chronique, au fur et à mesure.

Ce qu'on vous montre maintenant très rapidement : on s'est demandé s'il n'y avait pas une forme de catachrèse dans la formalisation par le PDG de la stratégie de l'entreprise pour l'année 2019, qu'il nous a présentée sur un mode voisin de ce qui a été retenu pour la chronique des changements – puisque c'était une organisation en trimestre, enfin un découpage en trimestre, avec des repères temporels. Avec des tâches générales par trimestre, et puis ensuite un découpage par produit proposé. Ce qui est finalement ce qu'ils proposaient de faire avec la chronique qu'on leur amenait.

## Une catachrèse ...?

Formalisation début 2019 par le PDG de la stratégie de l'entreprise pour l'année sur un mode voisin de celui finalement retenu pour la chronique des changements



Et puis ensuite pour chaque produit : ce qui est à améliorer sur l'année, ce qui est déjà bien. Et puis ensuite, des objectifs par trimestre, et les mouvements RH et les profils à recruter en lien avec ces objectifs.

### Flore BARCELLINI

En tout cas on lui a demandé s'il avait déjà fait ça par le passé et il nous a dit : non. C'est la première fois que je le fais.

### Céline MARDON

Est-ce qu'on s'attribue des mérites ? Je ne sais pas.

### Flore BARCELLINI

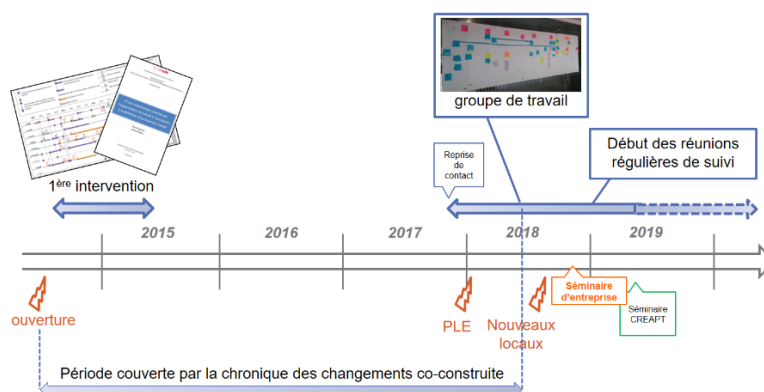
Du coup pour conclure, ce qui nous intéresse c'est à la fois quelle méthodologie on développe pour suivre un parcours organisationnel ? et pourquoi est-ce intéressant pour les acteurs ? D'un point de vue recherche pour nous, ce qui est intéressant c'est en quoi est-ce nécessaire de revisiter le passé pour comprendre le présent et penser le futur ?

Et puis au-delà de ça, que peut-on apporter à travers cette recherche à la compréhension de ces nouveaux modèles de travail collectif de conception ou de laboratoire du changement social, comme disent nos collègues sociologues ? Clairement, derrière le mouvement Fab Lab, il y a une promotion d'une nouvelle organisation du processus d'innovation de produits. C'est ce qu'on étudie dans le projet ANR. Nous, on observe en fait une structure qui est partie du modèle Fab Lab, avec la proposition de machines, d'expertise, de connaissances, de mises en relation, et qui s'appuie quand même sur une idéologie forte qui promeut l'autonomie, la collaboration, l'apprentissage, l'entraide. Et on voit cette structure qui s'inscrit dans ce mouvement mais qui évolue quand même vers une organisation du travail ou en tout cas des questionnements plus classiques sur le travail. Là, on ne vous en a pas parlé, mais il y a vraiment des questions de pouvoir, d'autonomie et de coordination, et de management, notamment des attentes très fortes des employés vis-à-vis du PDG où on retrouve vraiment des questionnements liés à l'autorité et aux règles, au besoin de cadre, de règles, de compréhension du cap stratégique de l'entreprise. Alors ça ne veut pas dire que c'est le cas dans tous les Fab Labs, mais en tout cas dans ce Fab Lab qui essaye de vivre autour de ça, on observe quand même ces questions. Avec une organisation qui serait innovante du point de vue du changement social, mais où on retrouve quand même des questionnements assez classiques qui ont sans doute une influence sur son développement organisationnel.

Ceci étant dit, pour nous, il y a encore un travail à faire à la fois méthodologique et théorique pour relier ces travaux à des cadres théoriques qui permettent de penser le développement et les organisations (on y reviendra peut-être dans les questions).

Et puis, il y a aussi un questionnement méthodologique - ou plus pragmatique - lié à la recherche-intervention, parce qu'on est dans une entreprise en reconfiguration permanente. Alors certes, toutes les entreprises se reconfigurent de manière permanente, il y a un travail d'organisation continue etc. mais là le temps de cycle de transformation nous semble court. Une semaine pour eux, c'est long, en fait. Donc quand on est sur un mode d'intervention où on vient tous les mois - parce que c'est le rythme que nous pouvons tenir -, le lieu bouge, les produits bougent, les clients bougent, les intentions bougent. Tout bouge. Donc pour tout vous dire, nous, on a abandonné l'idée d'un projet d'intervention bien défini, car il évoluait tous les mois. On en a fait plusieurs discussions avec le manager, les employés à ce sujet. Et donc ça bouge en permanence. Donc là on est parties sur une adaptation opportuniste à ce qui se passe dans l'entreprise et un suivi : on vient les voir, on a des temps dédiés avec eux dans lesquels ils « prennent du recul ». Et nous, on s'adapte. On teste plein de choses différentes. On « recueille des données ». Et puis, on fera une analyse de ces données.

### La « couverture » du parcours organisationnel de l'entreprise au fil du temps



Et juste pour finir, ce qui est assez intéressant dans ce cas, c'est qu'on a une couverture du parcours organisationnel de l'entreprise au fil du temps, puisque Céline était présente à l'ouverture, à l'origine. Avec la chronique des changements, on est revenu sur certains éléments de 2014 à aujourd'hui. Et en fait, on a été là à un moment clé de bascule pour eux avec quand même un changement assez profond du modèle : on rend le lieu, on vend nos machines, on développe une nouvelle offre... Notre intention, c'est de suivre au moins un ou deux ans encore (on verra) l'évolution de la structure. Donc on verra comme ça un temps long, pour cette structure en tout cas. Voilà.

### **Céline MARDON**

Avec là le suivi d'un nouveau moment de bascule par rapport aux deux déjà évoqués, qui est le calibrage de la nouvelle offre de services, qui passe vraiment à autre chose – et là on n'est vraiment plus dans du mode Fab Lab – adapté au nouveau lieu, à la nouvelle clientèle qu'ils recherchent etc.

Merci de votre attention.

## **DÉBAT AVEC LA SALLE**

### **Julie LANDOUR**

Merci beaucoup pour cette présentation. On va avoir vingt-cinq minutes de questions – réponses. Et je propose qu'on démarre peut-être du haut de la salle, pour changer un peu. Donc il y a déjà une première question de Monsieur au milieu, et puis de Madame tout en haut.

### **Sylvain DIAMANT, ergonomiste**

Je trouve votre exposé intéressant, mais je suis un peu gêné parce que, à aucun moment vous ne nous avez parlé de manière explicite du modèle économique de ce Fab Lab. C'est-à-dire qu'on ne sait pas si c'est une association, une entreprise ? Enfin visiblement c'est une entreprise. Est-ce qu'elle est soutenue par des fonds publics ou par la mairie etc. ? Donc c'est difficile de voir ce qu'il en est. J'ai l'impression que ça ressemble plutôt à une structure qui est un peu en perdition, et qui finit par un peu reprendre des logiques plus économiques pour survivre.

Quand j'étais étudiant, j'ai eu l'occasion de travailler sur des Fab Labs, de faire des petits travaux là-dessus, et ce que j'ai vu notamment, c'est deux principaux Fab Labs : un qui est public, et qui fonctionne, qui est à la Cité des Sciences et de l'industrie, que vous avez peut-être visité, qui fonctionne très bien mais qui évidemment est 100 % public. Et un autre Fab Lab, d'une association dans l'Essonne, qui lui est un naufrage économique en termes de fréquentation, avec évidemment cette problématique de sous-utilisation des machines etc. Avec des modèles économiques qui sont différents. C'est-à-dire, celui de la Cité des Sciences et de l'Industrie, il est visible. Il est très bien implanté. C'est très cohérent. La Cité des Sciences et de l'Industrie, c'est dans Paris, c'est accessible par le métro, par le tramway etc. L'autre, il est en Essonne. C'est beaucoup moins clair. Il a été lancé sans étude de marché. C'est con à dire, mais c'est-à-dire que si on installe une structure dans Paris, on a plus de chance que des gens viennent. Si on est à Ris-Orangis, est-ce qu'on va avoir beaucoup de gens qui vont venir ? Donc pas d'études de marché. Avec un certain amateurisme, qui est logique de la part d'une association. Sans étude de : c'est quoi, la zone de chalandise de cet endroit etc. ? Sauf que, c'est des investissements qui sont très lourds quand même. Une découpeuse laser – bon, une imprimante 3D aujourd'hui, c'est plus abordable – mais ce type d'équipement c'est très cher.

Et donc la question que je pose : vous menez un travail sur l'organisation du travail dans ce truc-là, mais en fait, quel est le poids de l'organisation du travail et de ses restructurations versus le poids économique en fait et la viabilité économique de ce Fab Lab, qui effectivement a peut-être eu les

yeux plus gros que le ventre au départ en se lançant dans une très, très grosse structure avec beaucoup de mètres carrés, et un gros investissement en termes de machine ? Et finalement vous en dites assez peu. C'est-à-dire, est-ce que finalement, c'est l'organisation du travail qui au départ est assez faible, et qui amène un petit peu à cette difficulté, qui crée une restructuration ? Ou est-ce que c'est tout simplement la viabilité économique qui fait que la structure, elle s'effondre, et qu'on prend des décisions drastiques comme de mettre des gens à la porte ?

Et donc, c'est pareil, vous en avez parlé un petit peu à la fin, est-ce qu'on est sur un modèle de Fab Lab, ou est-ce qu'on est sur un modèle d'entreprise tout simplement, qui met à disposition des outils, comme les entreprises de location d'engins de chantier ? C'est un peu la même chose, mais à une échelle peut-être un peu plus branchée.

Enfin voilà. En tout cas, il y a une différence qui est très claire puisque, quand vous avez présenté les Fab Labs en introduction, en fait il y a des différences qui sont marquées en fonction du modèle économique. Est-ce que ce sont des associations qui sont soutenues par des fonds publics et donc qui mettent à disposition des outils avec des petits abonnements, mais qui sont effectivement accessibles pour les étudiants qui n'ont pas beaucoup de moyens. Ou est-ce que c'est des entreprises qui sont dans des... Et ça a une influence évidemment sur l'organisation du travail, et le travail d'organisation.

### **Céline MARDON**

Alors sur la question de : est-ce que c'est l'organisation du travail ou le modèle économique qui fait qu'il y a des évolutions à un moment donné ? J'ai envie de vous dire, ça dépend à quel moment on est dans la vie de l'entreprise.

Le modèle économique de cette entreprise, c'est vraiment un « Fab Lab entreprise »... Enfin si vous rappelez la typologie que Flore présentait au départ, à partir du travail de Marilynne Martineau où il y a les Fab Labs de type associatif (comme celui que vous évoquiez plus tôt), ceux de type éducatif, et ceux de type entreprise sur le modèle TechShop, et là c'est ça, on est dans ce cas-là. Et donc la forme de l'entreprise, je ne sais plus exactement son statut, mais c'est une entreprise avec des investisseurs, des actionnaires ; qui au démarrage a fait une levée de fonds et a pu investir dans des machines lourdes parce qu'effectivement, c'est des gros investissements, des investissements lourds et dans leur cas encore plus puisque ce n'étaient pas juste les imprimantes 3D et la découpeuse laser. Il y avait aussi la machine à usiner les pièces de métal, toutes les machines dans l'atelier bois etc. Et donc ils avaient un capital de base. Et aussi des subventions parce qu'ils avaient remporté un appel à projet « Fab Lab » du gouvernement, porté par Fleur Pellerin à l'époque, qui leur avait donné des financements, sur les trois premières années je crois.

Aujourd'hui, en tout cas dans ce qu'ils ont appelé « le moment chaud », ce qui leur a permis de tenir, c'est ce programme qu'ils ont mis en place à Station F dont je vous parlais, à partir de mi 2017, qui en fait est l'offre qui leur permet de vivre, versus justement le modèle plus Fab Lab avec la clientèle qui vient sur le lieu et qui utilise les machines etc. Donc cette offre-là, je vous disais, c'est à destination de grandes entreprises qui sont celles qui payent, qui sont les clientes, et qui sont mises en relation avec des start-up sur des thématiques (c'est ce que je vous disais tout à l'heure).

Leur idée au départ finalement, c'est d'avoir testé des choses. C'est vraiment ça. C'est ce qu'ils nous disaient : on a lancé des choses, et on allait voir ce qui marche, ce qui ne marche pas, ce qui correspond à une demande en face ou pas. Donc il y a des évolutions organisationnelles liées aux évolutions d'offres qui se sont vraiment faites sur ce mode-là.

### **Karen GEOFFROY, référente sécurité santé au travail handicap dans un ministère**

Il se trouve que j'ai eu une expérience antérieure beaucoup, beaucoup en contact avec les actifs du milieu de la recherche publique. Donc moi, ce n'était pas vraiment une question, c'était plutôt un commentaire et puis un petit retour d'expérience.

Donc j'ai côtoyé les Fab Labs éducatifs. Et ce que j'en retiens, alors même si mon échantillon de population n'est pas grand, c'est que, dans Fab Lab, il y a Lab. Ça me fait beaucoup penser ce que vous racontez à la mouvance organisationnelle qu'on constate en général quand même dans toutes les organisations de recherche. Autant la recherche publique, elle est structurée par le fait même qu'elle est équipée de fonctionnaires, donc des gens qui obéissent à des statuts assez rigides. Autant concrètement dans l'organisation du travail au quotidien, c'est un joyeux bordel, pour tous ceux qui ont un peu côtoyé ces univers-là, notamment quand on fait de la recherche, je ne dirais pas, théorique, et pas micromoléculaire de paillasse, mais quand on est sur le terrain, entre l'émergence du besoin, du projet, la mise en œuvre, c'est souvent assez folklorique. Mais ça marche. Et ça fonctionne. Et ça permet même de soutenir des dossiers ANR.

Donc, tout ça pour dire, en fait moi, j'ai été surprise quand même dans le milieu éducatif ce que le Fab Lab, parce qu'il s'adresse à une clientèle qui peut être interne ou externe, ça dépend un petit peu du dimensionnement, est parfois un vecteur de structuration important, et notamment une plus-value en termes de santé au travail.

Je donne un exemple. En fait, bon les machines, c'est quand même des choses qui sont un petit peu spécifiques, lourdes – et puis à la croisée aussi d'émergence de nouveaux risques (enfin nouveaux risques, ils commencent à être anciens maintenant) mais la problématique en termes de santé au travail un peu émergente encore, que sont typiquement l'exposition aux nanomatériaux. Et dans le Fab Lab auquel je pense notamment, c'est un peu grâce à leur expérience de joyeux bordel qu'ils se sont dit à un moment donné : mais ça ne va pas du tout, parce qu'on expose nos étudiants, nos clients externes, à des composés organiques ou autres volatils qu'on ne sait pas quantifier, pour lesquels la métrologie actuelle est quand même un peu limitée – et puis surtout pour lesquels on n'a pas réussi à dimensionner à la base de l'environnement de travail, par rapport à ce qu'on allait y loger. Bon, ça c'est la question classique en recherche. On pense le truc, mais pas forcément le local qui va l'héberger. C'est malheureusement toujours un peu le cas. Et du coup, ça a été vachement aidant pour la structure elle-même, mais aussi pour tout son environnement proche et plus distant, parce que c'était dans une école d'ingénieurs – donc forcément les universités périphériques et donc les Fab Labs de la région sont un petit peu branchés sur l'opportunité de se dire : on va mettre un peu de cadre à tout ça. Et puis finalement, on œuvre aussi par ce vecteur bordélique à quelque chose d'un peu plus ordonné notamment en termes de prévention de certains risques. Voilà. C'était juste mon témoignage.

## **Flore BARCELLINI**

Merci. Peut-être un petit commentaire. Dans cette structure, justement on n'est pas du tout dans un joyeux bordel. C'est extrêmement réglé, en fait. Ils proposent un processus d'accompagnement qui est très réglé. Enfin ils se targuent d'avoir une proposition de méthodologie en fait, aujourd'hui, pour accompagner les porteurs de projets. Après je ne commenterai pas le point sur la recherche publique. Je pense que c'est très réglé aussi en fait, et très cadré. Mais bon, ça va nous emmener ailleurs.

Et du coup ce qui est intéressant pour nous, et comme vous le dites, mais je pense que ce n'est pas le cas pour tous les Fab Labs par contre, il y a sans doute des Fab Labs qui sont beaucoup moins réglés, où on confond autonomie et absence de cadres, et absence de règles. Mais du coup ce qui est intéressant, je trouve, dans ce cas-là, c'est de voir comment ça évolue en fait. Comment à partir d'un modèle autonome, ouvert etc. on ajoute quand même de la régulation en fait. Et c'est ce que j'avais observé par ailleurs dans le monde du logiciel libre, derrière une idéologie méritocratique (la méritocratie, c'est aussi une règle), de l'autonomie etc. il y a du cadre, et il y a de la régulation. Et ce qui est intéressant, c'est de regarder justement : qu'est-ce qui se construit autour de ce cadre ouvert ? Enfin, je ne sais pas si j'ai été claire, mais c'est ce qui nous intéresse.

## **Céline MARDON**

Même dans des endroits où on a à disposition un certain nombre de machines, et notamment dans cette structure-là où au départ il y avait des machines lourdes, vous pensez bien qu'il y avait un cadre sur l'utilisation des machines. Enfin il y en avait certaines qui nécessitaient une formation, d'être accompagné ou autre. Donc ça faisait partie des nombreuses formalisations de départ. Les cadres évoluent selon les besoins et le format que prend l'entreprise.

## **Charles NANG**

Au regard de tout ce que vous venez de dire, j'ai une question simple : en votre qualité de chercheur, dites-moi, aujourd'hui qu'est-ce que vous pouvez préconiser comme modèle économique pour des personnes qui souhaiteraient se lancer par exemple pour faire un Fab Lab ?

## **Flore BARCELLINI**

Aucun. Ce n'est pas notre travail. Notre objectif, c'est de comprendre ce qui se passe, et c'est de les soutenir dans leur évolution. Mais en aucun cas on ne porte une vision normative de ce qui serait le bon ou le moins bon modèle économique. Ce n'est pas notre travail.

## **Céline MARDON**

Après, dans les traces qu'on a pu recueillir, on note que par exemple eux-mêmes à un moment donné ont essayé de s'intéresser à comment ça se passait pour les autres Fab Labs. Et donc ils ont discuté avec certains. Et ils nous racontaient par exemple : en discutant avec un autre Fab Lab, cet autre Fab Lab était aussi en difficulté économiquement parlant, en difficulté à trouver un modèle économique viable pour fonctionner en mode Fab Lab. Et donc ils en étaient aussi à rechercher des offres en parallèle, pour pouvoir vivre finalement, et pouvoir continuer à proposer quelque chose sur le mode Fab Lab.

## **Flore BARCELLINI**

Et dans les Fab Labs qui sont étudiés dans le projet ORCILAB, c'est une question qui taraude la plupart des personnes qui portent les Fab Labs. La question du modèle économique, elle est importante. Mais ce n'est pas notre question – enfin pas complètement.

## **Fanny VINCENT, sociologue, post-doctorante au CREAPT**

Vous avez parlé du parcours organisationnel donc pendant votre présentation du Fab Lab, et à un moment donné, j'ai cru voir le terme de « parcours professionnel ». Est-ce que vous avez des éléments sur la manière dont le parcours organisationnel du Fab Lab a pu avoir des effets, des conséquences sur les parcours professionnels des salariés ? Est-ce que tout s'est joué au moment du plan de licenciement économique ? Ou est-ce qu'il y a eu des départs volontaires avant ? Pour quelles raisons ? Est-ce que vous en savez plus sur là où ils se sont réorientés ?

## **Céline MARDON**

Je peux donner quelques éléments, mais ça ne sera sans doute pas exhaustif.

Déjà je pense qu'il y a des éléments qui jouent sur ce qui s'est passé dans le parcours des gens avant même l'ouverture du Fab Lab, pour les premières embauches. Je donne un exemple : l'expert atelier qu'ils avaient embauché, c'était quelqu'un qui avait une expérience dans la réparation de vélo en fait, donc quelqu'un qui avait ce côté atelier, mais pour qui finalement le contact avec la clientèle était

quelque chose d'assez neuf – mais voilà, à qui ça plaisait comme évolution dans son parcours professionnel.

Un autre élément sur les départs peut-être, avant même le plan de licenciement économique : parmi les experts présents au départ, par exemple l'expert en conception assistée par ordinateur, il est parti par ennui d'après les collègues qui restaient. Parce que, autant pour les autres experts il y avait des questions un peu intéressantes, un peu de fond, enfin assez stimulantes que leur posaient les porteurs de projets, autant pour l'expert CAO c'était beaucoup : où est-ce que je trouve le menu pour faire des boules et des carrés ? Alors que lui voilà... Je crois que ce que nous a dit son collègue exactement, c'est : « On lui demandait où était le menu pour faire des ronds. Et lui, il voulait dessiner une voiture. Donc il s'ennuyait. Il est parti. » Il y en a un aussi qui est parti parce que les évolutions de l'idéologie correspondant aux offres proposées, il n'était plus vraiment en accord avec. Voilà, il y a diverses choses.

Et après pour les récemment embauchés, ça, il faudrait qu'on refasse des entretiens, je pense. Bon, tout ça ne répond que très partiellement à la question je pense...

### **Catherine DELGOULET**

Merci pour votre présentation. J'avais une question à partir de la chronique et des pôles structurants que vous avez repérés. J'ai trouvé ça très intéressant. Et alors, je ne sais pas si c'est un effet de la présentation spatiale ou si effectivement... J'ai eu l'impression que certains pôles apparaissaient avant d'autres. Et que donc il y avait aussi une apparition temporelle de pôles structurants. Alors est-ce qu'ils sont quand même là depuis le début ? C'est plus pour que tout rentre dans la diapo ? Ou est-ce que vraiment il y a des choses qui apparaissent de manière chronologique ? Donc je voulais savoir, parce que c'est intéressant, comment une organisation se construit. Est-ce qu'il y a des pôles qui arrivent en premier, d'autres après etc. ? Est-ce que ces pôles viennent en concurrence éventuellement les uns envers les autres ? Donc voilà, c'était une question que j'avais.

Et la deuxième question toujours en lien avec ces pôles, c'était plutôt, est-ce qu'il y a des pôles qui poussent l'émergence de l'organisation ? Ou est-ce qu'éventuellement il y en a d'autres qui apparaissent de par la nécessité de la construction de l'organisation ? Est-ce que vous avez pu repérer comme ça, des espèces de mouvements dans la constitution et l'arrivée de ces pôles ?

### **Flore BARCELLINI**

Alors pour répondre en partie à ta question, sur l'ordre, alors il y a un ordre. Enfin je pense qu'il y a un ordre. Il faudrait qu'on le travaille...

### **Céline MARDON**

... qui n'apparaît pas là parce que là, il y a un côté : il faut que ça rentre dans la diapositive, en effet.

### **Flore BARCELLINI**

Mais c'est vrai que par exemple pour eux, un marqueur temporel, c'est très prégnant, c'était le personnel présent. Donc je crois qu'ils ont eu tendance à structurer le temps en fonction des personnes.

### **Céline MARDON**

Et en même temps, c'est ce qu'on leur proposait. De base, c'est ce que nous, on avait su placer sur la chronique. Mais on a vu que c'était efficace.



## **Flore BARCELLINI**

Après ce qu'on a eu beaucoup, beaucoup, beaucoup de mal à récupérer, c'est l'organisation de leur travail (en violet). Donc je pense que ça apparaît en dernier parce que c'est ce qu'on a du mal à leur « faire ressortir ». Parce que comme ils sont dans cette espèce de fantasme d'ouverture, d'autonomie etc. – ça revient un peu aux questions qui nous ont été posées – ils ont du mal à attraper leur organisation à long terme en fait. Et s'ils l'attrapent, c'est par les outils logiciels : « ah oui pour s'organiser on a le logiciel machin ». Donc ils remplacent... Pour eux, collaboration égal outils collaboratifs technologiques, ils superposent l'outil technique et la fonction. Donc on a eu du mal à les faire travailler sur l'objet organisation. Et c'est pour ça que ça arrive en dernier. Et c'est pour ça qu'on a du mal à remonter en fait.

## **Céline MARDON**

Il y a une grosse flèche violette qui part vers la gauche sur la chronique, c'est pour dire : il y a des réunions d'équipe, mais voilà, ça a commencé avant, mais on ne sait pas trop bien quand. En plus il y a les moments où ils ont décidé que ça a commencé, et il y a les moments où ils les ont vraiment tenues et d'autres où ils les ont moins tenues. Et ça, au jour du groupe du travail c'était compliqué de savoir quand c'était.

Et peut-être un autre exemple, c'est le pôle « Espaces – lieux, équipements-machines ». En fait, il y a un seul machin en jaune en dessous sur la chronique constituée alors qu'en fait... Moi, j'en suis sûre parce que j'ai vu des choses au moment où j'étais présente pour la première intervention, il y a eu d'autres choses mais qui n'ont pas été évoquées pendant le groupe du travail, et donc je ne les ai pas placées d'autorité ensuite. Comme c'étaient des choses assez anciennes au moment de s'approprier la chronique, je pense que l'équipe ne voyait pas l'intérêt de revenir sur des choses comme ça, en plus dans un lieu qui n'était plus le lieu actuel. Parce que comme on était plutôt dans la perspective de l'utilité possible, enfin des usages possibles dans le futur de cette chronique, on n'est pas revenu sur tout.

## **Flore BARCELLINI**

Je dirais que ce qui est prégnant pour eux, c'est personnel et offre. Ce qui se tient.

## **Céline MARDON**

Et contexte. Parce que là pour le coup, sur la question de qu'est-ce qui pousse l'émergence de l'organisation, ou qu'est-ce qui apparaît par nécessité au vu de l'organisation, ces éléments contextuels là, enfin ce qu'on a appelé éléments contextuels internes et externes, enfin surtout externes, jouent un rôle fort.

## **Valérie ZARA- MEYLAN**

Moi, c'est plus un commentaire. Dans la suite de ce qui vient d'être dit, je voudrais dire que ce que vous avez présenté est très, très intéressant, et cette chronique en particulier parce qu'on voit bien qu'elle est opérante pour réfléchir. Et l'idée, ça n'est pas de retracer tout un historique exhaustif de tous les événements, de toutes les évolutions de façon complète. L'intérêt, c'est qu'ils ont évoqué avec vous les éléments qui leur paraissent intéressants et parlants, au moment où vous avez effectué ces groupes de travail. Et en fait, ils retiennent ce qui est opérant, ce qui permet de réfléchir, ce qui permet d'avancer, ce qui les a marqués, les faits saillants qui ont du sens aujourd'hui. Alors probablement qu'ils réinterprètent avec vous au moment où ils les inscrivent sur la chronique, mais du coup, il ne s'agit pas juste d'aviser ou de retracer des choses de façon exhaustive. C'est vraiment pour travailler, pour avancer d'une façon opérationnelle, je dirais, pour penser ensemble – enfin pour repenser au passé et le mobiliser pour construire le futur ensemble.

## **Flore BARCELLINI**

On pourrait le voir comme un outil de construction de l'expérience.

## **Valérie ZARA-MEYLAN**

Oui tout à fait. Oui. C'est très intéressant.

## **Serge VOLKOFF**

C'est le hasard, parce que ça prolonge un peu la question de Valérie, à l'instant. Alors petit point purement d'intérêt pour votre méthode, c'est : est-ce que vous avez enregistré les groupes de travail ? Peut-être vous l'avez dit. Ça m'a échappé mais... Et donc ça veut dire que dans des publications à venir, vous allez éventuellement mettre des extraits de verbatim d'échanges, afin qu'on comprenne comment votre propre intention méthodologique interagissait avec leurs préoccupations à eux. C'est très, très important.

Et alors du coup ma question, c'est : est-ce qu'au moment de faire la chronique, vous aviez une orientation qui consistait à travailler les flèches du schéma précédent ? C'est-à-dire, à propos de tel ou tel élément du contexte, est-ce qu'on s'est posé un problème de... Ou par exemple, à propos de tel et tel élément d'offres de services. Donc le lien entre offre de services et composition de l'équipe par exemple, enfin je suppose qu'il est très, très intéressant et structurant. Est-ce qu'à un moment donné on a une nouvelle offre de services, on se rend compte que on ne peut pas parce qu'on n'a pas,...ou alors peut-être que ça serait l'occasion de recruter quelqu'un qui...etc. ? Je n'en sais rien, des choses comme ça. Ou dans l'autre sens : on dispose de compétences dans tel domaine avec untel qui vient de renforcer l'équipe pour des raisons diverses, et peut-être que ça serait l'occasion de développer une offre de services dans tel sens etc. Donc je ne sais pas si dans votre manière d'animer les groupes de travail, vous aviez des relances de ce type ? Ou aussi des choses auxquelles on a renoncé puisque vous avez utilisé l'adjectif d'uchronique, emprunté d'ailleurs à Valérie vous le disiez, donc des choses comme : on a failli faire telle chose mais finalement on a renoncé pour telle et telle raison, et c'était à l'occasion de. Donc en fait la discussion, elle doit quand même... C'est une boule de flipper, quoi. Elle doit se tamponner sur chacun de vos pôles structurants, et c'est ce rebond-là qui est aussi intéressant sans doute.

## **Céline MARDON**

Ça rend complexe d'ailleurs l'étude de toutes ces interrelations. Il faudrait qu'on étudie ce que tu proposes, les liens entre chaque pôle. Ce qui peut être conséquence de quoi, ce qui va motiver quelque chose à un moment donné. Peut-être, il y en a qu'on a un peu caractérisés entre « offres et services », « espaces » et « contexte ». Ce qui n'est peut-être pas forcément ressorti dans la présentation. Mais c'est peut-être ceux sur lesquels on a le plus d'éléments aujourd'hui, mais il faudrait qu'on investigate le reste. Et au moment de présenter ça à l'équipe, eux ce qu'ils suggéraient, c'était éventuellement d'avoir une vision de ça, de l'état de ça à plusieurs moments dans le temps. Donc voilà, c'est un travail aussi qu'on pourrait faire avec eux, qui serait intéressant.

## **Annie JOLIVET**

J'ai deux questions. Dans la chronique que vous avez présentée, il y a une série d'éléments qui sont décrits mais les pôles structurants en fait apparaissent après coup. Alors je ne sais pas si je vais arriver à m'expliquer, mais... En fait ils ont ouvert avec un certain personnel, alors ça se voit. Avec une certaine offre de services, ça se voit. Et avec en fait un pré-investissement qui était un investissement d'opportunité, ils ont gagné un appel d'offres et donc ils avaient un certain nombre de machines, pas forcément ce qu'ils auraient choisi. Ils avaient un paquet. Et donc en fait je trouve que, autant il y a

une catégorisation des pôles structurants, autant en fait on n'en saisit pas le contenu, enfin les arrangements entre ces différents éléments. Les changements prennent leur place à partir d'une espèce de... une dotation de facteurs et de pôles structurants de départ. Et ensuite, les changements vont, soit moduler, soit reconfigurer les choses telles qu'elles existent. Donc à un moment donné par exemple, le personnel est largement reconfiguré probablement parce que les machines sont sous-utilisées et parce que la clientèle n'est pas présente. Donc en fait je trouve qu'il manque une partie de l'histoire. C'est normal. C'est compliqué, mais je pense, ça fait écho à la question sur le modèle économique. On a l'impression qu'en fait ils sont partis avec un premier lot de trucs qu'ils envisageaient. Et puis ensuite, une partie des changements traduit la recomposition nécessaire de cet arrangement, et que d'ailleurs cette recomposition n'est pas aboutie... Les pôles structurants je pense que vous ne les utilisez pas vraiment comme des pôles structurants, c'est plutôt des catégories pour reclasser les changements, mais ça ne donne pas d'idée sur ce qui structure l'organisation et le fonctionnement du Fab Lab.

Et du coup, ma deuxième question : est-ce que dans la façon dont vous avez analysé les choses, vous auriez procédé de la même façon s'ils n'avaient pas été étiquetés Fab Lab ? Si c'était, je n'en sais rien, une coopérative d'utilisation de matériel, est-ce que vous auriez procédé de la même façon ? Et donc du coup est-ce qu'il n'y aurait pas un biais dans la façon dont on approche ces structures-là ? Parce qu'elles sont nouvelles on repart comme si c'était très en distance des organisations qui ont pu exister dans le passé ? J'y pense, parce que les Fab Labs, enfin tout ce qui consiste à mettre du matériel en commun, c'est quand même quelque chose d'assez ancien, y compris dans des professions comme les designers, etc. Enfin voilà, le principe de l'atelier qui est un atelier qu'on partage, dans lequel on peut faire des activités collectives, et parfois on peut faire aussi du travail pour soi, c'est quelque chose qui a existé depuis très longtemps – et c'est quelque chose qui perdure, y compris dans des activités industrielles comme la verrerie par exemple, où vous pouvez avoir à la fois de la mise à disposition pour l'activité collective, et puis des poches de travail individuel qui se déploient. Donc ce n'est pas forcément si éloigné. Est-ce que ça a influencé votre façon de faire la méthodologie ? Et est-ce qu'il n'y aurait pas une façon de reboucler sur une méthodologie peut-être plus classique, qui intégrerait des éléments qui manquent peut-être un tout petit peu, dans cette présentation et pas forcément dans votre travail ?

## **Céline MARDON**

Je vais commencer par la fin. Sur la façon dont on intervient dans cette structure du fait qu'elle soit étiquetée Fab Lab, je ne pense pas que pour le coup, nous, dans cette entreprise-là, on soit arrivé de façon spécifique – et notamment dans la première intervention, pas du tout. On était vraiment sur un travail d'organisation d'une entreprise naissante. Et pour le coup, ça aurait été une coopérative ou je ne sais plus ce que tu as donné comme exemple, je ne pense pas qu'on l'aurait forcément abordé différemment – si ce n'est certaines spécificités que je citais au début où on côtoie quand même des gens, enfin des clients qui sont eux-mêmes dans un rapport de travail sur les lieux, mais pas les mêmes que celui des salariés. Mais pour le coup, on était très centré quand même sur l'équipe, les salariés etc. et l'organisation de l'entreprise elle-même à son ouverture. Ce qui n'empêche pas qu'il y aurait peut-être des éléments de méthodologie plus classique, enfin ce que tu appelais méthodologie classique à rapatrier dans ce qu'on fait là, peut-être.

Juste une précision dans le cadre de ta première question, là où tu disais, ils sont partis avec une sorte de capital de base et des machines qu'ils n'ont peut-être pas choisies etc. ce n'est pas le cas. Ils ont gagné cet appel d'offre qui leur a donné du financement, mais ils ne sont pas... C'était étalé sur trois ans, je crois. Ce n'est pas là-dessus qu'ils se sont reposés pour leurs achats, la location du lieu, et les achats de machines au départ. Et comme je le disais, c'est un mode avec des actionnaires, des investisseurs etc. Eux-mêmes, les trois fondateurs, y ont mis de l'argent. Et ils ont parfaitement choisi les machines qu'ils voulaient proposer.

Quant aux pôles qu'on utilise finalement...

## **Flore BARCELLINI**

Enfin après, avec les pôles, on s'intéresse à l'évolution du personnel, de l'offre, du lieu, des outils logiciels et de l'organisation. Quand on a fait ça, je me suis dit : en fait c'est hyper générique. Si on prend le bon vieux schéma aux cinq carrés des ergonomes, avec les déterminants de l'entreprise, du personnel etc. les outils... Enfin on retrouve ces éléments. Donc moi, j'avais plutôt la réflexion inverse en fait, de dire : OK. On retrouve quelque chose de très classique en fait. Après, ce qui est intéressant par contre, c'est de faire le parallèle entre ce qu'on a fait là et ce que j'ai fait dans les communautés du logiciel libre, où là par exemple, la notion de lieu était virtuelle en fait. C'étaient des espaces virtuels qu'on suivait. Enfin, ce que j'entends dans ta question c'est : en quoi les spécificités de ce terrain nous invitent à repenser les catégories qu'on utilise ou pas, pour comprendre le fonctionnement de cette structure ? Dans ce cas-là, j'ai l'impression qu'on n'invente rien du tout. Là où peut-être on s'est censurées parce qu'on était dans ce cadre-là, c'est la question du prescrit, de la fiche de poste – tu vois, une analyse de l'organisation réglée qu'on n'a pas faite systématiquement en fait. Mais je pense que ce n'est pas présent. Voilà. Mais on ne l'a pas fait en fait.

## **Céline MARDON**

Après ce qui est intéressant dans ce que tu dis, c'est de voir... Enfin toi, tu parlais en termes de dotation de pôles structurants de départ, si on peut voir quels sont... C'est ce qu'on disait un peu tout à l'heure : voir quel est l'état de ces pôles au départ, et puis voir leur évolution au fil de l'histoire dans l'entreprise – enfin la modulation de l'existant dont tu parlais, ça, ça serait intéressant de le faire.

## **Julie LANDOUR**

S'il n'y a plus d'autres questions, je propose que nous bouclions la matinée. Nous avons donc rendez-vous à 14h15, cet après-midi, pour reprendre nos échanges et débats. Merci beaucoup.

## Chapitre 6

# D'UN FUTUR CONTRAINT VERS UN FUTUR RECONSTRUIT – LE CAS DU MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ DANS UN ORGANISME DE COLLECTE DES DÉCHETS

**Willy BUCHMANN**, ergonomiste, Maître de conférences au Cnam  
Paris, CRTD, CREAPT

---

Bonjour à tous. Merci aux organisateurs de m'avoir invité à parler aujourd'hui. Je suis maître de conférences en ergonomie au CRTD du Cnam, et je suis ravi d'avoir pu réfléchir à ce sujet-là.

J'ai intitulé ma présentation « d'un futur contraint à un futur construit – le cas du management de la sécurité dans un organisme de collecte des déchets ». Il s'agit d'une analyse rétrospective d'une recherche action qui a été menée en 2014-2015 sur des questions de construction de culture de sécurité, avec Christophe Réal qui est ergonomiste au Cnam des Pays de la Loire, et Adélaïde Nascimento qui est enseignante-chercheuse en ergonomie au CRTD du Cnam Paris.

Pour montrer comment on a tenté d'accompagner cet organisme de collecte des déchets ménagers afin qu'il puisse au mieux construire son futur plutôt que le subir, j'ai essayé de réinterroger des données : des morceaux de groupes de travail, des comptes rendus d'entretien, de réunion – et j'espère que ça fera un tout cohérent parce que ce n'était pas l'objet de la recherche au départ.

D'abord, je voudrais un peu rapidement revenir sur le titre de ce séminaire, et puis, présenter ma lecture de ces enjeux, entre travail de demain, et expériences d'aujourd'hui.

En ergonomie, sur cette problématique du travail du futur, du travail de demain, qu'est-ce qu'on peut dire et qu'est-ce qu'on peut faire en tant qu'ergonomiste ? Alors d'abord, en ergonomie, on n'est pas très, très bon pour prédire le futur. On laisse ça à d'autres. Par contre, ce que l'on sait à peu près bien faire, entre autres, c'est analyser l'existant. Et donc si on regarde un petit peu dans la littérature, que nous dit l'existant ?

Une diversité de publications (Askénazy et coll. 2006 ; Théry 2006 ; Daniellou 2015 ; Volkoff et Delgoulet 2019 ; Enquête Conditions de Travail 2019...) présentent des phénomènes d'intensification du travail, sous différentes formes, avec par exemple une accentuation des contraintes temporelles, des rythmes contraints, la diversité et l'urgence des demandes, les réponses à fournir immédiatement etc. qui peuvent amener une accentuation, une individualisation du travail : on n'a plus le temps de discuter avec ses collègues. Les problèmes de santé ou les difficultés liées au travail sont de plus en plus individuelles, et peut-être un peu moins collectives. Enfin on constate une diminution des temps collectifs de régulation : comme les journées de travail se densifient, on n'a plus de réunions pour discuter de ce qui se passe, des problèmes rencontrés, etc.

### **Et donc est-ce que cette évolution du travail a une influence sur l'expérience professionnelle ?**

Alors avant je me suis demandé : qu'est-ce que l'expérience professionnelle ? Et je me suis référé à un ouvrage publié il y a quelques temps, qui est un ouvrage collectif CREAPT (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). Et j'ai cherché quelque part une définition de l'expérience professionnelle. Donc j'ai tapé dans le moteur de recherche « expérience » dans ce livre. Et donc sachez que sur 395 pages, il apparaît dans 285 pages. Mais c'est facile, parce que comme « expérience » est dans le titre, et que le titre est reporté sur une page sur deux, il apparaît déjà dans de nombreuses pages. Donc il a fallu que

je trouve une autre technique, que je regarde un petit peu plus qualitativement. J'ai donc regardé entre la page 1 et la page 200, soit à peu près la moitié de l'ouvrage. À plus ou moins cinq occurrences, le terme apparaît à 267 reprises dans les 200 premières pages. Autrement dit, si parmi vous certains se posent des questions sur l'expérience, la construction de l'expérience, les entraves à l'expérience, les discussions sur l'expérience de jour, de nuit, dans les avions, à l'hôpital etc. je pense que c'est un bouquin de référence.

Et donc si on synthétise deux définitions que l'on retrouve dans cet ouvrage, une de Karine Chassaing et une de Cathy Toupin, on peut retenir que *l'expérience est le produit d'un ensemble d'événements vécus et des pratiques réflexives individuelles et collectives éventuellement développées suite à ces événements*. Donc pour construire son expérience, il faut deux ingrédients : il faut vivre un certain nombre d'événements. Et ensuite, il faut avoir un temps pour pouvoir réfléchir à ce qu'on a vécu, à ce que l'on a fait, à comment on s'y est pris, est-ce qu'on s'y reprendrait de la même manière la prochaine fois etc.

Et donc si on fait un lien entre ces phénomènes d'intensification du travail et cette définition de l'expérience, on peut se poser la question suivante : est-ce que l'intensification du travail rendrait plus difficile la construction de l'expérience professionnelle ? On peut certainement en faire l'hypothèse : si on n'a plus le temps pour réfléchir individuellement et collectivement, ça peut poser problème.

### **Maintenant ces difficultés à construire l'expérience, est-ce que c'est vraiment un problème pour concevoir le travail de demain ?**

J'ai cherché quelques écrits sur le sujet, et je suis tombé sur les écrits de Simone Weil, une philosophe du début du vingtième siècle, et qui entre autres s'est fait employer sur les chaînes industrielles chez Renault, chez Alstom dans les années trente, pour comprendre le travail ouvrier. Elle a écrit des ouvrages comme « Conditions premières d'un travail non servile » « Grèves et Joie Pure », « la Condition ouvrière » et « L'Enracinement » dont j'ai tiré cette phrase – Simone Weil (1943) nous dit : « *la perte du passé, collective ou individuelle, est la plus grande tragédie humaine* ». Donc on a un point de vue de philosophe-là qui nous dit que l'on a quand même tout intérêt à garder des traces du passé, que ça peut être utile.

On fait un bond dans le temps, et je m'intéresse cette fois-ci à des travaux de Francis Eustache, neurophysiologiste et chercheur à l'Inserm. Donc là, avec une approche quand même bien cognitiviste, Eustache (2016) nous dit que « *notre mémoire est indispensable, pas simplement pour connaître notre passé, mais également pour préparer notre avenir ; en ce sens la mémoire est liée à l'intelligence* ». C'est-à-dire que ce chercheur, qui travaille sur des questions de mémoire, montre que les amnésiques ont énormément de mal à se projeter dans le futur. Donc on se dit que le fait d'avoir une mémoire, s'appuyer sur sa mémoire, peut être utile pour concevoir le travail du futur.

Mais peut-être que les concepteurs s'appuient sur leur mémoire, et que ça ne pose pas de problème. Or, si on s'intéresse à quelques écrits sur les concepteurs, j'en ai pris deux, un de Corinne Gaudart par exemple en 2013, qui nous dit que, « *du côté des concepteurs, c'est à partir des scénarios qu'ils produisent (donc le futur) qu'il s'agit de les faire revenir sur le présent et le passé. Les temporalités des gestionnaires sont aussi des temporalités de collectifs de métier qui subissent également les conséquences de la flexibilisation du travail. La vision de court terme que cette flexibilisation promeut a conduit à leur faire perdre la mémoire* ». C'est-à-dire que, si j'ai bien compris ce point de vue, les concepteurs sont en permanence dans des projets, avec des équipes plus ou moins mouvantes, et donc ont de grandes difficultés à prendre en compte la mémoire des organisations pour lesquelles ils travaillent.

Et puis après avoir fait de la pub pour le livre du CREAPT, je vais faire un petit peu de pub pour une publication. Sur ce même sujet de place des concepteurs, on a identifié dans une recherche dans l'aéronautique (Buchmann, 2013) que, « *la forte mobilité des décideurs et concepteurs fait qu'ils n'ont*

*pas l'histoire des dispositifs de travail qu'ils s'efforcent de faire évoluer et ça représente certainement un obstacle pour ces derniers à concevoir pour les autres des dispositifs de travail à long terme* ». Les décideurs, les concepteurs, du fait du turnover, restent peu de temps sur leur poste, et ne prennent pas en compte forcément l'histoire ou l'expérience des organisations, des collectifs, des individus pour lesquels ils conçoivent le travail.

Et donc si on croise un petit peu ces quatre apports, on peut se dire que l'on a besoin de la mémoire, on a besoin d'une histoire, d'une expérience pour pouvoir penser le futur. Or potentiellement ceux qui conçoivent le futur, du moins ceux qu'on a rencontrés, semblent pour partie amputés de cette mémoire ou de cette histoire.

Et donc pour la conception du travail de demain, pour reprendre le chapeau introductif de ces journées, comment construire le travail de demain si l'expérience ne peut se constituer, être partagée ou mobilisée ? Ou alors, je l'ai reformulé de ma fenêtre, au regard de ce que je vais vous présenter par la suite : comment constituer, partager, mobiliser l'expérience dans les situations de changement ?

Dans notre cas, il s'agit d'une recherche action dans un organisme public de collecte des déchets (que nous désignerons par la suite par l'acronyme OPC), qui collecte des déchets ménagers de 300 000 habitants d'une grande collectivité française. Il y a 300 agents, environ 100 véhicules, sur trois sites répartis géographiquement autour de l'agglomération.

Et donc qu'est-ce qui fait qu'on s'est retrouvé là-dedans ? En 2008, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAM TS) édite une note, une recommandation qui est quasiment une prescription. Et cette R-437 qui fait seulement sept pages, c'est un document assez synthétique, s'adresse aux donneurs d'ordre, aux prestataires, pour leur permettre de faire la collecte des déchets avec un maximum de sécurité. Il y a des dimensions, à la fois techniques, organisationnelles et managériales. Je vais vous lire un exemple que j'ai extrait du document : *mesures relevant de la compétence du prestataire de collecte. Dans le domaine santé et sécurité au travail, le prestataire de collecte soumissionnaire doit, entre autres, détailler ses engagements sur les points suivants :*

- *suppression du recours à la marche arrière qui constitue un mode de fonctionnement anormal ;*
- *interdiction de la collecte bilatérale sortant des cas très exceptionnels où tout dépassement ou croisement avec un véhicule tiers n'est pas possible (la collecte bilatérale, c'est lorsque les ripeurs qui sont à l'arrière de la benne vont collecter à gauche de la route et à droite de la route. Ça, on nous dit : c'est fini. C'est interdit. On peut comprendre pourquoi, pour des questions de risques liés aux voitures qui arrivent en face et qui ne voient pas le ripeur traverser. Mais en termes de collecte, d'itinéraires de collectes, l'interdiction de bilatérale a de nombreuses conséquences).*

*Le prestataire de collecte met tout en œuvre pour supprimer la pratique accidentogène du « fini quitte » ou « fini parti ».*

Donc voilà un exemple de la recommandation de la CNAM TS, qui ne dit absolument pas comment il faut faire, mais qui dit : ça serait bien de faire ça.

Les années passent. Et dans cet organisme public de collecte, on commence à partir de 2010 à réfléchir à comment mettre ça en place. Et en 2012, il y a une première tentative d'application de cette fameuse R-437, dans une démarche plutôt très descendante et prescriptive, mais qui passe très mal auprès des agents, avec pour conséquence des débrayages, des tensions, et ça va jusqu'à un préavis de grève. Donc à partir de là, la direction de cet organisme public de collecte fait un peu marche arrière. Et on était clairement dans une situation où l'application de cette recommandation est vue comme une contrainte pour les managers, mais aussi pour les agents de collecte. D'un côté, on a des managers à qui on dit : il faut appliquer ça. Fini les marches arrière. Fini les bilatérales etc. Alors eux répètent, mais ça va complètement à l'encontre de l'activité des agents. Et donc les agents freinent la mise en place de ces mesures, ralentissent, résistent et vont comme je vous l'ai dit, jusqu'à la grève. Et on est dans le cas d'un changement complètement subi, contraint.

Et donc c'est dans ce contexte que débute la collaboration entre l'OPC et le CNAM, avec un projet qui durera jusqu'en 2016. Et en mars 2016, lors du dernier groupe de travail avec la direction et les responsables de sites (sur lesquels je reviendrai plus en détail), nous procédons à une sorte de simulation managériale, de mise en place d'une nouvelle recommandation qui a été appelée arbitrairement la R-512 (recommandation fictive donc), qui aurait dû arriver d'ailleurs sur la période 2017 – 2021, mais qui est toujours attendue, et nous avons demandé donc aux managers comment ils feraient pour mettre en application cette nouvelle recommandation. L'exercice de simulation est très opérationnel : comment, concrètement, est-ce que vous conduiriez le changement pour mettre en place chez vous cette nouvelle recommandation ?

Comme cette réunion a été enregistrée et retranscrite, je vais vous présenter quelques verbatims qui illustrent le changement de posture des managers, entre changement subi et changement construit : Une chargée de prévention qui nous dit : « *oui. Bah maintenant même pas peur. On peut y aller* ». Un peu plus loin dans la réunion, elle expliquera sa méthode : « *on a commencé par se demander comment intégrer tous les agents de la chaîne hiérarchique, plutôt qu'être juste prescripteur* ». Le directeur adjoint de l'OPC qui nous dit : « *on a envie de travailler sur nous, de s'interroger sur nos pratiques, sur nos approches. Donc s'il faut se remettre en question maintenant on est prêts. On est mûrs* ». Et enfin le directeur nous dit : « *la porte d'entrée, c'est le travail. C'est ça qui fait qu'on fait adhérer les gens aux changements de pratiques. Ce n'est pas l'injonction. Ce n'est pas les grandes théories. On est passé de vingt ans d'injonctions à dix mois d'échanges de pratiques entre collègues. Et on voit qu'en dix mois, on a atteint des buts qu'en vingt ou trente ans d'injonction... (sous-entendu : qu'on n'a jamais atteint)* ».

Donc la question qu'on peut se poser, et que je vais tenter de vous présenter ici, c'est : Que s'est-il passé entre 2012 et 2016, pour que se soit opéré un tel changement de postures de la part des managers, qui sont passés donc d'une recommandation vue comme une contrainte, qu'on tente d'appliquer, à une recommandation vue comme une opportunité de co-construire un futur meilleur que l'existant ? Alors il faut être aussi tout à fait modeste, toutes les évolutions ne sont certainement pas du fait de notre intervention. Mais je vais au moins vous présenter ce qu'on a déployé.

### **Première phase de l'étude (2012-2013)**

Le demandeur était la direction générale des services de la métropole. Et la demande n'était pas formulée exactement comme cela à l'écrit, mais oralement c'est ce qui a été entendu : « venez faire de la régulation sociale dans un contexte difficile ». Autrement dit : Messieurs les ergonomes, venez faire baisser la pression de la cocotte-minute, parce qu'elle est au bord de l'explosion.

Et l'interlocuteur opérationnel que l'on avait était le directeur adjoint de l'OPC qui lui n'était pas demandeur, il n'était pas contre l'intervention mais il n'était pas demandeur. Il ne voyait pas ce que des ergonomes pouvaient faire là-dedans.

Et lors de la réunion de lancement, il dit à mon collègue : « *Clémenceau disait : quand j'ai un problème, je crée une commission. Nous, dans les collectivités quand on a un problème, on lance une étude* ». Et il ajoute ensuite à demi-mots : « *moi, j'ai rien demandé mais je veux bien jouer le jeu. Je demande à voir* ».

L'objectif de cette phase 1 du projet était de réaliser un diagnostic et d'identifier des axes de travail, pour améliorer la collecte des déchets en toute sécurité. On a mis en place une structure avec une instance de concertation, un groupe projet, des séances de travail par rapport aux situations de collecte, avec des référents de l'OPC et des ergonomes. Des ergonomes ont aussi fait des suivis de collecte à pied, à vélo, en voiture, derrière les bennes à ordures, pour comprendre comment se passait la collecte. Ceci afin d'une part de dégager une douzaine de situations de problèmes pour la sécurité, mais aussi d'autre part de ramener du travail réel pour faciliter la lecture et la compréhension de cette fameuse R-437 – c'est-à-dire pour aider l'OPC à se positionner par rapport à cette recommandation, par exemple à la prise des déchets hors bac, aux marches arrière etc.



Alors je n'irai pas plus loin sur cette première phase, mais qu'est-ce qu'on peut en retenir ?

Alors pour ça, je vais reprendre les propos du directeur adjoint, qui rappelons-le au départ n'était pas complètement demandeur. Lors de la réunion bilan de cette première phase, il nous dit : « *l'action des ergonomes nous a permis de nous structurer, de mener une réflexion en profondeur : quel est problème ? Quels sont les objectifs ? Quels sont les enjeux ? La communication ? Le plan d'action ?* ». « Mener une réflexion » : quand on a en tête la définition de l'expérience citée plus haut, l'idée que le directeur adjoint dise que cette première phase a permis de mener une réflexion et se poser des questions, c'est intéressant.

Pour le directeur adjoint : « *cette action nous a aussi permis de tester de nouvelles méthodes* ». Par exemple avec l'usage de la vidéo, et la conduite d'auto-confrontations, ils ont été surpris de la richesse des informations collectées ; ça leur a plutôt plu.

Il nous dit aussi : « *ça nous a permis d'aller sur des champs encore non-investigués* » : par exemple, la direction n'avait pas conscience des collaborations entre chauffeur et ripeurs, et toutes leurs règles tacites. Le nombre de fois où le chauffeur revérifie où est le ripeur, tous les gestes qu'ils se font l'un l'autre pour communiquer.

« *Ça nous a permis aussi de renforcer notre bagage théorique* », dit l'adjoint à l'OPC, par exemple sur des notions comme le travail collectif, les variabilités, sur le travail réel, sur l'activité etc. Et puis, il ajoute : « *ça nous a forcé à prendre du temps. Prendre du temps pour comprendre, pour réfléchir et pas seulement pour agir* ». Donc là aussi, ça commence à faire du lien avec cette question de construction de l'expérience. Dans ce contexte compliqué socialement, et en participant aux groupes de travail construits par les ergonomes, il a pris du temps pour réfléchir.

Alors là ce que je vous présente, ce n'est que les Verbatim du directeur adjoint, mais à la fin de cette première phase de collaboration la dizaine de managers avec lesquels on a travaillé mais aussi le directeur montrent une nouvelle compréhension de l'activité de collecte, de l'activité au sens du travail réel. Et puis, ils montrent une nouvelle manière d'aborder le management du changement, la préparation du travail futur avec cette fameuse recommandation, qui n'est pas non plus vue comme une prescription à appliquer à la lettre, mais plutôt comme une ligne directrice qui se discute, qui se co-construit. Et donc tout le monde exprime le besoin d'aller plus loin dans cette notion de collecte en sécurité, dans cette structuration de la sécurité. C'est comme ça qu'on est passé à un deuxième contrat, une deuxième phase sur laquelle je vais prendre un petit peu plus de temps.

## **Deuxième phase (2013-2016)**

On repart sur un contrat de recherche action de soixante-dix jours de terrain. Ça, c'est plutôt confortable. Avec un titre qui n'est peut-être pas très heureux, très original, mais sur le moment, c'est tout ce qu'on a trouvé : « *comprendre le travail pour construire la sécurité* ». Avec des objectifs opérationnels, organisationnels, stratégiques – et avec pour objectif stratégique d'aller vers une sécurité intégrée et cohérente avec les objectifs de cette organisation, qui est quand même de collecter les déchets, et de rendre un service public.

Donc pour atteindre ces objectifs, on est passé par l'animation d'instances de pilotage et de concertation, par le traitement des situations problèmes qui avaient été identifiées dans la première phase, mais aussi par une phase qu'on a appelée « *d'accompagnement à la préparation au changement* ». Ils voulaient qu'on les prépare à l'arrivée d'une future recommandation, qu'ils soient dotés d'une méthodologie qui les aide à s'y prendre.

Et il y avait aussi une réflexion collective du directeur et de son adjoint qui nous disaient : « *on veut que vous nous aidiez à avancer, mais on veut aussi que vous nous aidiez pour qu'on se regarde marcher. On veut un retour aussi sur comment on s'y prend* ».

Et donc pour mener à bien ce projet, dans cette seconde phase de coopération, en plus des différentes instances qu'on avait gardées (groupe de pilotage, groupe projet, groupes de travail, groupe de concertation), on a créé ce qu'on a appelé « un comité stratégique », qui était constitué plutôt de top managers :

- l'élue, vice-président de la métropole ;
- trois membres de la direction ;
- quatre cadres ;
- les huit chargés de prévention.

Ce travail du comité stratégique était négocié et mené comme étant plutôt une bulle où on prend le temps de penser le management, l'organisation, sans forcément avoir l'objectif de ressortir avec des solutions concrètes ou des outils concrets à court terme.

Ce groupe de travail s'est réuni lors de quatre séances d'une demi-journée, réparties sur dix-huit mois. Avec deux premières séances centrées plutôt sur la compréhension et l'échange de la culture de sécurité dans les situations de collecte, portées par les différents acteurs de la collecte. Au cours de ces séances on s'est intéressés aux contradictions de l'organisation, aux règles contradictoires.

Par exemple, dans la séance 1, en sous-groupes puis collectivement, on a analysé la situation suivante (préalablement observée par les ergonomes) : un ripeur collecte un sac poubelle qui est au sol ; il applique la règle du service public : après la collecte, il ne doit pas rester de sacs dans la rue ; mais il enfreint la règle de sécurité de la R-437 qui dit qu'aucun sac ne doit pas être touché à la main. Et donc les débats portaient sur : est-ce que c'est une pratique acceptable ? Inacceptable ? Ou acceptable sous conditions ? Et ensuite s'ensuivait une discussion collective afin que les participants puissent exprimer leur point de vue, entendre celui des autres et débattre.

Donc ces discussions autour de règles contradictoires a permis aux uns et aux autres de se positionner, de se rendre compte que tous ne partageaient pas le même point de vue sur la sécurité. Mais comme cette première séance était centrée sur des situations de collecte, les ripeurs se trouvaient mis en cause et considérés en faute. Certains top managers rappelaient que « *ils (les ripeurs) n'ont qu'à appliquer la règle. Quand même on leur donne les moyens* ».

Afin de montrer et discuter le fait que les ripeurs ne sont pas les seuls à devoir arbitrer entre des règles contradictoires, nous avons fait le choix dans la deuxième séance de faire un peu le même exercice mais avec des situations d'arbitrage plutôt par les managers. Ces derniers ont alors pris conscience que, comme les opérateurs, ils étaient confrontés à des problèmes réels que l'organisation ne permettait pas de résoudre. Chacun a pu se questionner sur ses pratiques, et les pratiques des autres : est-ce que finalement je suis concordant ? Est-ce qu'on porte les mêmes points de vue ? etc.

Ces deux premières séances étaient donc plutôt centrées sur la compréhension de la culture de sécurité (Nascimento et Falzon, 2014) des uns et des autres, et ont permis de tirer des constats sur les contradictions entre l'organisation et des règles. L'objectif des deux séances suivantes était de trouver des pistes pour pallier les problèmes identifiés. Pour cela nous avons conçu et mené deux séances centrées sur la conception collective d'une stratégie de conduite du changement relative à la sécurité au travail. Mais pour ça, il nous fallait du matériel sur lequel s'appuyer pour mener cette conduite du changement. Et on s'est dit que, pour réfléchir à comment est-ce qu'on avance, où est-ce qu'on veut aller, il fallait comprendre d'où on vient, savoir dans quelle dynamique on était. Qu'est-ce qui fait qu'on en était arrivé là ?

Et donc pour concevoir le dispositif de simulation à la conduite du changement, on a travaillé avec certains managers à ce que j'ai appelé « une analyse diachronique des changements et évolutions de l'OPC ». C'est une technique et un outil qu'on a créé au cours de mon travail de thèse (Buchmann, 2013), et qui a été utilisé depuis à plusieurs reprises, avec des résultats intéressants. L'objectif initial via la conception et l'usage de cette grille était de répondre aux questions suivantes : d'où on vient ? Comment on s'y est pris ? Et comment l'organisation a évolué ? Ceci afin, dans un second temps de

mettre en place des conditions favorables à la construction d'une expérience professionnelle individuelle et collective qui soit utile pour la conception.

En terme méthodologique, il s'agit par une suite de 4 entretiens individuels ou en groupe de deux, de 60 à 90 minutes, de compiler sur une grande frise chronologique papier avec des post-it et des feutres des informations que nous délivre l'interlocuteur, sur certains thèmes, afin de reconstituer une histoire de l'organisation. On a choisi de rencontrer des acteurs qui avaient une fonction très spécifique dans l'organisation, et des interlocuteurs plus expérimentés qui disposaient de plus d'informations sur l'histoire et/ou sur les tenants et les aboutissants des changements de l'organisation. Ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits, et aident à compléter cette frise.

Enfin, cette frise terminée a été utilisée dans une réunion de restitution auprès des participants pour être sûr que l'on avait bien compris, et puis pour dégager des points utiles pour la conception future (que je vous présenterai après).

Cette frise chronologique se présente, avant les entretiens, sous la forme d'une série de lignes horizontales, parallèles les unes aux autres. Chacune des lignes représente une des familles d'informations que l'on souhaitait collecter ; ces familles ont été choisies à partir à la fois de la problématique mais aussi de nos premières observations. Donc on voulait avoir des informations sur :

- l'évolution de l'organisation par rapport à l'évolution qualitative et quantitative des contenus de collecte ;
- une évolution des indicateurs de pilotage de l'activité ?
- des évolutions dans la constitution des équipes ? La répartition des tâches ?
- des évolutions dans le projet d'établissement ;
- la réglementation des normes, des lois ;
- la politique ;
- des actions de prévention ;
- les populations au travail ;
- les postes de travail ;
- la santé au travail ;
- et d'autres.

Voici (Figure 1, page suivante), une illustration de la frise qui fait suite à la première passation avec le directeur adjoint et puis une chargée de mission, au cours de laquelle on a pu incrémenter les premières informations.

Dans cette frise, nous avons fait des zooms sur des points saillants : par exemple le directeur adjoint nous explique : *« avant 2010 c'était la R-388. C'était clair. À cette époque, on n'avait pas de grille de lecture. On ne faisait pas d'action. Et puis quand même, on nous a poussé pour faire un DUERP. Alors le DUERP, il a été fait par un stagiaire. Donc avant 2010. Et puis, on avait une personne qui avait un temps partiel dédiée à la sécurité »*.

Ensuite, on a mené un entretien autour de cette grille avec la responsable prévention qui a complété les premiers éléments récoltés. Enfin, on a fait l'exercice avec le directeur, qui lui était présent à l'OPC depuis la fin des années quatre-vingt-dix.

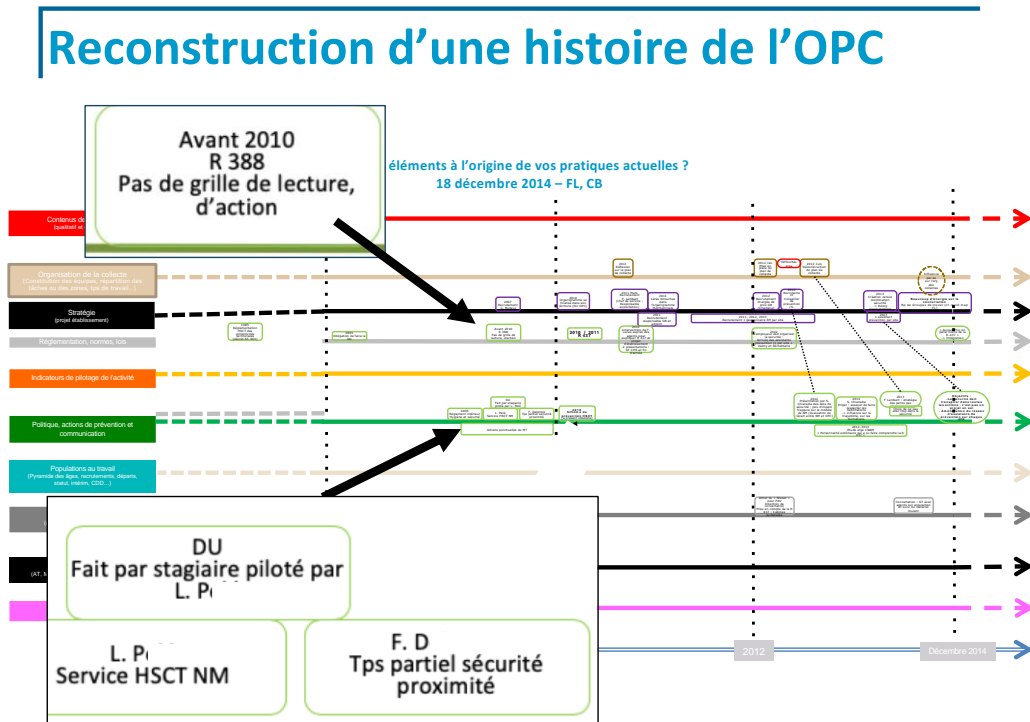


Figure 1 : frise diachronique fondée sur les premières analyses par l'ergonome, puis complétée après une première passation d'entretiens

Ce travail de reconstitution a montré son utilité, dans trois registres.

Premier registre : pour donner à voir la conduite du changement passé (choix des axes de travail, conséquences de ces choix, temporalités...). Par exemple, pour le directeur grâce à cette frise : *« on voit bien que notre niveau d'exigence entre aujourd'hui et il y a six ans, il n'a plus rien à voir. Donc certes on râte toujours aujourd'hui, mais on a quand même bien avancé. Ça permet de voir aussi tout ce qu'on a fait, mais aussi quel est encore le dernier coup de talon qu'il faut mettre pour continuer. Et puis, si on ne fait pas cet exercice, on finit par ne plus voir uniquement le verre à moitié vide, et ne plus voir le verre parfois aux trois quarts plein. Et ça nous fait réfléchir à tout ce qu'on a demandé comme changements aux agents. Et puis, ça peut nous faire comprendre pour quelle raison ils râlent aussi ».*

Second registre, ce travail a permis une prise de recul et une contextualisation sur la façon dont la prévention, la sécurité, se sont mises en œuvre.

Troisième registre : cette grille a aussi permis (et ça je m'en suis rendu compte a posteriori) de construire ce que j'appelle « des histoires et expériences intéressantes et utiles pour la conception ». Pourquoi ce terme ? Certains ergonomes pourraient parler de situations d'actions caractéristiques pour la conception, mais ce n'est pas exactement cela dont il s'agit, ici. Nous sommes ici dans le cas de situations d'actions de management réussies ou ratées, tirées de la mémoire des acteurs, mais utiles pour concevoir l'organisation et les temporalités des changements futurs. Nous utilisons « histoire et expérience », parce que les informations qu'elles véhiculent ne sont pas du même registre. Ensuite « expériences intéressantes », c'est un terme qui a déjà été utilisé au CREAPT, et qui me plaît bien, l'idée c'est qu'on peut s'appuyer sur des expériences réussies, mais aussi sur des expériences ratées. Les deux peuvent faire avancer. Et « utiles pour la conception » parce qu'il y a certainement des histoires des expériences intéressantes utiles, mais pour la formation, pour la sécurité, pour la construction d'un référentiel commun etc. Dans notre situation, celles qui nous intéressaient, c'était celles qui étaient utiles pour la conception. Je vais vous donner quelques exemples que j'ai retranscrits :

« En 2011, on a construit le nouveau plan de collecte sans concertation, ça n'a pas fonctionné. On a fait machine arrière, adopté la stratégie des petits pas, dans une démarche plus participative » (Directeur adjoint). Comment est-ce qu'une histoire comme ça peut être utile pour la conception ? On imagine bien par rapport à la concertation.

« Entre 2011 et 2013, on a ouvert trop d'axes de travail simultanément (ça, c'est le directeur qui dit ça). On a pris la recommandation. On a voulu tout mettre en place. Ça n'a pas marché. Les managers, ils n'arrivaient pas à tout tenir, trop de groupes de travail, trop d'objectifs. C'était trop. On a mal hiérarchisé » (Directeur).

« Entre 2011 et 2013, on a mis en place trop de changements pour les agents qui ont eu du mal à trouver leurs repères pour le travail. Ils disaient : ça va trop vite. Vous allez trop vite. On n'arrive pas à vous suivre » (Directeur adjoint). Quand on sait que la construction de l'expérience passe par des phases de changement, mais aussi des phases de digestion où on prend le temps de comprendre etc. là les agents, ce n'était pas possible.

Et donc cette analyse diachronique des évolutions de l'OPC a ensuite servi à alimenter les deux séances de préparation à la conduite du changement. D'une part, lors de la séance 3, cette frise et puis mes « expériences intéressantes » ont servi à travailler à l'identification des forces et faiblesses de l'organisation. Et ensuite, en séance 4, on a organisé une simulation managériale avec pour thème la mise en place d'une nouvelle réglementation, la fameuse R-512 dont je vous ai parlé au début. Il s'agissait d'une recommandation fictive qu'on a créée de toutes pièces – mais avec des éléments que l'on savait pertinents, et qui allaient sortir dans la future recommandation.

Pour vous donner une idée, voilà les consignes qui étaient données aux petits groupes de travail : la R-512 (fictive) de la CNAM TS vient d'être diffusée. Elle doit entrer en vigueur en 2016 (on est en 2014). Vous devez construire votre stratégie en prenant en compte vos forces et faiblesses identifiées, pour répondre aux objectifs de la R-512 (recommandation fictive), tout en maintenant a minima votre qualité de service.

Quelques repères pour construire votre plan d'action :

- placez les actions que vous envisagez (en les ayant inscrites sur un post-it) sur l'axe concerné (puisque'on avait identifié des thèmes sur la communication, sur les outils, sur les collaborations avec les acteurs externes etc.) ;
- et vous pouvez identifier des liens éventuels entre vos post-it avec des flèches : actions simultanées, conjointes, différées etc.

Et donc on peut voir sur la photo suivante le travail des trois groupes. Sur la droite de l'image, c'est un rapporteur d'un groupe de travail qui est en train d'expliquer quelle stratégie son groupe a adopté pour déployer dans le temps cette fameuse R-512 (recommandation fictive). Nous n'entrerons pas dans les détails des stratégies de déploiement proposées par les groupes, car ce n'est pas l'objectif de notre propos, aujourd'hui.

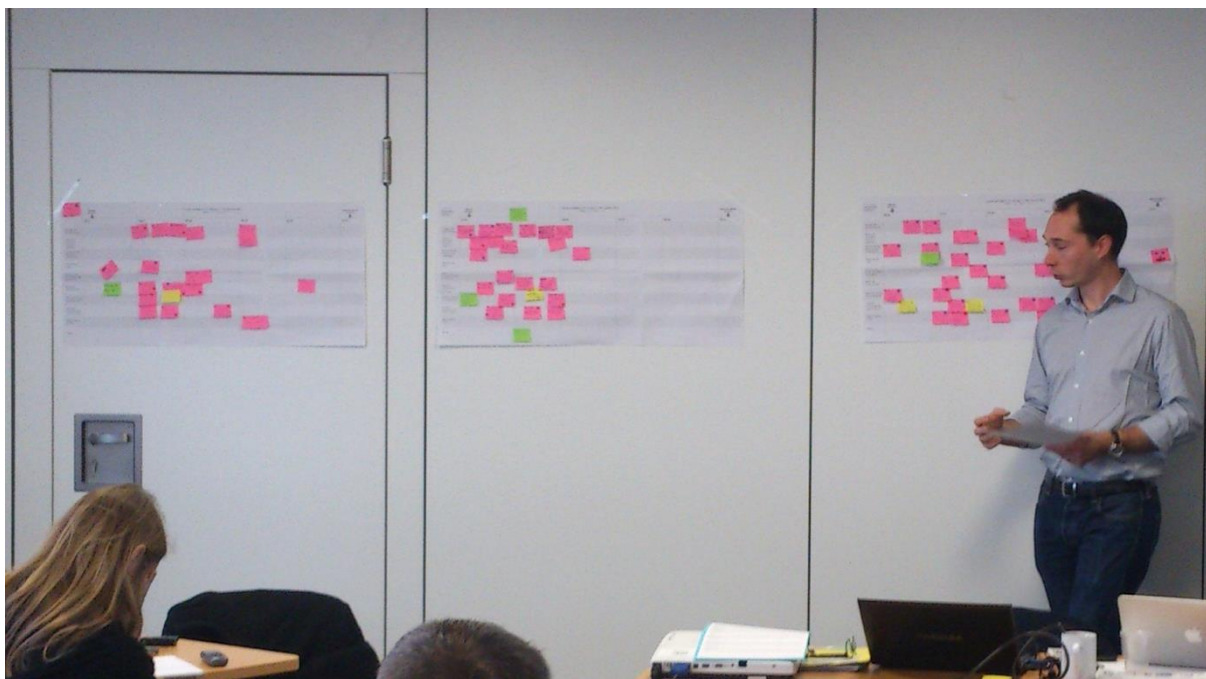


Photo 1 : Simulation du déploiement de la R-512 (recommandation fictive), au fil du temps

## Conclusion

En guise de conclusion, essayer de répondre à ce que j'avais avancé dans le titre me paraît plutôt cohérent. Donc qu'est ce qui nous permet de dire que ces managers vus ici comme des concepteurs, sont passés d'un futur vu comme une contrainte (=appliquer une nouvelle réglementation), à un futur vu comme une co-construction collective pour arriver à un compromis acceptable ? Alors il y a encore pas mal de données à exploiter. Je me répète. Je me suis replongé encore hier et ce matin dans les retranscriptions d'entretiens. Mais basiquement j'ai regardé d'abord les post-it à l'issue de la réunion (cf. Photo 1) qui expliquent un peu les méthodes et l'outil que les groupes proposaient pour répondre à la R-512 (recommandation fictive). Et parmi ces méthodes et outils, on a : « expérimenter telle ou telle chose ». « Renforcer l'analyse ». « Tester ». « Renforcer le compagnonnage ». « S'appuyer sur le dispositif existant ». « Faire des analyses de pratiques ». « Mettre en place un groupe de travail ad hoc » etc. Et donc en termes de liens avec la construction et la mobilisation de l'expérience, on voit qu'il y a un pas qui a été franchi vers cette volonté de mobiliser les personnes expérimentées.

En complément, je partage à titre d'illustration deux morceaux de la discussion de bilan qui a suivi la simulation de la séance 4 du comité stratégique. Une assistante de prévention qui nous dit : « *le gros vent peut arriver* (autrement dit, même si on a une réglementation très contraignante qui arrive), *on est armé. Méthodologiquement on a des idées sur comment s'y prendre. Et ça passera* ». On a un cadre qui nous dit : « *nous, comité stratégique* (ce « nous » est intéressant, il marque peut-être le fait qu'il s'est constitué un collectif avec une expérience, un partage d'histoire et de valeurs), *on sait que c'est très très important de prendre le temps dans des réunions, de réfléchir à comment on s'y prend, d'où on vient etc. Parce qu'il y a beaucoup de réunions de deux heures ou trois heures à la métropole qui ne servent à rien. Là, c'est peut-être aussi à nous de rappeler que ce n'est pas une grande messe qui ne sert à rien, qu'il y a vraiment intérêt de prendre le temps de réfléchir, de constituer des groupes de travail etc.* ».

Ainsi, l'analyse de ces verbatims, des contenus des productions des managers lors des réunions nous permettent de faire l'hypothèse que nos managers concepteurs, par le vocabulaire qu'ils utilisent, les méthodes qu'ils imaginent, et la posture qu'ils adoptent, ont évolué vers des dispositions plutôt favorables pour faire aller l'organisation vers un futur plus construit.

En deuxième partie de conclusion, je souhaitais reprendre aussi le sous-titre de ma présentation : qu'est-ce qui nous permet d'affirmer que, pour se préparer à la situation de changement, on a travaillé à constituer, partager, mobiliser l'expérience ? Nos résultats à ce jour manquent de prise de recul, d'autant plus qu'il est difficile de trouver des indicateurs de la mobilisation de l'expérience. Malgré tout, voici des éléments de réponse :

D'abord, en termes de données factuelles : cette collaboration a duré près de cinq ans, pour presque cent jours terrain. On a fait des analyses ergonomiques d'activité de collecte. On a fait deux séances de débat autour des contradictions dans l'activité. On a fait une reconstitution de l'histoire de l'organisation. On a fait deux séances de préparation à la conduite du changement et à la conception d'un travail futur. Cela a été notre méthode et notre stratégie : Pour construire l'expérience, la mobiliser, la partager, il faut des moments de travail collectif au sein desquels on ramène du travail réel, puis on discute de : maintenant, qu'est-ce qu'on fait pour avancer, s'améliorer ?

Mais on peut aussi se poser la question : qu'est-ce que ça fait aux participants, de participer justement à ce genre de groupe de réflexions ? On a une assistante de prévention assez nouvellement arrivée dans l'organisation, qui nous dit que, grâce à ce dispositif « *on a lié des relations de confiance pour aller questionner vraiment les collègues sur des choses qui peuvent être plutôt sensibles. Pour moi qui suis nouvelle, ça a été important ce partage de discussion d'une expérience collective, des autres etc.* ».

Le directeur qui nous révèle : « *moi ce travail-là, ça m'a fait changer* (Dans le sens, je vois le travail réel différemment. J'imagine la conduite du changement différemment, méthodologiquement, en termes de temporalité aussi etc.), *mais je pense aussi collectivement, ça a fait changer beaucoup de manières de penser, d'organiser, de voir les choses* ». Et en effet on a des indicateurs qui nous montrent que ça les a fait changer, le fait de réfléchir, de prendre le temps etc.

Mais a posteriori, nous avons identifié un problème : nous avons travaillé avec ce comité stratégique, et non pas avec l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Et à l'époque, le directeur adjoint nous disait : « *Maintenant on voit les choses différemment. On a une autre approche. Mais le problème, c'est que je me sens en déphasage avec la maison-mère.* (= la direction de la métropole) *On commence à être de plus en plus des extraterrestres, à vouloir faire des groupes de concertations, des groupes de réflexions etc. et pas mettre en place directement des propositions* ». Le directeur adjoint avait perçu des signaux faibles de la part de la direction, qui se sont confirmés : quelques mois après la fin de notre intervention la direction générale a repris la main sur le management, a abandonné toute démarche participative, imposant des démarches descendantes. Et principalement pour ces motifs, le directeur et le directeur adjoint ont fait une demande de mutation.

Donc la mobilisation de l'expérience et la co-construction de l'organisation posent la question aussi du périmètre des personnes concernées, que ce soit au-dessus, mais aussi en dessous avec les agents.

Et pour terminer mon propos, je vais à nouveau m'appuyer sur une citation de Simone Weil, qui fait écho pour moi à ce séminaire, aux questions de travail de demain, d'expérience d'aujourd'hui. Simone Weil, en 1943 nous disait : « *l'opposition entre l'avenir et le passé est absurde. L'avenir ne nous apporte rien, ne nous donne rien : c'est nous qui pour le construire devons tout lui donner, lui donner notre vie elle-même. Mais pour donner il faut posséder, et nous ne possédons d'autre vie, d'autre sève, que les trésors hérités du passé et digérés, assimilés, recréés par nous* ». Et question de « *trésors hérités du passé, digérés, assimilés, recréés* » moi, je trouve que ça va bien avec des questions d'expérience.

Merci.

## BIBLIOGRAPHIE

- Askenazy P., Cartron D., De Coninck F. et Gollac M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Buchmann, W. (2013). *Aspects de moyens et long termes dans la genèse et l'évolution des troubles musculo squelettiques*. Thèse de doctorat d'ergonomie du CNAM.
- Daniellou, F. (2015). « Agir sur l'intensification du travail François Daniellou ». Dans : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail : Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (pp. 246-255). Paris : La Découverte.
- Eustache, F. (2016). *Mémoire et émotions*. Le Pommier, Paris.
- Gaudart, C. (2013). « Âge et travail à la croisée des temporalités. L'activité face aux temps » [Document de synthèse en vue d'obtenir une Habilitation à Diriger des Recherches. Mention : Ergonomie]. Université Victor Ségalen, Bordeaux 2.
- Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (Éds.). (2012). *La vie professionnelle : Âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Octarès, Toulouse
- Nascimento, A. & Falzon, P. (2014). « Jugement différentiel d'acceptabilité et cultures de sécurité en radiothérapie ». *Le travail humain*, vol. 77(4), 325-349. doi:10.3917/th.774.0325.
- Théry L. (coord.) (2006). *Le travail intenable*. Paris : La Découverte.
- Volkoff S., Delgoulet C., (2019). « L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 28-39. Doi : 10.1016/j.pto.2018.09.002
- Weil, S.A. (1943) *L'Enracinement, prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*, Nrf, Gallimard, Paris.



## **DÉBAT AVEC LA SALLE**

### **Valérie ZARA-MEYLAN**

Merci beaucoup Willy. Je n'ai pas pensé sur le coup à compter le nombre de fois où tu as prononcé le terme « expérience » (je fais allusion à ton introduction au sujet de l'ouvrage CREAPT), mais je pense que c'était très, très présent, et avec des dimensions très riches, à différents niveaux d'actions et de décisions dans votre intervention.

Donc nous passons aux questions. Et j'en vois une première ici.

### **Fanny Vincent, sociologue, post-doctorante au CREAPT**

Merci Willy pour cet exposé. Moi, j'avais une petite question qui est un peu une surprise ou une interrogation. Les ripeurs donc ils ont été observés pendant les séances d'observation du travail. Mais je suis un peu surprise de voir qu'ils n'ont jamais été associés au comité stratégique par exemple, ou à cette grande frise, enfin à la construction de cette grande frise sur la mémoire de l'OPC. Est-ce que c'est un choix de les avoir mis de côté ? Pour quelle raison, ils ne sont pas plus au centre de tout ça ?

### **Willy BUCHMANN**

Alors il y avait quand même en tout cinq groupes de travail. Et les ripeurs étaient dans les autres groupes de travail. Là l'objectif avec le comité stratégique, c'était vraiment avec les cadres, la direction, de réfléchir à la conduite du changement, et vraiment à la politique managériale. Voilà la réponse.

Mais bien évidemment après, dans les réflexions sur les situations de collecte, sur justement l'équilibre des tournées, sur tout ce qui pouvait se discuter aussi dans les comités stratégiques, les définitions opérationnelles après étaient rediscutées avec les agents.

### **Léo RENES, expert CHSCT**

Je repose un peu la question parce que, vous avez débuté votre intervention en disant : mais un des problèmes des cadres du top management aujourd'hui, c'est justement qu'il y a beaucoup de rotation, soit au sein des sites, soit entre entreprises et administrations publiques. Que du coup, ils n'ont pas l'histoire. Ils la connaissent mal. Ou en tout cas, elle est moins vécue que, à un niveau plus opérationnel chez les ouvriers ou chez la maîtrise. Et du coup effectivement ça interroge, quand on essaye de construire l'histoire, pourquoi ne pas aller la chercher un peu plus bas dans l'organisation pour revoir les moments de basculement et de ce qui explique... Voilà. Donc ça, c'est juste pour reposer la question. Par exemple, est-ce que dans les autres groupes, vous avez essayé de construire aussi d'autres frises pour les confronter etc. ?

Et la deuxième question c'est que vous avez débuté sur les problématiques posées par votre intervention : la marche arrière et le « fini parti ». Du coup, est-ce que vous pouvez nous dire qu'est-ce qu'il en est aujourd'hui ? Et à aucun moment, vous ne nous avez parlé des organisations syndicales, des représentants du personnel. Est-ce que la position avait par exemple évolué entre le début de votre intervention et la fin ? Est-ce que les positions avaient changé sur ces enjeux-là ? Et comment eux ils ont été intégrés par ailleurs à votre intervention ?

### **Willy BUCHMANN**

Merci pour votre question. Il y a un point sur lequel je n'ai pas été très, très clair, c'est qu'en effet au départ, cette frise, elle avait pour vocation pour nous ergonomes, à mieux comprendre où on mettait

les pieds pour pouvoir adapter notre intervention au besoin par rapport au futur. Et c'est du fait des discussions avec les interlocuteurs, et puis des réflexions que cette frise les a amenés à faire, et puis leur intérêt pour ça, ... c'est-à-dire qu'à plusieurs reprises on a des managers qui nous ont dit : bon alors quand est-ce qu'on a la version définitive ? Quand est-ce qu'on a la version définitive ? Ça devait être un outil, c'est devenu un livrable. Donc elle a pris une posture qui n'était pas du tout celle qu'on pensait au début. C'est aussi pour ça qu'on a fait quatre entretiens et que ça n'a pas été déployé plus que ça. C'est vraiment a posteriori, quand je relis justement l'histoire de cette recherche action que je me rends compte qu'elle a changé de posture, cette frise. Et c'est pour ça peut-être qu'on ne l'a pas fait auprès des agents. Mais c'est sûr que, si on avait fait la même chose auprès des agents, on aurait eu une grille de lecture un petit peu différente.

Ce qu'on peut préciser aussi par rapport à l'usage de cet outil, c'est qu'il ne peut pas englober toute la réalité de l'histoire. C'est absolument impossible. C'est aussi pour ça qu'on avait défini au préalable certaines caractéristiques que l'on cherchait à identifier, sur l'évolution du matériel, l'évolution des personnes, l'évolution de la stratégie, la place de la réglementation etc. Parce que, on avait des questions autour de : aidez-nous à construire une culture de sécurité intégrée, cohérente etc. Si on avait eu une problématique autre, on aurait certainement pris d'autres items, d'autres familles – et on serait certainement allé voir d'autres interlocuteurs.

Deuxième chose sur les situations problèmes comme la marche arrière, le hors bac, le « fini parti », je ne me suis pas étendu plus que ça. On va prendre deux exemples la marche arrière et le « fini parti ». La règle dit : pas de marche arrière. La réalité dit : comment fait-on dans les impasses ? Comment fait-on pour prendre un virage serré ? Parce que le risque de la marche arrière, c'est que le camion écrase un passant ou un ripeur. Et donc forcément il y a des endroits où on peut éviter les marches arrière, et d'autres on ne peut pas. Et donc c'est bien de réflexion collective. Donc déjà la direction a fait le chemin de dire : ça dépend. Qui est une réponse qui convient plutôt bien aux ergonomes. Et il a fallu qu'on leur explique pourquoi « ça dépend », là était approprié comme terme. Et donc ils ont travaillé, managers et agents, à partir d'un plan de la ville, à identifier tous les endroits où il y avait des marches arrière qui étaient réalisées, et tous les endroits où de toute façon on ne pouvait pas faire autrement actuellement, avec toutes les rues, tous les culs-de-sac pour lesquels on peut imaginer modulo certaines adaptations qu'il n'y ait plus de marche arrière : faire ramener tous les containers au début de la rue etc. Donc il y a eu une réflexion collective. Et là on a associé les agents parce que c'est eux qui ont dit : compte tenu de la réalité du terrain, ce n'est pas possible, ou alors c'est possible à condition, ou alors oui on peut éviter de faire des marches arrière.

Concernant le « fini parti », c'est une question beaucoup plus politique que technique. C'est-à-dire que quand on a des agents qui pendant des dizaines d'années avaient l'opportunité d'être payés sept heures, mais de travailler trois heures et demi, parce que concrètement c'était ça la différence entre le prescrit et le réel, c'est compliqué la question du « fini parti ». Et donc là ça fait partie des axes de travail pour lesquels la direction a dit : on va travailler sur d'autres choses d'abord. On va étaler la réflexion dans le temps. Et puis, une fois qu'on se sera stabilisé sur pas mal de choses, on remettra sur la table la question du « fini parti ». Entre-temps donc la direction générale a voulu reprendre les rênes, en disant : non. C'est intolérable. Ce n'est pas possible. Et elle a dit : à partir de telle date, le « fini parti » est terminé. Et on met en place des horaires normaux. Il y a eu des grèves. Il y a eu justement des instances représentatives du personnel qui se sont manifestées etc. Cette posture de la direction a mis en porte-à-faux le directeur et le directeur adjoint, qui eux étaient dans la construction justement d'une démarche concertée, réfléchie. On prend le temps. On essaye de trouver des compromis etc.

### **Philippe CABROL, psychologue et ergonomiste en FPT**

C'est un sujet qui m'intéresse. La fin de l'histoire est triste, mais est-ce qu'il y a eu des bénéfices au moins à votre intervention dans la durée ? Et est-ce que vous avez pu suivre tout ça ? Enfin j'imagine que, voilà, tout n'a pas été perdu dans l'affaire. C'est un milieu où les règles de sécurité sont très, très

importantes. Là je vois sur le tableau, il est marqué « huit chargés de prévention ». C'est bien, huit chargés de prévention dans cette direction. C'est énorme. Enfin pour un effectif de 200, ça me paraît énorme. Après on a l'impression qu'au fil du temps et des changements de réglementation, ou des tentatives de changement ou d'organisation, effectivement il se construit, je ne sais pas si ce sont des tensions où on finit effectivement par oublier certaine manière de communiquer de mettre en place du management. Et on est plus que dans l'action. Et c'est des services qui sont très denses en termes d'organisation. Enfin les plannings y sont complexes. Les tournées sont très complexes. Et tout le secteur du management me semble très, très absorbé dans ces tâches d'organisation, de remplacement des absents aussi. Est-ce que votre intervention a eu pour effet annexe aussi à côté de réduire l'absentéisme ou pas ? Ou est-ce que vous avez observé ça ? Ou est-ce que ce n'était pas votre propos, pas le but de votre intervention ? Voilà, les questions que je me pose.

## **Willy BUCHMANN**

Alors c'est difficile d'identifier dans quelle mesure notre travail permet de réduire l'absentéisme, parce que c'est quand même des choses au long cours. Et moi, je n'ai pas été sur cette partie-là du travail, le traitement des situations problèmes etc. J'ai vraiment été plutôt mobilisé sur l'animation de ce comité stratégique, et de comment est-ce qu'on peut les aider à réfléchir justement au travail futur. Donc cette question-là de l'absentéisme, je n'ai pas les infos pour y répondre.

Par contre, l'idée que la fin de l'histoire est triste, certes voilà, on a ce comité stratégique qui s'est arrêté parce que de toute façon, c'était la fin du projet. Alors à ce niveau-là, oui, c'est une fin triste. Par contre, des personnes avec lesquelles on a travaillé, elles n'ont pas disparu. Et elles n'ont pas fait une remise à zéro de leur cerveau. Et on voit, on sait que, par ailleurs le directeur adjoint, il a un autre poste. Et puis, quand on lit des extraits de conférences qu'il peut faire, on voit qu'on l'a marqué. Quand dans des réunions de grands directeurs, il parle de différence entre le travail prescrit et le travail réel, on se dit qu'on y est peut-être pour quelque chose. Quand il dit que, faire des réunions pour réfléchir, mais pas seulement pour agir, c'est pas mal, on sait que ça reste.

Voilà un peu les résultats. On se dit que, les personnes qui ont participé à ce comité stratégique, ça les a marquées, parce qu'on les a fait travailler différemment de leurs habitudes. Ça a été coûteux parfois pour eux parce que voilà, c'est un mode de réflexion différent. Mais il reste des choses voilà. Et eux à leur niveau, certainement ils pourront continuer, pérenniser un certain nombre d'approches parce qu'ils savent que certaines démarches participatives où on fait appel aux expérimentés du terrain etc. ça marche.

## **Philippe CABROL**

Il y a un élément qui me paraît assez important aussi, c'est de rendre visible le travail qui est plutôt invisibilisé dans ces secteurs. C'est la distance. Et on a des décisions qui sont prises dans les bureaux, où on n'a plus cette visibilité de l'action, on n'a plus cette complexité des solutions à trouver pour appuyer l'opérateur lorsqu'il est sur le terrain. Par exemple, lorsqu'il est confronté à une obligation de demi-tour, et que les contraintes sont telles que, on lui demande de ne pas le faire. Voilà. Et rendre ce travail visible, ça permet d'y réfléchir à plusieurs, et de proposer des solutions ou de trouver des solutions, de ne pas rester dans un « nyaka ».

## **Willy BUCHMANN**

Je ferai une réponse rapide. C'était un peu l'objet des deux premières séances en fait, du groupe de travail. C'était de montrer que, les agents, les ripeurs là avaient à faire des arbitrages qui étaient compliqués pour eux, parce que de toute façon quel que soit le choix qu'ils faisaient, potentiellement ils pouvaient avoir tort. C'est-à-dire que je me retrouve... La règle dit : je n'ai pas le droit d'attraper un sac-poubelle au sol. Mais il y a une règle de propreté et de service public qui dit : on ne laisse pas

les sacs-poubelle partout dans la rue. Donc si je le prends, je ne respecte pas la réglementation, et je risque de me couper, de me blesser. Mais si je ne le prends pas, je ne rends pas le service public. Et donc cette question des arbitrages a beaucoup interrogé les managers. Et donc par rapport aux situations problèmes remontées du terrain, s'est posée la question de : qui doit faire cet arbitrage ? Quel niveau ? Et en séance 2, ça a été la même chose pour les managers, où on s'est rendu compte que les managers avaient à prendre des décisions qui ne relevaient absolument pas de leur niveau de compétence, tellement il y avait des enjeux. Et donc cette question des arbitrages et de la prise de décision, a plutôt émergé des deux premiers groupes de travail.

### **Sylvain DIAMANT, ergonomiste**

Bon moi, j'avais un peu une réflexion parce que, si je ne dis pas de bêtises, il y a une intervention quasiment identique qui a été menée par Yves Clot et un de ses collègues dans le Nord-Pas-de-Calais, je pense.

### **Willy BUCHMANN**

Antoine Bonnemain. À Lille.

### **Sylvain DIAMANT**

Voilà. Et donc bon, avec pas tout à fait le même objet, mais un petit peu évidemment une approche qui est la même, c'est-à-dire de faire émerger la question du travail réel dans les discussions notamment du management. De ce que j'en sais, il me semble que cette intervention a été un succès avec un dispositif qui a perduré, alors que de votre côté finalement, tout retombe. Ma question, c'était : est-ce que vous en avez un peu parlé ? Est-ce que vous avez échangé là-dessus ? Et peut-être comment vous pensez que vous auriez pu... Est-ce que vous auriez pu prendre le problème différemment ou agir différemment ou intégrer peut-être d'autres acteurs dans ces discussions pour que les choses perdurent plus ? C'est-à-dire qu'effectivement, parce que vous dites que, vous avez changé les mentalités de quelques acteurs a priori. Bon, vous avez parlé beaucoup de la chargée de prévention. Enfin vous l'avez souvent citée. Mais aujourd'hui je pense qu'elle aussi est dans une situation difficile, si elle est toujours dans cette même structure puisqu'elle peut bien s'asseoir sur les nouvelles réflexions qu'elle a eues puisqu'elle n'est plus en capacité de mettre en pratique.

### **Willy BUCHMANN**

C'est compliqué de répondre parce que quand on a mené ça, enfin Yves n'en parlait pas beaucoup, avec Antoine Bonnemain. Et moi, je ne savais pas qu'ils travaillaient là-dessus.

Deuxièmement, et même si je le savais, je ne sais pas quelle était la demande de leur côté. Et peut-être qu'elle n'était pas identique. Et après il y a certainement plein d'éléments de contexte aussi qui sont différents. Mais j'ai entendu une fois une présentation de leur part, et en effet c'est un travail qui était très intéressant. Je crois que la problématique n'était pas la même. Et donc les attentes n'étaient pas les mêmes. Et puis, j'aurais très bien pu faire ma présentation sans mettre la dernière bulle en gris, et puis vous dire qu'on a été super bons. Parce que je pense qu'on a laissé des traces en effet. Mais ce que je voulais soulever avec cette bulle en gris c'est que, des fois on ne maîtrise pas la diffusion de ce que l'on fait. En ergonomie, il peut y avoir des débats sur : est-ce qu'il y a une injonction au développement ? Est-ce que forcément il faut qu'on travaille au développement des personnes, justement à développer leurs compétences, leurs savoir-faire etc. ? Oui, peut-être. Mais est-ce qu'on s'intéresse aux conséquences que ça peut avoir ? Et là le fait d'avoir fait évoluer certaines personnes sur leur manière d'aborder des problèmes, a des conséquences sur eux parce qu'ils se retrouvent bloqués par la hiérarchie. Le directeur adjoint, vous voyez, à la fin, fin de notre recherche, il dit : « je

*pressens que ça devient compliqué chez nous* ». C'était en 2016. Maintenant on a la suite de l'histoire. On le sait. Mais à l'époque, on ne le savait pas. Et on ne pouvait pas imaginer que le fait de travailler comme ça, allait les mettre en décalage avec la ligne directrice de leur grande direction. Voilà ce que je peux répondre.

### **Karen GEOFFROY, référente santé sécurité au travail handicap dans un ministère**

En fait, je voulais saluer un peu la synthèse que vous faites de votre intervention recherche. J'ai bien aimé le terme parce que je ne le connaissais pas avant. Mais qui est vraiment très représentatif de la faisabilité même d'une intervention ergonomique dans des entités multi-matricielles comme celles qu'on connaît, notamment en France, très pyramidales où finalement pour peu qu'on ne soit pas vraiment au sommet de la pyramide, on est à peu près sûr, ... bon, Yves Clot a sans doute eu de la chance, que, à terme ça soit effectivement vain. Par contre là où ça devient positif, c'est qu'on peut se dire comme Monsieur le soulignait, finalement quelle est la pertinence de ce type d'intervention, puisqu'au final on est rattrapé par des décisions arbitraires qui sont mues par des intérêts bien supérieurs à ceux du collectif dans lequel on intervient en général, et sur des pas de temps évidemment qui n'ont rien à voir avec l'activité gestionnaire et même comptable desdits collectifs. Mais du coup moi, ce que j'ai observé, c'est qu'en fait, c'est intéressant justement les deux aspects que vous soulignez à la fois pour les chargés de prévention dont on sait que fondamentalement ils ont une activité, alors schizophrène c'est sans doute pas le bon terme, les psys du travail me reprendront, mais qui est hyper complexe puisqu'ils sont souvent juges et parties, le cul entre deux chaises pour ne pas appeler ça comme ça. Enfin, ils font des métiers impossibles, comme prof et médecin, mais beaucoup moins bien payés.

Et puis deuxième chose, c'est que, effectivement les gens pour lesquels vous dites que finalement ils sont sortis du circuit, soit de façon un peu brutale et administrative, soit de leur propre chef, que ça a quand même cet intérêt maïeutique de dire : oui. Bonhomme, toi au final, tes valeurs personnelles, elles ne vont pas coller avec celles de l'entité dans laquelle tu es. Donc pour te sauver toi, c'est quand même la première des vocations d'un individu, sauve-toi tout court.

Et quand même le dernier avantage que je pourrais souligner, pour ceux qui seraient très sceptiques quand même sur le bienfait de l'ergonomie dans les structures publiques, c'est que, pour les petits collectifs ou moyens collectifs, ou même des fois un peu plus grands, l'effet très différé, c'est quand même de leur apprendre un peu la résilience – parce que ces systèmes forcent quand même une individualisation forte, de ce que j'en observe tous les jours parce que c'est des réflexes humains. Et en remettant du lien dans ces collectifs finalement ça leur apprend aussi à mieux vivre l'arbitraire in fine.

### **Willy BUCHMANN**

Merci pour votre témoignage. Alors une première remarque, je discutais avec des collègues il y a très peu de temps, qui interviennent en tant qu'ergonomes, chez Toyota. Chez Toyota, c'est la même chose. C'est-à-dire que, quand il y a des décisions un peu importantes qu'il faut prendre, on a beau être sur un petit site au milieu de la France, la décision, elle repart au Japon. Et elle revient aux Japonais. Ce qui est vraiment compliqué. Donc ce n'est pas qu'un principe d'administration. Je pense que ça peut être aussi des questions d'échelle.

Maintenant ce qui nous laisse plutôt un aspect plutôt positif (parce que vous m'avez plombé tous les deux avec vos remarques !...), ce qui nous sauve, c'est qu'on a travaillé finalement un peu à changer le regard des personnes, à aider nos interlocuteurs là à conduire le changement différemment. Imaginons que la dernière séance de simulation, on la fasse à partir d'une nouvelle recommandation qui vienne juste de sortir, et qu'ils se disent : tiens. On va bosser. Oui. On va mettre ça en place, ça en place, ça en place. Et que donc on travaille non pas à une réflexion sur comment on va conduire le changement d'une manière générale, mais concrètement qu'est-ce qu'on va faire ? Et que, les principaux managers s'en vont ou que la direction générale décide que toutes ces démarches participatives

qui s'appuient sur l'expérience des uns et des autres, ça prend beaucoup de temps et ça ne sert à rien – je pense que les dégâts auraient encore été plus importants parce que les managers auraient bossé, auraient imaginé une organisation future possible, et elle n'est pas mise en place. Là on a travaillé plutôt à : comment mener la réflexion ? Et donc ça, quel que soit leur poste dans le futur, ils l'amènent avec eux, cette logique de réflexion. Donc c'est l'aspect plutôt positif.

### **Corinne GAUDART, ergonome, CNAM – Lise, CREAPT**

Je voulais apporter des précisions sur le travail d'Antoine Bonnemain, peut-être, et reverser ça à la discussion.

Donc Antoine Bonnemain a été coencadré par Yves Clot en clinique de l'activité et Sophie Prunier-Poulmaire en ergonomie. Et son idée était de voir comment on pouvait travailler justement l'articulation de disciplines. Ça, c'était pour les discussions plus académiques. Donc c'est le travail d'Antoine Bonnemain plutôt. Et l'entrée, la demande initiale, elle était sur la question de l'absentéisme en fait des ripeurs. Et il a mis en place un dispositif qui relève plutôt de la clinique de l'activité, qui a visé à mettre en discussion auprès de la ligne hiérarchique, donc les chefs d'équipe en l'occurrence, la manière dont ils prenaient les décisions pour affecter les tâches, et donc monter les plannings – et avec l'idée effectivement qu'ils ne s'y prenaient pas de la même manière, et que la question de la justice et de l'équité n'était pas traitée de la même manière. Et c'est de ces deux critères-là qu'ils ont débattu.

Alors je ne sais pas aujourd'hui, X mois, X années après le passage d'Antoine Bonnemain, où est-ce que ça en est ? Il me semble que, qu'on soit dans une démarche finale plutôt de psycho du travail ou de l'ergonomie... je pense que les deux dispositifs visaient au final à faire débattre, et à former un certain nombre de personnes ou à sensibiliser des personnes sur la question de l'activité à différents niveaux hiérarchiques. Et me semble-t-il, les risques sont les mêmes dans ces deux types d'intervention, avec un risque qui peut arriver très tôt en fait, quasiment à la fin de l'intervention comme Willy le précisait, ou un peu plus tard – c'est que à partir du moment où on forme des personnes, ces personnes sont elles-mêmes prises dans des réseaux hiérarchiques et des relations de pouvoir, et la possibilité qu'elles ont sur le long cours de défendre un point de vue est toujours fragilisée et remise en question à chaque changement. Donc ça nous interroge plutôt alors en tant qu'intervenant, mais aussi en tant qu'acteur en interne sur ces questions-là, sur la manière dont on arrive à pérenniser, c'est-à-dire à instituer en fait ce mode de débat, et avec des personnes identifiées comme ressources. Et il me semble qu'aujourd'hui ça reste le projet tant de ce qui a été appelé tout à l'heure l'ergonomie constructive ou ce qu'est aujourd'hui que de faire la psycho du travail en essayant de faire remonter ces dispositifs méthodologiques au niveau de la hiérarchie – ce qui auparavant n'était pas pratiqué. Donc à mon avis, l'un des enjeux, et les risques sont les mêmes... En tout cas ça mérite une pratique réflexive sur le fait que ça marche ou que ça ne marche pas ou que ça marche un peu, et puis, ça s'arrête. Ou ça marche plus longtemps. Donc ce n'était pas vraiment une question.

### **Willy BUCHMANN**

Alors je vais en profiter pour rebondir sur ce que tu dis, sur le fait que, finalement tous ces dispositifs, un des objectifs de ces dispositifs, c'est de mettre des personnes ensemble pour qu'ils discutent du travail et de la manière dont ils le font, la manière dont on pourrait le conduire, l'imaginer etc. Cette réflexion, elle n'est pas toute neuve parce que si on réfléchit aux cercles de qualité, c'était un peu l'objectif des cercles de qualité dans les années quatre-vingts, dans le milieu des années quatre-vingts, parce que déjà à cette période-là si j'ai bien compris, certains avaient constaté que les organisations du travail ne permettaient plus aux travailleurs de parler justement de qualité. Et donc en effet, il y a eu un regain d'intérêt ces dix dernières années sur cette question de discussion sur le travail. Et Yves Clot a parlé beaucoup de l'importance de la dispute sur le travail. On a eu la mode des espaces de débat sur le travail, des espaces de discussion. Et au-delà de l'importance de faire parler les personnes

ensemble, il y a quand même un dispositif méthodologique à mettre en place derrière. Il ne suffit pas de mettre des personnes autour de la table pour qu'elles débattent du travail, et que ça fasse avancer les difficultés dans l'entreprise.

J'en profite pour vous dire que, ce matin, il y a eu une soutenance de thèse au CNAM en ergonomie spécifique à ça, sur la place des espaces de discussion sur le travail, les intérêts, les limites. C'est Laurianne Domette qui a soutenu brillamment sa thèse ce matin. Et donc si vous êtes intéressé à ces questions-là, je vous suggère de suivre un petit peu ce qu'elle a déjà pu écrire, et ce qu'elle écrira dans les mois à venir.

### **Mario CORREIA, sociologue**

J'ai la grande chance d'habiter à Marseille, et donc on a un fonctionnement avec le « fini parti ». Je ne savais pas qu'on faisait école. Donc j'imagine que ce n'est pas à Marseille que ça se passe, mais du coup la question du travail se pose en parallèle avec celle du service rendu. Et du coup, l'analyse en disant : on a des technocrates au niveau supérieur qui prennent des décisions, et qui du coup désavouent la ligne hiérarchique à la base. En fait, dans un fonctionnement démocratique, c'est quand même le politique qui prime. Et ce n'est pas la technocratie. Et donc il me semble légitime qu'à un certain moment, le politique se pose la question du service rendu. Et donc il n'y a pas forcément de désaccord sur la programmation. Il y a peut-être un désaccord sur la nature du service rendu. Et pour habiter à Marseille depuis un certain temps, cette question est centrale, et notamment par rapport aux relations que les salariés ont avec les citoyens de la ville. Ce n'est pas une question neutre. Et donc on ne peut pas se cantonner juste à discuter du travail.

### **Willy BUCHMANN**

Alors nous, on verrait le travail plutôt comme une relation de service, parfois. Et la collecte, ça peut être aussi une relation de service. C'est-à-dire que le ripeur qui va justement prendre un sac à la main alors qu'il n'a pas le droit parce que c'est... Ou alors la règle dit : les sacs doivent être mis dans les bacs à certains endroits pour que la collecte se fasse bien. Et puis, on se rend compte qu'il y a pas mal de ripeurs qui ne suivent pas cette règle parce qu'ils savent que, à tel endroit, c'est telle petite mamie qui vit toute seule, et que la petite mamie toute seule, elle ne peut pas sortir son bac, et donc elle met son sac-poubelle devant chez elle. Et le ripeur, il y va. Et là il explique que, il est dans la relation de service, parce qu'il sait que cette petite mamie, elle ne peut pas sortir son sac. Et ce qu'on nous explique à l'OPC là, c'est que, les ripeurs, les anciens sont beaucoup dans cette relation de service, en effet, et portent très haut l'idée de dire : moi, mon boulot, c'est de rendre une rue belle, une ville propre dans lesquelles les gens ont envie de se balader, de prendre un café en terrasse, et pas une rue dans laquelle il y a un amoncellement de déchets. Ce que je n'ai pas vérifié, mais ce qui ressort des entretiens c'est que cette notion de relation de service serait moins présente chez les derniers recrutés. À confirmer. À vérifier. Et c'est une question éminemment politique.

Alors j'avais fait une diapo à un moment sur les conflits de temporalité entre les temps des agents, de la construction du geste, de l'expérience, les temps du management qui disent : vite, vite il faut mettre en place telle ou telle réglementation et telle procédure. Et puis, les temps politiques. Et là les temps politiques, ils sont extrêmement compliqués parce qu'il y a des périodes du mandat au cours desquelles il faut montrer qu'on fait plein de choses, et puis il y a des périodes du mandat où surtout il ne faut plus rien faire parce que si on irrite telle ou telle personne ça va poser problème. Donc il faut jongler entre ces différentes temporalités. Et ce n'est pas évident. Et ce à quoi on assiste dans cette métropole-là, c'est qu'il y a un glissement progressif de questions de service et politique vers des questions financières quand même. Et que si on n'est pas content de nos conditions de travail, ce n'est pas compliqué, on ferme l'opérateur public. Et puis, on met un sous-traitant. Voilà. Donc actuellement il y a aussi une gestion, on marche sur des œufs parce que les agents ont aussi cette... Voilà. Il y a des bruits de couloirs qui disent que, si on n'est pas content de ne plus faire du « fini parti », ce

n'est pas compliqué, on met la clé sous la porte. Et puis, on met des sous-traitants. Et comme ça la question ne se pose plus. Donc il y a aussi des dimensions financières qui entrent de plus en plus en compte, et qui peuvent venir en effet percuter ces questions politiques et de services.

**Valérie ZARA-MEYLAN**

Et en complément donc, lors des groupes de travail avec les managers, est-ce que tu as entendu parler de discussion sur la relation de service ? Jusqu'où va-t-on dans la relation de service ? Ou est-ce que ce sont ces dimensions financières justement qui sont évoquées ?

**Willy BUCHMANN**

Non. Nous, à l'époque où on l'a fait, il y avait un appui politique fort qui disait : on garde en régie la collecte des déchets. Et il y a une importance de la relation de service et du service public rendu etc. Quelques années avant, c'était la ville de Jean-Marc Ayrault, qui était Premier ministre (et voilà, je viens de dire où c'était...), ce qui explique la place du politique et de la relation de service. Donc c'était aussi une vitrine. Aujourd'hui c'est un petit peu moins le cas.

**Valérie ZARA-MEYLAN**

Bien, merci Willy. Nous allons faire une petite pause. On se retrouve à seize heures pour la suite, c'est-à-dire une présentation de Mario Correia.



## Chapitre 7

# À LA LISIÈRE DE L'EMPLOI, DÉSIRES ET REPRÉSENTATIONS DU TRAVAIL DES JEUNES

**Mario CORREIA**, sociologue, Directeur de l'Institut Régional du Travail d'Aix-en-Provence, Vice-président délégué à la Santé et à la Sécurité au Travail, Aix-Marseille Université

---

### **Valérie ZARA-MEYLAN**

Nous allons reprendre incessamment sous peu, pour cette deuxième partie d'après-midi. Nous accueillons Mario Correia, sociologue, Directeur de l'Institut Régional du Travail à Aix-en-Provence.

### **Mario CORREIA**

Je suis sociologue du travail et je travaille dans un organisme un peu particulier (avec Stéphanie Moulet qui ne peut pas être là, qui a participé avec moi à cette opération) : l'Institut Régional du Travail est un institut à Aix-Marseille Université, et il est en effet particulier pour un institut universitaire car on n'y forme pas d'étudiants, mais uniquement des syndicalistes.

La question des jeunes n'est pas priorité pour nous, on était beaucoup plus centrés sur le travail et sur les relations professionnelles. Mais à force d'accueillir, à l'Institut, des représentants des organisations syndicales vieillissants, qui ont tous entre cinquante et soixante ans, se pose la question du renouvellement du personnel militant et de la représentation des salariés.

On était en effet un peu étonnés de ne pas avoir trop de jeunes dans les stages syndicaux. Et quand on posait la question aux syndicalistes des raisons de leur absence, on obtient des réponses assez générales du type : « ils ne veulent pas s'engager » ; « et de toute façon, on ne les comprend pas ». On s'est donc interrogés sur le rapport des jeunes au travail à l'organisation, au collectif et à l'entreprise. C'est là-dessus qu'on a commencé à se poser un certain nombre de questionnements sur le rapport au travail des jeunes. En 2012, on a organisé un colloque sur les jeunes et le travail. On a publié deux numéros de la revue *Chroniques du Travail*, sur les jeunes et le travail. Le premier sur l'analyse du contexte, parce que le contexte dans lequel ils entrent sur le marché du travail n'est absolument pas celui dans lequel notre génération est entrée sur le marché du travail et le second, sur les caractéristiques des jeunes et leur rapport au travail.

Suite à ce colloque, on a été contactés par la mairie de Dunkerque, qui organise depuis 2014 une opération annuelle qui s'appelle « Les AJT » ; « Animation Jeune Territoire », et qui porte sur le rapport des jeunes au travail. Il ne s'agit pas de tous les jeunes, mais une catégorie particulière, ceux qui sont en contact avec les services Jeunesse d'un certain nombre de villes.

La mairie de Dunkerque n'a pas d'objectifs scientifiques. Ils veulent faire travailler les jeunes de manière participative sur leurs relations au travail, restituer aux jeunes la synthèse de leurs travaux pour permettre une certaine conscientisation des problèmes que ces jeunes rencontrent, et puis éventuellement avoir un matériau un peu solide sur lequel on puisse faire un minimum d'analyse.

L'opération qui a été pilotée par le service Jeunesse de Dunkerque s'est déroulée en quatre étapes.

## Déroulement de l'opération

La première étape, c'est le questionnement de jeunes dans cette ville, toujours par le biais de services Jeunesse. Ce sont des jeunes que les services Jeunesse connaissent, qu'ils peuvent contacter et mobiliser relativement facilement.

On nous a demandé d'interroger les jeunes à distance et d'élaborer un questionnaire qui puisse être passé par les animateurs des services Jeunesse auprès des jeunes. Ce sont des questions très générales : qu'est-ce que le travail ? Qu'est-ce qui ne va pas dans le travail ? En fait, à partir d'une méthodologie assez particulière, issue de « la méthode Philipps 6x6 »<sup>16</sup> qui vise à recueillir des informations dans des grands groupes. On pose un certain nombre de questions. On demande à chaque fois de répondre sur des post-it, un mot par post-it. Et les jeunes ont six réponses possibles à chaque question. En fonction du nombre total des participants, on arrive à obtenir des informations relativement importantes. Ce qu'on vise, c'est d'avoir la plus grande diversité possible de réponses plutôt que répondre à des critères de représentativité.

Les jeunes ont été interrogés dans chaque ville par les animateurs du service Jeunesse. Ce que je vous propose, parce que la dynamique est relativement importante, c'est de vous présenter un film qui a été tourné sur cette première phase d'interrogation dans les services Jeunesse, ce qui va nous permettre de voir cette dynamique à l'œuvre et d'appréhender les registres sur lesquels les jeunes s'expriment. Ça nous permettra de comprendre un peu mieux ce qui se passe dans les phases 2. 3. et 4.

### (Diffusion du film)

L'intérêt de ce film est double. D'abord, la parole des jeunes sur le travail n'est pas si simple que ça. Ça a été relativement laborieux dans un certain nombre de villes. On avait défini une méthodologie d'animation en direction des animateurs des services Jeunesse, mais vous voyez sur le film que la mise en œuvre est extrêmement diverse, que c'est plus ou moins interventionniste. On n'a donc pas des critères de comparaison ville par ville, mais ça amène quand même des choses relativement intéressantes.

Revenons à la méthode : donc on pose six questions. On obtient à chaque fois six réponses par question et par individu. On a ainsi une palette d'informations relativement importante. On applique à cette palette un traitement un peu identique à ce qu'on pourrait faire avec des logiciels de traitement sémantique comme Alceste<sup>17</sup>. On obtient un certain nombre de mondes sémantiques qui sont relativement homogènes. Par contre, on n'a pas d'indicateurs objectifs qui permettent de dire à quoi se réfèrent ces mots sémantiques parce qu'on n'a pas de questionnaire individuel sur les caractéristiques des uns et des autres – on a juste quelques éléments par rapport au groupe.

Je vous propose de vous présenter les trois premières réponses aux trois premières questions, et l'analyse qu'on fait des trois premières questions parce que ce sont les plus intéressantes.

### Juste un point sur la population.

D'abord, vous n'avez pas dans cette opération accès à « la jeunesse ». Vous avez la jeunesse qui est en contact avec les services Jeunesse. Ce sont des jeunes très particuliers, pour la plupart présentant des difficultés, soit sociales, soit d'accès à l'emploi. Ceci va connoter très fortement le type de réponses qu'ils vont donner aux questions qu'on leur pose sur le travail, sur la difficulté, etc. Quatre-

---

<sup>16</sup> Cette méthode de réflexion - [remue-méninges](#) - collective inventée par J. Donald Phillips - professeur américain d'éducation des adultes - est simple : faire réfléchir, travailler, échanger des petits groupes de 6 personnes sur une problématique donnée pendant 6 minutes - d'où le nom de "6x6". Pour ensuite mettre les productions des différents groupes en commun et en faire ressortir une synthèse, voire poser d'autres problématiques découlant de la réflexion ainsi menée.

<sup>17</sup> Alceste, à partir d'un corpus, effectue une première analyse détaillée de son vocabulaire, et constitue le dictionnaire des mots ainsi que de leur racine, avec leur fréquence. Ensuite, par fractionnements successifs, il découpe le texte en segments homogènes contenant un nombre suffisant de mots, et procède alors à une classification de ces segments en repérant les oppositions les plus fortes.

vingt-quinze personnes ont répondu et même à l'intérieur de ce groupe particulier, on constate des différences fortes en fonction de leur situation au moment de l'enquête.

Il y en a qui sont toujours en études, c'est le cas des jeunes de Saint-Nazaire et de Dunkerque. Ils sont encore dans une dynamique qui est celle de la formation initiale et ils ont une représentation un peu fantasmée et un peu théorique de ce qu'est le monde du travail.

Pour un autre groupe, les jeunes de Gravelines et Brest, c'est l'expérience du chômage qui connote très fortement les réponses qui sont données. On a une connotation très négative du travail, parce que l'accès au travail est assez difficile.

Et puis, vous avez les jeunes de deux autres villes, Hellemmes et Strasbourg, dans lesquelles la majorité est en service civique. Ils ont une expérience du travail qui est très particulière et quand on leur pose la question du travail, ils répondent en fonction des missions qu'ils assurent. Il y a une connotation très citoyenne du travail, et pas tellement une relation salariale.

Et enfin Montigny, où les jeunes sont toujours en formation. Et donc ça aussi, c'est une autre population particulière.

Ce qu'on obtient, ce sont des mondes sémantiques différents (ou dimensions) qui structurent les réponses que donnent les jeunes. Il y a deux séries de mondes opposés ou dont l'articulation est problématique. Première opposition : contribution-rétribution et liberté. Deuxième opposition : le coût de l'activité (éventuellement les envies), et les désirs individuels. Et puis, deux dimensions un peu autonomes qui ne sont pas corrélées entre elles, c'est le travail en tant que processus social, et le travail en tant que lien particulier entre un individu et une activité.

Je vous propose de ne pas aller dans le détail des réponses qui ont été données à chaque dimension. Je fais uniquement un résumé du contenu de chacune de ces articulations et des dimensions qui structurent ces articulations.

Pour l'articulation entre contribution et liberté, dans le travail, ce sont d'abord des contraintes – et donc ce sont des contraintes inhérentes à la relation de subordination. Ce sont des contraintes qu'on accepte parce qu'elles fournissent des ressources financières qui permettent de gagner de l'autonomie et de la liberté sur d'autres dimensions (la famille, logements, transports, etc.). Majoritairement, le travail n'est pas perçu comme quelque chose où on se réalise. C'est d'abord une contrainte qui est imposée par une situation sociale.

Deuxième dimension, ce sont les coûts envies et désirs individuels. Le travail constitue un obstacle à la réalisation de ces désirs. On sort de l'école avec énormément de désirs ou de fantasmes sur la manière dont on va réaliser son activité, dont on va se réaliser dans l'activité professionnelle. Et ce dont on s'aperçoit, c'est que le coût du travail est trop élevé, et notamment en temps et en charge cognitive – et que cela nous empêche de nous réaliser et de réaliser un certain nombre de désirs individuels.

Enfin la dernière dimension, ce sont les processus sociaux. Dans ce registre, le processus social et tout ce qui relève de la relation au collectif est fortement investi. C'est pour certains aussi la possibilité de créer un lien particulier entre l'individu et l'activité. Dans ce cas-là, on est plutôt dans le registre de la passion.

Quand on leur demande ce qui ne va pas dans le travail (c'est la deuxième question), on a à peu près les mêmes grilles qui fonctionnent. La première catégorie fait référence à la contrainte. Les citations des jeunes, le 27 mars, quand on leur a redonné l'analyse qui avait été faite des informations qu'on avait recueillies sont très éclairantes ; « *Ce qui ne va pas dans le travail, c'est qu'on nous donne un salaire de misère pour un travail de chien, avec des horaires horribles* ». Vous voyez bien l'image extrêmement négative que ces jeunes ont du travail. Encore une fois l'important dans le travail, est qu'on est obligés de le faire, mais en même temps c'est un gros frein par rapport à une liberté sociale.

La deuxième opposition est le produit de l'expérience de la discrimination à l'égard de la jeunesse. C'est extrêmement parlant. On parle de sexisme. On parle de racisme. On parle de discrimination,

d'abus de pouvoir. Donc c'est l'expérience vécue et intégrée d'un certain nombre d'humiliations vécues, soit dans le monde du travail, soit déjà dans le parcours scolaire qui colore la vision qu'on a du travail. Et cela se traduit par une perte de motivation en ce qui concerne le travail. Le travail devient uniquement une contrainte et pas un investissement où on peut se réaliser.

Enfin, il faut signaler un point sur ce processus social, il est positivement connoté en ce qui concerne l'ambiance de travail et le collectif. Mais à l'inverse c'est aussi la découverte de la concurrence et du conflit. Et contrairement à ce que pensaient les jeunes - ils pensaient qu'en arrivant dans le monde professionnel, les adultes en place allaient être plutôt protecteurs, et plutôt bienveillants à leur égard - ce qu'ils constatent, c'est une très forte concurrence. On ne leur fait aucun cadeau. Compte tenu de ça, ils n'arrivent pas à identifier des pistes pour se réaliser. Ils constatent que le travail dans lequel ils arrivent ne correspond pas à leurs désirs, mais en même temps ils ne voient pas quoi faire pour que ces désirs se réalisent un peu mieux en fonction du travail.

Ce dont ils rêvent c'est d'être leur propre patron et d'avoir du « temps pour soi ». Ce n'est pas la relation salariale qui constitue leur désir principal quand ils arrivent dans l'activité professionnelle. Ils imaginent que, pour combattre les contraintes professionnelles et la perte de liberté qui est générée par ces contraintes, ils peuvent créer leur propre activité, être leur propre patron, qu'ils vont avoir du « temps pour soi ». Si on crée de l'activité, c'est aussi pour avoir du temps sur d'autres dimensions que la dimension du travail.

Enfin, si on n'arrive pas à faire ça, on fait contre fortune bon cœur. Et, dans ce cas-là, ce qu'on attend de l'organisation et de l'entreprise, c'est de pouvoir évoluer professionnellement dans une bonne ambiance. Évoluer professionnellement veut dire que l'on attend de l'organisation qu'elle reconnaisse l'investissement de chacun et récompense cet investissement. C'est un peu contradictoire avec ce qu'on vient de dire. La bonne ambiance ce sont les bonnes relations avec les collègues, or la reconnaissance de l'organisation rend aussi visibles les relations conflictuelles avec les collègues. Mais ce dont ils rêvent, ça serait aussi d'avoir des relations sans enjeu à l'intérieur d'une organisation - l'articulation entre ces deux attentes se révèle très compliquée.

Enfin sur la dernière dimension qui est celle du lien à l'activité, ce qu'ils aimeraient surtout, c'est de donner du sens à leur activité, mais surtout d'être bien payés. Les deux ne vont pas obligatoirement ensemble parce qu'habituellement quand on est dans le domaine de l'intérêt de l'activité ou de la passion, la rémunération salariale et la contrepartie financière ne sont pas priorisées. Ils demandent pourtant à être bien payés. Il y a donc une contradiction de nature entre une relation au travail qui serait passionnelle et une relation au travail qui serait purement utilitaire, qui serait celle de la rétribution.

Revenons à la méthode. Ce que je viens de vous décrire a été présenté aux jeunes le 27 mars. À cette occasion, on leur demande un travail supplémentaire : « compte-tenu de ce qu'on vous a présenté, dites-nous quelles sont les principales difficultés et quelles sont les pistes d'action qu'on peut mettre en œuvre qui permettent de résoudre ou de minorer les difficultés que vous avez dans l'accès à l'emploi ».

Je vous rappelle que le titre de la journée ou du processus, c'est : « Les jeunes et le Travail : un malentendu ».

La réponse est brutale. Les jeunes et le travail, ce n'est pas un problème de malentendu, c'est un problème d'injustice. Et la connotation est extrêmement violente. Quand on sort de la méthode des post-it et qu'on échange en face à face leurs réactions sont extrêmement dures.

Ce sont des notions d'injustice qui sont mobilisées par les individus. Faisons une précision sur la définition de l'injustice. D'abord, c'est un sentiment. Donc l'injustice n'est pas une catégorie objective. On a l'impression d'être traité d'une manière injuste. Et on a l'impression d'être traité d'une manière injuste à partir du moment où il y a un différentiel entre la valeur qu'on a ou qu'on croit avoir et la valeur que les autres ou les situations nous affectent.

On peut être confronté à plusieurs types d'injustices qui sont gradués ici du structurel au conjoncturel.

Premier type d'injustice : l'injustice de classe. Quand on parle de la catégorie jeune, ce n'est pas une classe sociale. Bourdieu se retournerait dans sa tombe s'il entendait ça. Mais pour les jeunes c'est bien la catégorie jeune qui est maltraitée dans son ensemble. Et chacun d'entre eux partage cette perception d'un traitement injuste qui leur est appliqué.

Ensuite, on a une injustice de position. Concrètement en fonction de mon parcours de formation initiale, des diplômes que j'ai acquis, l'expérience que j'ai acquise, la société et l'entreprise ne me reconnaissent pas à ma juste valeur. Cette injustice repose sur un double constat : en premier, l'existence de discriminations liées à l'âge, mais qui sont cumulées avec le sexe, l'origine ethnique, l'origine spatiale – surtout l'origine spatiale, il faut regarder le travail que fait Yannick L'Horty sur les différenciations spatiales dans l'accès au travail -. Et en second, l'écart entre les attentes individuelles et la réalité du travail dans les entreprises.

Je vous ai dit que c'était un sentiment subjectif, sauf que les jeunes ne sont pas uniquement paranos ou, comme le disent les psychanalystes, la parano serait la pire des choses si ça ne reposait pas sur une réalité. Quand on regarde ce qui se passe, et la manière dont sont traités les jeunes, vous avez juste une indication des faits sur lesquels repose ce sentiment : 13 % des 20-25 ans ont été victimes d'accidents de travail en 1998 contre 8 % des salariés en moyenne. Les postes les plus exposés, les postes les plus difficiles, les situations les plus conflictuelles à l'intérieur des organisations, ce sont celles-là auxquelles ont accès les jeunes. Le sentiment d'injustice se construit donc sur une vérité objective ; la manière dont la société et les entreprises vous traitent, n'est pas égale pour tous.

### **Alors quels sont les fondements de l'injustice ?**

On l'a vaguement abordé, le problème ce sont les représentations que la société se fait des jeunes qui conduisent à des discriminations. Le problème pour les jeunes, c'est justement d'être jeune. Et cela renvoie à des représentations caricaturales : c'est le jeune en basket. C'est le jeune avec la casquette à l'envers. Et cette discrimination n'est pas simplement le fait des employeurs ou des recruteurs. Les intermédiaires, c'est-à-dire les boîtes d'intérim, les Missions Locales et même les services Jeunesse, répercutent les mêmes discriminations que l'entreprise. Les jeunes pensent que la société a une vision très négative de ce qu'est la jeunesse qui les rabaisse, qui les met dans une situation qui n'est pas la leur.

Je détaille un peu parce que c'est relativement important. D'abord, ce sont des représentations caricaturales. Ça ne tient pas compte de la personne qui est en face. Et ça ne tient pas compte de la variété de ce qu'est la jeunesse.

C'est aussi un rapport qui n'est pas bienveillant et pas bien équilibré avec les jeunes, alors que les jeunes pensaient qu'ils allaient bénéficier du soutien des plus vieux dans l'organisation. Ce n'est pas le cas. Loin de là. On a plutôt un rapport de défiance entre les jeunes et les autres.

Troisième élément, pour les entreprises et les intermédiaires, l'échec dans l'accès à l'emploi n'est pas référé à des difficultés liées au fonctionnement du marché du travail ou à l'inexistence des emplois, l'échec est reporté sur les jeunes. « Si tu ne trouves pas de travail c'est que tu ne sais pas faire une lettre de motivation, tu ne sais pas te présenter, tu ne sais pas élaborer un projet, etc. ». De manière systématique les intermédiaires reportent l'échec dans la recherche de travail sur les jeunes.

Et cela s'ajoute au fait que les structures ne tiennent pas compte des difficultés des jeunes – et notamment une difficulté qui paraît extrêmement importante et qui est systématiquement minorée, les difficultés de mobilité spatiale. C'est-à-dire la possibilité d'accéder au lieu où va avoir lieu le travail, où il va y avoir un entretien d'embauche. Quand on est jeune et quand on n'a pas de permis de conduire, se déplacer à vingt kilomètres pour aller se présenter à un entretien d'embauche, c'est une demi-journée. Les structures fonctionnent comme si ces difficultés, ça n'existait pas, comme si ça n'était pas une contrainte – et font comme si la difficulté à se déplacer était juste un problème de volonté.

« Les jeunes ne sont pas mobiles. Ce sont des fainéants. Et s'ils voulaient bien se donner un peu la peine, ils pourraient accéder à des offres d'emploi. Il suffit de traverser la rue. » Bien sûr !

Et dernier ressort de ce fondement de l'injustice, c'est aussi le jugement que portent les jeunes sur l'incompétence des structures. Ils reprochent à ceux qui devraient les aider, que ce soient les Missions Locales, Pôle emploi ou les services Jeunesse, d'être totalement incompétents, sur le domaine qui leur pose le plus de problèmes, c'est-à-dire la recherche d'emploi. Ils sont compétents sur les jeunes. Ils peuvent éventuellement les outiller au niveau comportemental. Mais ils ne connaissent pas grand-chose dans le fonctionnement du marché du travail, et ils n'arrivent pas à les aider.

Le deuxième fondement de l'injustice, ce sont les exigences des employeurs. « À vingt ans, on est mal traité. On n'est que des numéros. Et on nous demande dix ans d'expérience ». Ils citent des cas très précis, notamment des premiers boulots par exemple dans les centres d'appels où les conditions qui sont imposées aux jeunes sont dramatiques. Il faut remarquer que ces conditions de travail sont imposées aussi aux plus vieux. Mais comme il y a plus de jeunes dans les centres d'appels, et que les anciens occupent des positions d'encadrement...

Et il y a de la part des organisations un niveau d'exigence trop élevé par rapport aux jeunes en plus d'injonctions paradoxales. Ce qu'on demande aux jeunes, c'est d'arriver avec de l'expérience et les connaissances scolaires qui vont avec leur parcours. Or on ne peut pas avoir de l'expérience sur un premier emploi : c'est une injonction paradoxale. Et on n'arrête pas de leur reprocher ça.

Et dernière critique qu'adressent les jeunes aux organisations : les organisations déshumanisent les rapports. Ils ne constatent aucun aspect bienveillant par rapport aux jeunes qui se présentent. L'entreprise ne considère pas que ce soient des individus, mais une force de travail. On a donc un traitement qui leur est appliqué très froid et très mécanique : est-ce que vous correspondez au poste ou est-ce que vous ne correspondez pas au poste ? Et ce n'est pas à ce mode de traitement que les jeunes s'attendaient.

Le dernier fondement de cette perception de l'injustice s'appuie sur la rétribution. Sur ce point, il y a deux citations qui sont extrêmement parlantes.

« *Ils nous forment à accepter l'inacceptable, c'est-à-dire le travail gratuit* ». Or là-dessus, on constate un vague projet de création dans le code du travail d'un statut de bénévoles à l'intérieur des organisations qui serait en fait la dernière marche qui permettrait effectivement de rendre gratuit le travail. Cela aurait pour conséquence que le bénévolat constituerait la porte d'entrée dans le marché du travail.

Et enfin les jeunes constatent : « *On est payés en promesses. C'est-à-dire qu'à chaque fois on nous fait un CDD. On nous refait un CDD. Et on nous dit : si tu t'investis, tu auras un CDI. Et à la fin du CDD en fait on nous propose un autre CDD. Donc on est toujours payés en promesse* ». Or il faut reprendre la phrase de Jacques Chirac - que je n'aurais jamais pensée quand j'avais vingt ans - « les promesses n'engagent que ceux qui y croient ». Et donc ces promesses ont pour effet l'engagement des jeunes, mais absolument pas celui de leurs employeurs.

### **Quelques éléments supplémentaires sur cette opération**

En premier, il faut signaler que leur rapport au sociologue est particulier. Bourdieu dit que la sociologie est un sport de combat, mais Bourdieu utilise cette expression pour caractériser les relations avec les institutions. J'ai été payé pour savoir que la sociologie est un sport de combat aussi face aux jeunes.

En effet, ces jeunes sont une population très particulière, qui a plutôt vécu l'expérience de la discrimination et de l'échec scolaire. Ceux qui s'expriment en public sont curieusement ceux qui ont été les plus blessés dans leur parcours scolaire. Ils ont un rapport très compliqué au sociologue. Le sociologue, en premier, c'est un prof. Et la parole des profs, on sait ce que ça vaut - c'est le produit de l'humiliation successive tout le long du parcours scolaire. De ce fait, ils ne sont pas bienveillants par

rapport à l'analyse qui leur est présentée par un sociologue et ils y réagissent assez fortement. Il y a eu des passages qu'on ne voit pas dans le film, mais visibles dans un deuxième film, lors de la deuxième phase d'enquête où les rapports qu'ils avaient avec moi étaient ouvertement conflictuels.

Deuxième point, les jeunes ont beaucoup de difficultés à objectiver les conditions dans lesquelles ils vivent. La confrontation à l'injustice et son intériorisation conduit à des réponses relativement simplistes en termes de domination. On pense que l'injustice s'applique à tout le monde. Et on a beaucoup de mal à différencier ce qui relève d'une logique d'organisation et ce qui relève d'une logique de discrimination générale. Ils sont extrêmement sensibles, parfois à fleur de peau, et de ce fait l'objectivation leur est difficile.

Enfin, dernier élément qui complique un peu le dialogue avec les jeunes, c'est leur refus total des catégorisations. Cela renvoie au processus d'individualisation, processus très général, touchant toute la société, mais qui touche particulièrement les jeunes. Ils veulent, ils exigent, qu'on les considère en tant qu'individus, qu'on ne les considère pas en fonction d'un certain nombre de catégories qui leur sont extérieures. Ils veulent qu'on les reconnaisse pour l'ensemble de leur personnalité. À chaque fois qu'on fait une catégorisation, ils réagissent assez mal parce qu'ils trouvent que ça ne rend pas bien compte de ce qu'ils sont, de la manière dont ils vivent en société et de la manière dont ils vivent au travail.

Cette présentation est très courte et parcellaire parce que je ne peux pas vous présenter toutes les informations recueillies, vous ne voyez pas les post-it, qui permettent de se rendre compte du vocabulaire qui est utilisé et de la manière dont se construit l'analyse. Je trouve pourtant cette expérience tout à fait passionnante. Habituellement quand on s'interroge sur les relations des jeunes au travail, on a plutôt une vision surplombante ; on va regarder les valeurs des jeunes : est-ce qu'ils privilégient la famille, le travail etc. ? On perd de vue la dynamique d'ensemble et l'aspect conflictuel et douloureux du vécu d'un certain nombre de jeunes (et je vous rappelle que c'est une catégorie particulière qu'on a interrogée), par rapport au travail, à la société et à l'entreprise. C'est cette dynamique et ce vécu dont j'ai essayé de vous rendre compte.

Merci.

## **DÉBAT AVEC LA SALLE**

### **Valérie ZARA-MEYLAN**

Merci beaucoup pour cette présentation. Y-a-t-il des questions ? Bien sûr je pense qu'il va y en avoir. Qui se lance ?

### **Serge VOLKOFF**

Il y a beaucoup de choses, mais je vais vraiment me centrer sur un seul registre de questions. Merci d'abord pour ton intervention. Tout ça, je trouve que ça donne beaucoup, beaucoup à réfléchir.

Dans le cadre de ce séminaire-là, « Travail de demain et expérience d'aujourd'hui », au fond on est bien dans l'orientation de ce séminaire avec ce que tu présentes pour ces jeunes : vous les avez conviés à une réflexion sur leur travail de demain, qui plus est dans ce qui pouvait être leur expérience d'aujourd'hui et d'hier, qui pour la plupart d'entre eux étaient une expérience du non-travail, une expérience du « pas pu travailler », « pas su travailler », « essayé mais pas arrivé », ou peut-être les situations de travail que vivaient des personnes de leur entourage et sur lesquelles eux pouvaient avoir un jugement éventuellement sévère. Pas tout le temps parce que quand on se dit qu'ils devaient répondre à la question : qu'est-ce qui vous rend heureux au travail ? Qu'est-ce qui peut vous rendre heureux ? Ils ont dû aller puiser quand même aussi dans quelques bribes d'éléments qu'ils ont pu

avoir... Alors ma question, c'est : est-ce que vous avez pu apprécier dans quelle mesure certains d'entre eux avaient quand même déjà travaillé ? Et est-ce qu'ils convoquaient dans ce qu'ils disaient des éléments de leur parcours professionnel même haché, antérieur ? Et/ou les réflexions qu'avait pu susciter la vie de travail de leurs parents, de leurs aînés, de leurs proches, de leurs amis ? Ou bien est-ce que cette situation-là d'interrogation privilégiait quand même le statut dominant d'échec à avoir un travail chez la plupart d'entre eux jusqu'à présent ?

### **Mario CORREIA**

Tu me diras si j'ai bien compris la question. Premier point, je pense que les réponses sont beaucoup induites par l'humiliation ressentie dans les premiers postes. Cela repose beaucoup sur le vécu de la discrimination, mais pas simplement la discrimination par l'âge, il y a aussi beaucoup de discrimination sexuelle chez les jeunes filles. C'est ça qui structure leur rapport au travail, mais, en ce qui concerne cette opération, surtout dans le secteur privé. Mais à l'intérieur de cette population, vous avez deux groupes qui sont différents parce que leur expérience du travail est différente. Ceux qui ont le rapport le plus positif à l'activité professionnelle, sont ceux qui sont en situation de service civique où ils ont beaucoup plus de marge de manœuvre et où ils sont plutôt bien encadrés – et la pression sur le travail est relativement faible. Du coup ils conçoivent l'activité professionnelle moins en termes de rémunération, mais comme quelque chose qui est dû à la collectivité, qui participe à la citoyenneté. Dans la population qu'on a interrogée, on a donc deux pôles, le pôle de ceux qui vivent un échec, et le pôle de ceux qui vivent une relative réussite. Toutefois, le service civique, c'est provisoire, à un moment ils vont retourner dans le marché privé et on ne sait pas très bien ce que ça va leur faire. En tout cas le service civique leur donne aussi des ressources qui sont supérieures à ceux qui ont vécu l'humiliation. A priori quand ils prennent la parole, on voit bien à quel point le service civique leur donne des capacités à gérer des situations sociales, ce qui devrait rendre leur situation professionnelle future plus facile.

Dans ce qu'ils expriment, ils parlent rarement de leurs parents, alors qu'on le voit pourtant dans le film quand ils sont interrogés par les services Jeunesse, ils se réfèrent à l'existence de leurs parents et de leurs copains – en revanche, en interrogation directe quand on leur redonne le produit de l'analyse, c'est de leur expérience concrète et individuelle qu'ils parlent.

### **Anne-Marie WASER, sociologue**

Vous avez un échantillon de 95 personnes donc c'est quand même relativement important. On a vu sur certaines diapos que, dans au moins deux villes, certains étaient plutôt diplômés. Donc j'aurais voulu savoir si vous avez vu une nuance sur le retour d'expériences entre ceux qui sont diplômés et ceux qui ne sont pas diplômés.

### **Mario CORREIA**

C'est difficile de faire de la corrélation sur un aussi petit nombre. Et puis en fait, je n'ai pas retrouvé les 95 le 27 mars. J'en ai retrouvé une soixantaine. Sur toute la dernière partie, ils sont douze. Pour des problèmes de disponibilité on devait faire le travail ensemble le soir et il n'y en a eu que douze qui sont arrivés la veille, les autres sont arrivés le lendemain – et donc c'est avec les premiers qu'on a travaillé.

Encore une fois, je ne peux pas généraliser. Mais il y a quelque chose d'assez rigolo c'est qu'il y a un certain nombre de jeunes qui sont diplômés et qui me font la leçon, quand je leur présente l'analyse, ils me disent : « oui mais en fait il y a des choses que vous n'avez pas analysées. Vous ne connaissez pas ce que c'est qu'une entreprise libre. Et puis, il y a machin qui a fait telle approche en économie », etc. On voit à quel point le diplôme les structure, mais à quel point aussi la reconnaissance ne va pas de soi, puisqu'ils sont obligés d'insister très fortement sur les compétences acquises lors de leur formation initiale. Ça donne un registre très particulier.



Mais pour toute une autre partie de jeunes, et les plus nombreux, ce qui ressort c'est la révolte, c'est la hargne qui apparaît.

On a donc des registres de comportements différents. Mais encore une fois ça porte sur trois personnes qui se sont exprimées en public. Ça donne des différenciations, mais on ne peut pas faire de corrélation générale.

### **Frédéric SECHAUD, CEREQ**

Alors moi, j'avais une question sur ce qu'ils n'ont pas dit peut-être à propos de la contrepartie du sentiment d'injustice, ça pourrait être aussi l'expression d'un déni des droits auxquels ils devraient avoir accès. Donc est-ce qu'il y a un discours sur l'absence de respect de leurs droits ? Ce qui peut intéresser les syndicalistes d'ailleurs. Si ce discours existe, c'est qu'il y a une demande peut-être à ce niveau. Et est-ce que d'ailleurs l'idée de leur poser la question : qu'est-ce qui pourrait transformer le travail pour qu'il devienne quelque chose d'acceptable, ayant du sens, ou pouvant apporter plus de contributions, a pu être posée ? Et puis, est-ce qu'il y a aussi une position qui consiste à refuser le travail salarié ou l'auto-exploitation du travail indépendant lorsque c'est le cas ? Donc est-ce qu'il y a un peu une approche en termes de sécession vis-à-vis du salariat chez certains jeunes ? Comment transformer le travail pour le rendre meilleur ?

### **Mario CORREIA**

Les droits ne sont pas une catégorie qui les mobilise – enfin les droits dans le champ professionnel. Ils ont une méconnaissance quasiment totale de ce que sont les relations à l'intérieur de l'entreprise. Et pour donner un exemple, il y a une des jeunes filles qui est outrée parce qu'elle se fait rappeler à l'ordre sur un comportement au niveau de l'activité professionnelle par la DRH. Et elle dit : « mais la DRH, elle devrait être de mon côté ». On voit bien que c'est un rapport extrêmement théorique et fantasmé à l'organisation. Ils n'ont aucune idée des droits et des devoirs qui sont liés au salariat. Donc c'est extrêmement compliqué. Ils ont des rapports très distants au collectif, sauf au collectif qui est relativement proche. Et les organisations syndicales ne sont jamais citées. Je pense que la catégorie des droits n'est pas quelque chose qui est mobilisable dès l'entrée sur le marché du travail, par la fréquentation de syndicalistes et par l'existence de problèmes concrets à l'intérieur de l'organisation. Ça va certainement se créer, mais dans cette étape-là, ça semble un tout petit peu lointain.

Comment on fait pour transformer le travail pour que ça leur corresponde mieux ? Du coup, pour eux c'est simple et facile. Il suffit de reprendre un peu tous les thèmes à la mode : l'entreprise libre, l'entrepreneuriat. Ils prennent au sérieux tous les discours du management, qu'ils reprennent à leur compte : « on ne comprend pas pourquoi on est maltraités alors qu'il y a des formes organisationnelles, alors qu'il y a des formes de relations à l'intérieur du travail qui sont connues et qui nous permettraient d'être... ». Oui mais du coup, ils nient totalement l'existence de la subordination et du contrat de travail. Ils pensent que le but de l'entreprise est en fait de créer leur bonheur. Et quand je leur dis que le but de l'organisation, c'est d'abord de produire, j'ai des réponses assez brutales parce qu'ils pensent que ça n'est pas vrai. Une organisation, ça doit aussi faire le bonheur des gens qui entrent dans l'organisation.

Est-ce qu'ils font sécession ? Oui. Ils rêvent de faire sécession. Ils rêvent de créer leur propre activité et d'échapper à la relation salariale sauf qu'ils sont mal outillés pour ça. Pour faire sécession, et pour devenir un entrepreneur individuel, il faut avoir des ressources particulières auxquelles la plupart d'entre eux n'ont pas accès. C'est vraiment du fantasme. « Oui. Plus tard je deviendrai entrepreneur individuel. Et du coup, je n'aurai plus de comptes à rendre à personne ». Bah, non, parce qu'il faut vivre, parce que le loyer...

## **Frédéric SECHAUD**

C'est sortir du travail subordonné mais aussi de l'auto-entrepreneuriat comme auto-exploitation. C'est-à-dire...

## **Mario CORREIA**

Se suicider alors ?

## **Frédéric SECHAUD**

Non, Non. Coopérative. Communauté. Association. Tout ce qui relève des utopies concrètes décrites par un sociologue déjà cité hier, Michel Lallement, et les autres sociologues qui ont travaillé sur les hacker-space.

## **Mario CORREIA**

Oui mais le militantisme et le bénévolat sont très corrélés au niveau de diplôme. Ce n'est pas le cas de cette population qui, pour la plupart, n'a pas le niveau de diplôme pour. Ce sont des jeunes des quartiers. Je ne suis même pas sûr qu'ils aient les ressources sociales pour savoir que ça existe, que d'autres formes organisationnelles existent. Mais là pour le coup je m'avance un peu, il faudrait aller regarder dans le détail et les interroger là-dessus, ce qu'on n'a pas fait.

## **Anne-Marie MATHON, psychologue du travail**

Je ne peux pas m'empêcher de mettre en parallèle avec mon expérience. En fait, je forme du personnel soignant à la transmission du geste professionnel et comment on accueille les nouveaux arrivants dans leur organisation. On transmet la compétence par le biais de programmes de tutorat, de compagnonnage. En fait si, dans les entreprises, on prenait un temps pour accueillir les jeunes au même titre que n'importe quel arrivant, je pense que, peut-être, ça changerait cette vision et ce rapport immédiat en entreprise. Surtout la première expérience, ça crée souvent une blessure qui reste indélébile.

## **Mario CORREIA**

Ce que vous dites est vrai si les populations ne sont pas en concurrence. Et on est quand même en concurrence – pour que les jeunes entrent, il faut que les vieux dégagent. Et les vieux, d'habitude, ils ne veulent pas dégager, ils veulent rester. Donc c'est un peu compliqué.

Et puis deuxièmement, si on veut faire ça, il faut diminuer la pression sur le travail. Vous ne pouvez pas avoir des systèmes d'accompagnement des jeunes, si la pression sur le travail reste identique – parce que dans ce cas-là la priorité, c'est le travail, ce n'est pas l'accompagnement des jeunes, ce n'est pas l'insertion des jeunes. Il faut que les organisations fassent l'effort de se dire : on investit sur l'avenir. Mais pour investir sur l'avenir, il faut diminuer la pression qui porte sur l'activité et sur les objectifs qui sont donnés à tous les salariés en place.

## **Marc MALENFER, mission veille et prospective, INRS**

D'une part, je voulais dire qu'il y avait quand même effectivement des données chiffrées objectives qui leur donnent raison sur le fait qu'ils sont effectivement mal accueillis, mal reçus, notamment quand on regarde la sinistralité ATMP (Accidents du Travail-Maladies Professionnelles). C'est très net, comme vous le disiez.

D'autre part, je voulais faire le lien avec ce qu'on discutait hier sur les plates-formes, et faire l'observation en voyant votre diapo où ils dénoncent, d'une part le fait d'être discriminés, et d'autre part la volonté d'être autonome et d'être son propre patron – ce sont exactement les éléments de langage d'Uber quand ils cherchent à recruter des chauffeurs en leur disant : « Vous serez libre. Vous serez

votre propre patron. Vous serez autonome ». Après on peut s'interroger sur ce que ça va transformer à terme. Quel rapport au travail ça va générer chez ces jeunes pour ceux qui peuvent ? Alors Uber effectivement, il y a un coût d'entrée un petit peu prohibitif parce qu'il faut avoir le diplôme de VTC, il faut s'engager dans la location de la voiture, etc. Donc c'est peut-être pour des jeunes un petit peu moins jeunes, on va dire. Mais quand on voit les profils des livreurs à vélo, et de l'expérience du travail que leur donnent ces premiers jobs, on peut se poser des questions. Et on voit aussi chez certains profils que très rapidement, ils deviennent, en tout cas pour certains d'entre eux, des militants assez engagés sur le volet des conditions de travail, des rapports sociaux etc.

### **Mario CORREIA**

Dans un deuxième temps, une fois plus anciens dans l'entreprise, l'existence de conflits, l'existence de problèmes à l'intérieur de l'organisation, permet aux syndicalistes ou au collectif d'émerger parmi ces jeunes. Mais dans un premier temps, ce n'est pas cette perception-là qu'ils ont. En fait les discours managériaux autour de la liberté d'entreprendre, correspondent tellement à ce qu'ils attendent de l'activité professionnelle qu'ils ont plutôt tendance à y croire. Et donc, Uber c'est un problème, mais livreur de pizza ça ne leur pose aucun souci. Ça leur permet effectivement d'imaginer d'être libre jusqu'à ce qu'ils entrent vraiment dedans et qu'ils s'aperçoivent que, pour gagner sa vie en tant que livreur de pizza, il faut faire des heures. Et du coup ce n'est pas aussi facile que ça. Mais je suis d'accord globalement avec votre remarque.

### **Jean-Pierre DAVID**

Je m'interrogeais sur la raison pour laquelle les jeunes ne viennent plus pour être formés au syndicalisme. Et au travers de l'étude, je me demande ; puisqu'il y a un combat pour rendre les valeurs de travail plus intéressantes pour aussi ce changement de cette valeur travail, alors qu'est-ce qui fait que les jeunes ne s'engagent pas dans ce combat ? Et est-ce que finalement on est dans une société individualiste où chacun va vers le travail individuel, l'uberisation du travail ? Ou est-ce qu'il y a encore, comment dire, un rassemblement qui pourrait donner lieu à effectivement une meilleure... Enfin de renouveler l'image du travail aujourd'hui, de la valeur travail.

### **Mario CORREIA**

Cela on ne le voit pas là, dans cette opération. Ils ne parlent pas de leur rapport au collectif, et de leur rapport à l'organisation syndicale. Mais je peux donner quelques éléments de réponse par rapport à des recherches qui ont été faites par ailleurs.

La première raison pour laquelle on n'adhère pas au syndicalisme, c'est que le syndicalisme, c'est une histoire de « vieux cons ». Et les jeunes ne veulent pas être des « vieux cons ». « Nous, on est jeunes. On est immortels. On a la pêche ». « Il n'y a que les losers qui ont besoin du collectif. Les winners, ceux qui s'investissent, ils n'ont pas besoin du collectif ». C'est le premier élément qui est extrêmement important. Mais il faut différencier individualisation et individualisme. Les jeunes sont beaucoup moins individualistes que ce qu'on croit. Par contre, ils ont une croyance très forte à l'individualisation. Ils veulent être reconnus en tant qu'individu à part entière, avec l'ensemble de leur personnalité. Et du coup, le collectif est une contrainte. Ce n'est pas simplement une ressource. Pour notre génération, ça a été une ressource. Bon, c'était une contrainte aussi. Mais eux ne perçoivent que la contrainte et par conséquent il y a quelque chose qui est compliqué dans les relations avec les organisations syndicales. On a le rapport au collectif qui n'est pas simple et le rapport à l'organisation n'est pas simple non plus. L'organisation syndicale qui demande l'adhésion une bonne fois pour toutes à un certain nombre de valeurs et à un certain nombre de combats, ce n'est pas leur truc. Ils sont sur des liens beaucoup plus ténus sur : « on peut être d'accord sur une action, mais après ce n'est pas parce qu'on est d'accord avec une action qu'on va forcément s'engager dans le syndicat ». Et puis, ils le disent : « pourquoi vous ne vous engagez pas dans les syndicats ? Parce qu'on n'est pas là

pour écouter la messe ». Donc « on est capable de se faire soi-même sa propre idée des difficultés qu'on rencontre, de définir sa propre morale, et on n'a pas forcément besoin de l'organisation ».

Un indicateur de ce déplacement, c'est que, quand on regarde l'adhésion en fonction de l'âge aux partis politiques, aux organisations syndicales, et aux mouvements, vous avez les vieux qui sont plutôt dans les organisations politiques et dans les organisations syndicales - les vieux, c'est moi entre autres, ce n'est pas péjoratif ! -. Mais c'est notre génération qui est plutôt intégrée dans les organisations politiques et les organisations syndicales.

La forme mouvement, c'est-à-dire Nuit debout, les Indignés etc., sont des choses dans lesquelles les jeunes se sentent beaucoup plus à l'aise parce que ça ne leur demande pas d'engagement sur la durée. On participe quand on veut. Et on se retire quand on veut. Le seul problème pour une organisation syndicale, est de répondre à la question : comment on fait pour construire des relations dans la durée et donc de négocier dans la durée avec des interlocuteurs patronaux si à chaque fois on a une organisation dans laquelle on rentre et on sort ? Les options, les opinions qu'on peut formaliser à certains moments, le lendemain ça va peut-être changer parce que ce ne sont plus les mêmes participants. L'organisation syndicale a un gros souci avec les jeunes. L'organisation actuelle ne correspond pas à la manière dont les jeunes appréhendent l'action collective. Il y a des tentatives de toutes les organisations syndicales, de structurer des mouvements de jeunes mais pour l'instant, à ma connaissance, il n'y en a aucune qui réussit à faire quelque chose, d'assurer en même temps la participation des jeunes, et en même temps la projection dans le futur. Donc on a un gros problème. Mais en même temps, ce sont les jeunes qui vont créer leur monde. Ce n'est pas nous. Je fais confiance à l'avenir pour qu'ils créent un système qui fonctionne, qui ne soit pas le nôtre, dans lequel je ne me sentirais pas forcément à l'aise, mais qui va être un autre système de relations professionnelles que celui qu'on a construit.

## **Annie JOLIVET**

Je voulais rebondir sur la citation « salaire de misère pour un travail de chien, avec des horaires horribles ». Je trouve que ça pointe le fait qu'on perde de vue que dans l'entrée sur le marché du travail, un certain nombre sont confrontés à des situations qui cumulent toutes les contraintes. Alors il y a des contraintes physiques dont on peut parler. Mais les horaires, c'est quand même assez marquant. Et par exemple on oublie souvent que les temps de repos, enfin les temps de repos hebdomadaires tels que prévus dans le droit du travail, c'est quand même assez minimal, ça ne garantit pas par exemple deux jours consécutifs de repos. Ce qui veut dire que pour une période où on a quand même des envies de sociabilité, faire autre chose que le travail, on se retrouve très vite contraint. Même chose dans les organisations qui demandent d'aller au-delà du temps du travail normalement légalement autorisé, comme quand on est en période de stage ou quand on fait des heures supplémentaires qui sont demandées comme une sorte de contrepartie au fait d'avoir été embauché. Et du coup en fait tout cet aspect-là, c'est censé être pris en compte par le droit du travail, mais dans la réalité ça ne l'est pas. Donc ça pose aussi la question des régulations dans les organisations et aussi par la législation du travail.

## **Mario CORREIA**

Je ne sais pas si ça appelle à une réponse. Je suis d'accord. Les jeunes ont accès prioritairement à des secteurs professionnels dans lequel le temps du travail est le temps du travail légal trente-cinq heures, sauf qu'il peut y avoir une très grande diversité, notamment dans la grande distribution par exemple. L'amplitude horaire peut être beaucoup plus importante que ça. Or ceux qui entrent dans la grande distribution, cumulent les handicaps. Ils sont jeunes, ce sont des femmes, souvent avec enfants. Et du coup, la répartition du travail dans la journée, non seulement est très particulière, mais peut servir de systèmes de sanctions. « Si vous n'êtes pas sage, ce n'est pas une heure de pause que vous allez avoir, c'est quatre heures ». À quatre heures vous ne rentrez pas chez vous, vous restez sur place. Mais vous finissez beaucoup plus tard. On a un certain nombre d'entreprises qui profitent en fait de la position de relative faiblesse des jeunes qui rentrent sur le marché du travail. Ce n'est pas gai.

## **Annie JOLIVET**

Ça veut dire que par exemple sur certaines choses qu'on pensait stupidement... que je pensais réglées, comme je pensais qu'il y avait suffisamment d'amplitude de temps de repos entre deux vacances par exemple, je me dis que finalement la loi aujourd'hui autorise trop de choses pour engranger des heures comme ça qui se suivent. Je ne pensais pas que c'était à ce point-là dans un certain nombre de secteurs. Donc effectivement... Alors le salaire de misère, OK. Ce n'est déjà pas super. Mais en plus s'affronter à des horaires de travail avec parfois des managers qui jouent un peu sur le côté engagement : allez, on est des jeunes. Le tac tac tac par exemple, ça ne me semble pas être une chose qui est tolérable. La législation du travail devrait régler cette question.

## **Mario CORREIA**

Je ne sais pas si je devrais insister là-dessus, mais des ordonnances Macron, en ramenant la négociation au niveau de l'entreprise, ne vont pas dans ton sens.

## **Serge VOLKOFF**

L'échange sur le syndicalisme me renvoie à des choses qu'on se dit depuis hier matin, et on a peu parlé du syndicalisme sauf par moment. Alors j'improvise un petit peu mais je me dis que, sur ce qu'on comprend des efforts que les organisations syndicales font dans la période actuelle pour quand même tenir un lien ou reconstruire un lien avec les jeunes futurs salariés ou les jeunes salariés, c'est respectable. Et c'est sûrement utile. Et ça cherche à comprendre justement ces formes nouvelles diverses de relations professionnelles et d'emploi, dont on parle depuis hier. Mais en fait, au vu surtout des choses qu'on s'est dites ici, je me demande si les syndicats ne devraient pas aussi, peut-être certains d'entre eux le font, assumer cette position de vieux pas forcément cons, mais de vieux, au sens où enfin, c'est ce qui a été dit beaucoup hier matin par Corinne, tout à l'heure par Willy etc., on a quand même besoin de l'histoire - et de la géographie aussi dont on pourrait parler, mais en tout cas de l'histoire.

Le mouvement syndical est en situation d'avoir autant en mémoire une certaine capacité d'en parler et de le structurer, le rôle des tâches, à telle période du fonctionnement de société, même les corporations il y a deux siècles, etc. Et à un certain moment d'indiquer quel rappel on peut trouver. Je ne sais pas si tu étais là quand on a parlé de la névrose des téléphonistes, de la situation des premiers standards téléphoniques, etc. Et subitement on s'est retrouvé en train de mettre ça en lien avec la commande vocale dans les plates-formes logistiques d'aujourd'hui, ceci pourrait être un rôle pas sans intérêt du mouvement syndical, de produire et de faire circuler des réflexions de ce type qui permettent de ne pas se laisser complètement piéger dans un discours de ruptures justement. Alors il y en a des ruptures. Je ne voudrais vraiment pas les nier, mais je pense que le syndicalisme est probablement une institution sociale qui aurait cette capacité-là.

## **Mario CORREIA**

Les syndicats se posent la question. Et puis on a un certain nombre de chercheurs qui travaillent sur le syndicalisme, qui se posent aussi ces questions. Il y a un certain nombre d'initiatives en cours en ce sens. L'IRES a fait un numéro spécial sur le syndicalisme en Europe. Le 13 juin, à l'ISTT IRES, il y aura une journée sur les parcours syndicaux et la validation. Et puis, en janvier, mais on n'a pas encore fixé la date, avec Baptiste Giraud du LEST, on va faire une journée sur le renouveau du syndicalisme. Donc il y a quand même un nombre relativement important de chercheurs qui se posent cette question-là. La réflexion continue d'avancer mais on n'a pas de réponse. Mais au moins on engage des informations et des analyses sur ce qui se passe dans le syndicalisme.

**Valérie ZARA-MEYLAN**

Je crois que c'était le mot de la fin. Nous allons nous séparer pour aujourd'hui. Donc merci encore Mario.

## Chapitre 8

# QUELS IMPACTS DES ORGANISATIONS AGILES SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL ET LA CONSTRUCTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS : LECTURE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ENRICHIE D'ÉLÉMENTS EMPIRIQUES

Camille BACHELLERIE, ergonome, doctorante au Cnam-Lise, GIS CREAPT

---

### Serge VOLKOFF

Nous allons commencer cette dernière matinée avec Camille Bachellerie, doctorante en ergonomie au GIS CREAPT et au Cnam-Lise.

### Camille BACHELLERIE

Merci Serge. Effectivement je suis en première année de thèse sous la direction de Corinne Gaudart et de Johann Petit. Je vais commencer par vous montrer le plan de ma présentation. Tout d'abord pourquoi je me suis intéressée aux organisations agiles. Ensuite je vous expliquerai ce qu'est la théorie « agile » et quelles sont ses méthodes. Dans ces deux parties, l'objectif était de développer un point de vue théorique sur les enjeux que portent les organisations agiles pour l'être humain au travail. Cependant, je n'ai pas trouvé beaucoup de littérature sur les organisations agiles en sciences humaines et sociales. J'ai donc extrait les caractéristiques principales que portent les organisations agiles et j'ai pris la liberté de les discuter au regard de ce qui existe déjà dans la littérature.

### I. Pourquoi s'intéresser aux organisations agiles ?

Cette thèse s'inscrit dans la continuité du projet « Fragilisations » réalisé par le CREAPT auprès de ses entreprises partenaires. Une partie de cette étude s'est déroulée sur les FAL, c'est-à-dire les lignes d'assemblage, à Airbus. L'objectif était de tisser les liens entre santé au travail, parcours professionnels et changements. C'est lors d'une restitution de cette étude que certains médecins du travail ont émis la volonté de l'étendre au secteur du tertiaire. À la suite de plusieurs échanges avec la médecine du travail et le service *Wellbeing at work*, nous avons décidé de nous intéresser au secteur de l'ingénierie qui, selon nous, était porteur d'enjeux – comme je vais vous le montrer dans quelques instants. C'est donc dans ce contexte que nous avons été amenés à investir deux services d'ingénierie dont l'un est dans un processus de « changement agile ». Ce sont les termes utilisés par les demandeurs.

Les données que je vais vous présenter sont issues des entretiens que j'ai effectués avec les médecins du travail, les encadrants des services investis ainsi que le service *Wellbeing at work*. C'est donc ici la description qu'on nous a faite de la situation dans l'ingénierie à Airbus.

- ✓ Tout d'abord nous sommes en présence de **réorganisations constantes** qui ne sont pas forcément en adéquation avec les compétences des travailleurs et dont le déroulement dépend des formes d'encadrement mises en œuvre.

- ✓ À cela s'ajoute l'**internationalisation** des services qui peut générer un manque de fluidité dans les communications. La non-maîtrise de l'anglais par certains travailleurs est un frein dans l'activité de travail.
- ✓ Un **raccourcissement des temps** de travail et des temps de réflexion sur un projet a également été observé. On demande de travailler plus vite et de façon plus superficielle.
- ✓ Le secteur est apparemment **vieillissant** et la question de l'âge n'est pas prise en compte dans les réorganisations.
- ✓ Les médecins du travail ont remarqué une **dégradation de la santé des encadrants de proximité** qui sont rendus vulnérables car leur position d'intermédiaire entre les salariés et la direction est renforcée lors des réorganisations, ce qui a sûrement un impact sur les formes de management qui sont mises en œuvre et qui sont déterminantes lors des réorganisations.
- ✓ On a également une montée de la **digitalisation**, qui n'est pas forcément accompagnée en termes d'apprentissage, avec une **augmentation des demandes de souplesse et de flexibilité** sous-tendues par les réorganisations continues.
- ✓ Enfin, il y aurait une **perte de sens au travail** : on demande aux travailleurs de réduire les coûts des projets sur lesquels ils travaillent, projets qui ne voient parfois pas le jour car la stratégie est d'être orienté client donc tout projet peut être annulé s'il ne correspond plus aux besoins du client.

L'intérêt que nous portons aux organisations agiles provient donc bien d'enjeux portés par le terrain. Nous allons à présent tenter de comprendre ce que sont les organisations agiles.

## II. De la théorie aux méthodes : qu'est-ce qu'une organisation agile ?

A ma connaissance, le terme « agile » est employé pour la première fois pour désigner un mode de gestion dans le rapport Nagel du Iaccocca Institute en 1992. Ce rapport est une réponse à une requête du congrès américain sur les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine dans une période où l'économie du pays connaît une récession. Ainsi, l'enjeu de ce rapport est de créer un nouveau mode de gestion des entreprises américaines en faisant des recommandations au Congrès afin de relancer l'économie : « After examining this report, we invite you to join us in turning the 21st Century Manufacturing Strategy into reality. The economic well-being and strength of America depends on it. » (Nagel *et al.*, 1992).

Son principal rédacteur est Roger N. Nagel, professeur en sciences informatiques de l'ingénierie à l'Université de Lehigh. Ce rapport a été construit sur la base d'une expérimentation menée en partenariat avec des directeurs de quinze grandes entreprises américaines, entre autres Boeing Helicopters, General Motors, IBM, Motorola ou encore Texas Industries. Le rapport Nagel pose les **premiers jalons de la définition de l'agilité** comme étant la capacité d'une entreprise à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs. Les rédacteurs de ce rapport appellent à une mutation rapide de l'industrie, à l'utilisation accrue des outils informatiques, au développement des technologies de production et soulignent l'importance de l'information et de la communication.

Notons qu'à ce stade, très peu d'informations sont données sur les mutations que doit subir le travail pour entrer dans cette ère « agile » mais les auteurs indiquent tout de même que la main-d'œuvre se doit d'être flexible et réactive, sans en dire davantage. Ainsi, le rapport Nagel pose les premiers jalons de ce que l'on appelle « *agile manufacturing* », appelée à remplacer le *lean manufacturing*.

À la suite de ce rapport, de nombreux textes sont publiés pour expliquer les concepts qui sous-tendent l'*agile manufacturing*, ses caractéristiques et formuler des préconisations pour opérationnaliser la transformation agile. Ainsi, dans son article « Agile manufacturing : A framework for research and development », Gunasekaran (1999), à partir d'une revue de la littérature, présente l'agile comme



la capacité de survivre et de prospérer dans un environnement concurrentiel caractérisé par des changements continus et imprévisibles, en réagissant rapidement et efficacement grâce à des produits et services conçus en interaction constante avec les clients. La caractéristique principale de cette approche c'est que la stabilité est synonyme d'enlisement et que la survie des entreprises repose sur des changements forts, considérés comme des ruptures.

En 2001 est publié l'*Agile Manifesto*<sup>18</sup> qui décrit les douze principes du management agile. Ces principes ont été repris sur le site [www.manifesteagile.fr](http://www.manifesteagile.fr). Il y est indiqué qu'ils ont été rédigés par dix-sept experts en développement informatique mais à ce jour je n'ai pas encore trouvé qui étaient exactement ces personnes. Les méthodes dites « agiles » sont donc des méthodes de gestion de projet qui ont commencé à émerger dans le milieu de l'informatique. Elles sont censées être plus souples que les méthodes classiques et accordent une grande importance à la prise en compte du besoin des utilisateurs. On voit avec ces principes qu'on ne parle plus seulement de souplesse et de flexibilité d'une organisation mais aussi d'agilité des travailleurs et des process :

- « Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée. »
- « Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. » « Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client. »
- « Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts. »
- « Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet. »
- « Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés. »
- « La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face. »
- « Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement. »
- « Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenu. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant. »
- « Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité. »
- « La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle. »
- « Les meilleures architectures, conceptions et spécifications émergent d'équipes auto-organisées. »
- « À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence. »

Il nous semble que quatre caractéristiques se dégagent de ces principes.

- ✓ Tout d'abord, cette méthode a pour but de **raccourcir les durées de développement de projets** en supprimant des temps de travail identifiés comme étant « inutiles », c'est-à-dire non-productifs.
- ✓ Deuxièmement, la notion d'**interface entre les différents collectifs de travail** est importante.

---

<sup>18</sup> Son intitulé complet est « Manifeste pour le Développement Agile de Solutions », <https://manifesteagile.fr/> (consulté en mai 2019).

- ✓ Ensuite, on voit bien apparaître les **demandes de souplesse** vis-à-vis des travailleurs et d'adaptation constante au changement.
- ✓ Enfin les **travailleurs sont responsabilisés** par rapport à l'atteinte ou non des objectifs fixés.

En 2015, Lemieux et Beaugard, deux chercheuses en ressources humaines et management à l'Université de Montréal, analysent ces principes au regard de leurs **implications pour le management**. Les méthodes agiles s'appuient sur une démarche participative et itérative prenant en compte les besoins du client et permettant ainsi de répondre aux turbulences environnementales souvent citées pour justifier la mise en place des méthodes agiles. Du fait de ce principe d'itération, les travailleurs doivent accepter de changer régulièrement d'objectifs en fonction des injonctions du client qui s'élaborent au fur-et-à-mesure du processus de conception. En cela, le changement a une place prépondérante dans les méthodes agiles : « Le changement est essentiel et inévitable ; il importe alors de l'accueillir et d'en tirer profit » (Lemieux et Beaugard, 2015). Ce principe d'itération donnant lieu à des changements réguliers implique également de réduire la planification des activités afin que l'organisation soit la moins rigide possible. Pour favoriser la coopération entre les équipes, les auteures voient dans les méthodes agiles le moyen de « motiver » les travailleurs à travers « des conditions de travail stimulantes » comme par exemple les *open spaces*, le travail en binôme ou les rencontres « en face à face » promus par les méthodes agiles : « Ces communications se caractérisent par leur aspect informel, horizontal et candide » (Lemieux et Beaugard, 2015). Enfin, les auteures mettent l'accent sur les équipes auto-organisées et de petite taille, favorisant la coopération, l'autonomie, l'apprentissage et l'adaptation continue aux changements. En somme, l'agilité doit être portée par les travailleurs eux-mêmes afin que leur système de travail puisse connaître une transformation agile : « Les croyances et les habitudes des individus doivent changer, surtout que les organisations seraient agiles via leurs employés. Ces derniers doivent notamment expérimenter et continuellement modifier leurs façons de faire » (Lemieux et Beaugard, 2015).

Pour accompagner ce changement, porté par les travailleurs, l'entreprise doit donc investir dans la formation et la montée en compétences dont le terreau serait l'agilité : « Un milieu agile est en constante transformation et répond favorablement à l'apprentissage organisationnel » (Lemieux et Beaugard, 2015). Être agile, c'est-à-dire être en capacité de s'adapter à l'environnement, permet de créer des pratiques de collaboration entre les travailleurs et les rend davantage réactifs et en capacité de s'ajuster grâce à la montée en compétences qu'il permet. Dans ce modèle, il est nécessaire que les managers soient porteurs de cette transformation et développent des compétences au changement afin de réduire le recours à des consultants externes experts en gestion du changement ; puisque celui-ci doit devenir continu, il serait dommage que l'organisation fasse appel à un consultant externe.

### III. Être agile : quelle vision de l'être humain au travail ?

A partir de la publication du Manifeste Agile, les articles consacrés aux organisations agiles relèvent davantage de retours d'expérience et de récits de cas d'entreprises ou de services ayant opéré une transformation agile. Dans la plupart des cas, le ou les auteurs sont personnellement impliqués dans la transformation agile qui est décrite. La principale limite de ces textes réside dans le fait qu'ils nous renseignent très peu sur les contextes dans lesquels sont implantées les méthodes agiles, les travailleurs concernés, le travail qui est touché, l'ancienne organisation en jeu, etc. Ces écrits nous en apprennent néanmoins beaucoup sur la vision de l'être humain au travail que porte la théorie agile. C'est ce que nous nous proposons de développer ici.

#### **Une conception du changement**

Le **changement** est l'une des thématiques fortes de l'agilité. Comme nous l'avons vu avec le Manifeste Agile, l'agilité doit permettre de mettre un terme rapidement à un projet si on estime que celui-ci ne rapporte pas suffisamment de valeur ajoutée. Le champ sémantique qui lui est associé est extrêmement positif. Par exemple, en 2018, dans la *Revue française de gestion*, Pascale Gentil et Frédéric Chédotel décrivent le changement et l'incertitude induits par les méthodes agiles comme étant des

« sources d'opportunités » (p. 109). Il en est de même pour Nathalie Lemieux et Maude Beauregard pour qui le changement promu par les organisations agiles, je cite, « réduirait la confusion et l'angoisse chez les employés, tout en augmentant l'innovation » (p. 68). En 2015, Daniel Autissier, Kevin Johnson et Jean-Michel Moutot décrivent le fait de changer comme une capacité que les travailleurs doivent développer. La capacité à changer est donc une compétence que les travailleurs se doivent d'accroître. La capacité à changer doit entrer dans les normes du travail. Pour développer cette capacité, les auteurs recommandent que les travailleurs puissent expérimenter le changement régulièrement afin de s'y habituer. En cela, le changement n'est plus un événement dans la vie d'une entreprise mais un processus quotidien qui doit s'inscrire dans les routines et les habitudes des travailleurs. Selon les auteurs le changement doit être à la fois rapide, durable et co-construit.

Séverin Legras (2014) décrit lui aussi l'organisation agile comme permettant de prendre en compte le changement et que celui-ci soit accepté de tous. Le management agile repose donc sur l'idée qu'il ne faut jamais rester immobile trop longtemps, ce qui ferait penser à de l'inaction. Dans les textes traitant d'un retour d'expérience sur une transformation agile mise en place dans une entreprise ou un service, la résistance au changement est ainsi l'un des thèmes récurrents. Cette résistance est perçue comme le facteur principal d'échec lors de la mise en œuvre des méthodes agiles.

En 2016, Kim Dikert, Maria Paasivaara et Casper Lassenuis publient une méta-analyse de la littérature traitant des transformations agiles dans *The Journal of Systems and Software*. Ils se proposent de relever les principaux facteurs de réussite et d'échec de ces transformations. Ils en concluent que lorsque la transformation agile s'est soldée par un échec, la plupart des articles pointent du doigt un manque de pédagogie, d'explications délivrées aux travailleurs, ce qui permettrait alors de comprendre pourquoi ceux-ci ont continué à travailler selon les anciennes méthodes de travail sans avoir adopté totalement et complètement les méthodes agiles. En effet, le principal défi auquel les auteurs des articles relatant des transformations agiles disent se confronter est de faire en sorte que les travailleurs ne réutilisent pas les anciennes méthodes de travail, ce qui est interprété comme étant le symptôme de la résistance au changement.

Une autre difficulté de ces transformations agiles relevée par Dikert *et al.* c'est qu'il est nécessaire que les travailleurs puissent changer d'équipe assez régulièrement. Or, ils observent qu'en fonction des équipes, en fonction des individus, la façon d'appréhender les méthodes agiles n'est pas la même et que la création d'une équipe avec plusieurs individus n'ayant pas la même conception de ces méthodes peut révéler ce qu'ils appellent des « frictions ». Pour pallier cela, les auteurs font le constat que de nombreuses organisations choisissent de renforcer le prescrit afin de laisser les méthodes agiles moins sujettes à interprétation. Enfin, Dikert *et al.* partent du principe qu'il y aurait une « recette » du changement ou un « one best way » du changement qui s'appliquerait partout et à tous. Les auteurs de cette méta-analyse recommandent finalement de ne pas appliquer les méthodes agiles de manière trop stricte afin de rester ouvert à la négociation des règles avec les travailleurs. Ils en concluent qu'il faudrait adapter les méthodes à l'environnement et aux contextes dans lesquels elles sont mises en place, et non l'inverse.

La conception du changement dans les organisations agiles questionne et interroge d'autres dimensions du travail, notamment celle du **temps**.

### **Une conception du temps**

Comme nous l'avons vu en première partie à travers l'exposé de ce que sont les méthodes agiles, le temps est une valeur essentielle des méthodes agiles ; l'enjeu principal est de faire une économie du temps. En effet, comme nous l'avons compris, le but ultime des méthodes agiles est la vitesse. Pour cela, tous les auteurs traitant de la mise en place d'organisations agiles en appellent à une structuration des rythmes de travail par la pratique du « sprint ».

Qu'est-ce qu'un sprint ? C'est une période de quelques semaines (par exemple dans le terrain que j'ai observé c'était deux semaines) durant lesquelles une équipe doit réaliser plusieurs objectifs

qui ont été formulés avant le début du sprint. Tous les jours, une réunion quotidienne a lieu afin de délibérer sur ce qui a été fait, ce qui reste à faire et réajuster les objectifs par rapport au réel de la situation. Dans ce contexte, l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication est essentielle car elle permet de gagner en rapidité de circulation de l'information mais est aussi un élément essentiel qui vient reconfigurer le temps et l'espace. Après avoir analysé une transformation agile dans une entreprise multinationale de télécommunications, Kirsi Korhonen, en 2013, constate que l'instauration des sprints impose plus de contraintes temporelles aux travailleurs. Elle relève également qu'un certain nombre de personnes se sont plaintes d'un manque de vision sur le long terme, dû à l'organisation en sprint avec des objectifs à très court terme, sans possibilité de les projeter dans des buts à long terme. Enfin, elle conclut que les travailleurs se sentent moins « motivés » dans leur travail et elle l'explique de la manière suivante : dans un premier temps lors d'une transformation agile si on travaille plus rapidement, les problèmes apparaissent également plus rapidement, ce qui diminuerait la motivation. Malheureusement, cette chercheuse n'est pas retournée plus tard dans l'entreprise pour voir ce qu'il en était après les premiers temps de la transformation agile. Néanmoins, ses observations signalent une certaine ambiguïté dans la conception du temps par les organisations agiles : l'agilité vise à anticiper les ruptures à long terme, à l'aide d'une méthode permettant d'accueillir « positivement » les changements, tout en ne se projetant qu'à court terme dans la planification des activités. À ce jour, je n'ai pas réussi à résoudre cette ambiguïté.

### **La place du management, l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs**

Cette thématique prépondérante du changement fait également apparaître une autre ambiguïté. Comme nous l'avons vu dans les principes du Manifeste Agile, les **équipes auto-organisées** et les plus autonomes possible sont valorisées. Pourtant les articles qui ont pour objet un retour d'expérience sur une transformation agile assurent qu'il faut que l'encadrement soit un support à ce changement et qu'il est primordial de le prendre en compte dans sa conduite. Pour étayer ce raisonnement, deux exemples ont retenu mon attention.

Le premier se situe à la BnF (Bibliothèque Nationale de France) et nous est raconté par un cadre ayant eu recours aux méthodes agiles pour développer un nouveau logiciel (Illien, 2015). Ainsi, voici ce qu'il nous apprend par rapport à la place qu'a eue l'encadrement dans ce projet, je vous le lis : « *La méthode [il parle de la méthode agile] positionne d'entrée de jeu le manager comme un appui et un arbitre pour une équipe par ailleurs structurée pour s'organiser par elle-même. Les méthodes agiles incitent les encadrants à intervenir là où leur valeur ajoutée fonctionnelle est véritablement attendue : assumer pleinement la responsabilité des ressources, des risques et des personnes plutôt qu'empiéter sur les dimensions fonctionnelles ou créatives qui appartiennent à l'équipe. [...] Garder en tête que le travail du manager est aussi d'aider ses agents à trouver du sens et du plaisir dans leur travail, ce qui passe par le sentiment d'appartenir à un collectif et d'y avoir une utilité, un rôle, une place* » (p. 119).

Le second exemple se situe dans une clinique québécoise à l'occasion d'une expérience de mise en place du *lean* grâce aux méthodes agiles et là aussi, l'encadrement, et surtout celui de proximité, a une place prépondérante dans la conduite du changement (Houle, Bareil, Gosselin et Jobin, 2015).

Finalement, dans la méta-analyse faite par Dikert, Paasivaara et Lassenius (2016), dont je vous ai déjà parlé, le management est perçu comme étant essentiel dans la mise en œuvre d'une transformation agile mais aussi comme l'un des facteurs à risque : en effet, les encadrants doivent pouvoir comprendre quels sont les enjeux d'une telle transformation tout en voyant leurs rôles et leurs tâches renouvelés. Alors, comment le rôle de l'encadrement évolue-t-il dans les organisations agiles ? Séverin Legras (2014) explique qu'il ne faut plus parler de management mais de leadership au travail au sein d'équipes auto-organisées. La différence entre management et leadership réside dans le fait que le premier désigne la distribution des tâches alors que le second permettrait la prise d'initiatives et la responsabilisation des travailleurs : « Chaque membre choisit ses tâches mais l'équipe s'engage collectivement sur la réussite. Le recours à une décision externe (manager, direction) ne se fait que par

décision de l'équipe [...]. Les managers ont confiance dans leur équipe et peuvent se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée ; les membres de l'équipe se sentent ainsi responsabilisés et utiles » (p. 6).

On retrouve des définitions quelque peu similaires dans d'autres textes que j'ai notés dans ma bibliographie et que je pourrais vous indiquer. On voit donc apparaître la figure d'un manager « coach » dans des organisations libérées, autonomes et apprenantes, qui doit s'effacer, faire confiance et appliquer le principe de subsidiarité.

Ces derniers éclairages sur la place du management dans les organisations agiles font nécessairement apparaître des interrogations sur **l'autonomie et la responsabilisation** des travailleurs dans un contexte de flexibilisation induit par les organisations agiles. Dans *La société flexible*, Valérie Devos et Assaad El Akremi (2005) font apparaître un lien fort entre flexibilité et contrôle dans le sens où ce dernier ne serait plus l'apanage d'un groupe particulier censé évaluer le travail mais est incorporé dans chacun des travailleurs et devient de l'autocontrôle. Les auteurs précisent que pour que les travailleurs puissent participer à ces processus de prise de décision et de contrôle, il faut qu'ils soient en capacité de trouver dans l'organisation des marges de manœuvre. Il faut donc non seulement acquérir des capacités rapidement mais aussi savoir les mettre en œuvre rapidement, de manière à pouvoir s'adapter le mieux possible aux changements en continu. En somme, il faut que les travailleurs puissent se contrôler pour contrôler leur organisation dans un environnement qui rendra forcément leur organisation incontrôlable puisque celle-ci est dépendante des fluctuations de cet environnement.

Ce qu'on retrouve assez souvent dans les approches que nous avons décrites tout au long de cette partie c'est l'idée selon laquelle une équipe auto-organisée augmenterait la motivation et la responsabilisation, ce qui serait ici un avantage dans la résolution rapide de problèmes, et donc serait plus à même d'accueillir « positivement » le changement. En toile de fond de ces notions d'autonomie et de responsabilisation, la rhétorique utilisée est finalement assez individualisante quant au rapport au travail : le travailleur doit être « engagé » et « motivé » pour qu'une transformation agile puisse fonctionner. Cet engagement se traduirait alors par un certain « enthousiasme » que les travailleurs mettent en œuvre pour apprendre de nouvelles choses, à la différence de ceux qui feraient de la « résistance », c'est-à-dire ceux ayant des savoir-faire les plus spécialisés. En 2017, Mireille Barthod-Prothade et Erick Leroux nous livrent le récit d'une transformation agile opérée dans des stations de ski des Alpes – on comprend par ailleurs ici que le management agile n'est pas seulement réservé aux travailleurs œuvrant dans la conception de logiciels informatiques. Leur point de vue est que « l'empowerment » – que l'on peut traduire par « autonomisation » ou « émancipation » – est la clé de l'agilité. Finalement, les travailleurs sont responsabilisés quant à l'atteinte ou non des objectifs mais aussi quant à la mobilisation de ressources pour protéger leur santé et construire leurs parcours professionnels. En cela, et on le comprend, les individus doivent développer eux-mêmes leurs capacités à faire face aux changements dans les organisations et à en être les acteurs.

### **Compétences et apprentissage**

Enfin, en dernier point de cette partie, on va tenter de comprendre quelle est la vision des **compétences** et de l'apprentissage que portent les méthodes agiles. En effet, comme on l'a vu dans notre partie précédente sur l'autonomie et la responsabilisation, ces deux notions seraient une compétence à acquérir. Jérôme Barrand, Véronique Blum et Bertrand Seys (2005) préconisent de ne plus se centrer sur des savoir-faire et des compétences spécialisés mais de faire en sorte que les travailleurs soient les plus polyvalents possibles. Les auteurs parlent alors de « polycompétences » afin que les travailleurs puissent s'adapter au mieux aux changements. En ce sens, les auteurs en appellent à former les travailleurs à avoir une vision systémique de l'organisation dans laquelle ils sont afin de prendre la mesure des changements qui y auront lieu. On y parle également d'« aptitudes personnelles » comme étant des compétences, c'est-à-dire de prédispositions psychologiques qu'auraient les individus à s'adapter aux changements en continu et qu'il faudrait faire en sorte de repérer lors d'un recrutement.

En somme, les organisations agiles, telles que les décrivent Barrand, Blum et Seys, valoriseraient davantage des individus sachant s'adapter à n'importe quelle situation plutôt que des experts ayant

un savoir-faire particulier. C'est également ce que décrivent Houle, Bareil, Gosselin et Jobin (2015) dans leur récit du déploiement du lean dans une clinique québécoise grâce aux méthodes agiles. La question de la montée en compétences y est très présente. Les auteurs parlent d'« apprenants agiles » pour désigner leur capacité à s'adapter continuellement aux changements.

Dans cette course aux changements, ceux qui ont les savoir-faire les plus spécialisés sont bien souvent vus comme les « perdants ». C'est ce que pointent Nathalie Lemieux et de Maude Beauregard (2015) pour qui la montée en compétences est valorisée par les méthodes agiles dans la mesure où elle permet de développer des compétences « au changement » c'est-à-dire qui permettent aux individus d'« absorber les changements » de manière rapide. Dans leur méta-analyse, Dikert, Paasivaara et Lasenius (2016) soulignent d'ailleurs que ce qui est majoritairement observé dans les récits de cas c'est que les travailleurs ayant – je cite – une « expertise spécifique » sont le plus souvent ceux qui se retrouvent surchargés et dépassés lors d'une transformation agile. Ainsi, les compétences sont comprises comme étant transversales et, à ce titre, vont être davantage privilégiées que des savoirs relevant d'un métier en particulier.

Finalement, on en revient à l'un des fils conducteurs de mon propos : il faut que les travailleurs apprennent à être flexibles pour rendre flexible leur système de travail et qu'il puisse s'adapter rapidement aux changements socio-économiques. Véronique Devos et Assâad El Akremi (2005) font ainsi un lien entre la montée en compétences et l'organisation flexible où les travailleurs se doivent de développer des compétences pour s'adapter continuellement aux changements et pouvoir passer d'une situation de travail à une autre sans que cela leur coûte en termes d'apprentissage et d'adaptation. Selon ces auteurs, l'enjeu principal de la montée en compétences pour les entreprises est que les travailleurs puissent s'adapter plus rapidement aux mutations socio-économiques. Leur thèse repose sur l'idée que plus les travailleurs sont dotés de compétences, plus ils sont en capacité de choisir la meilleure stratégie pour réaliser une tâche et peuvent ainsi innover. En cela, ils sont plus « agiles ». Ainsi, les auteurs concluent que les compétences sont les cadres de l'action, qu'elles sont construites dans l'expérience des situations et par rapport aux normes de l'équipe. Il est alors essentiel que l'organisation le reconnaisse et accepte de ne pas trop prescrire pour que justement les travailleurs, en développant en continu des compétences, puissent être agiles et développer leur capacité à s'adapter aux changements en continu.

En somme, être agile est une « compétence organisationnelle » : les travailleurs doivent alors développer des compétences non pas seulement « dans » l'organisation mais aussi « sur » l'organisation, c'est-à-dire être capables d'agir sur le travail dans des situations instables et inscrites dans l'urgence.

#### **IV. Entre flexibilité, compétences et autonomie : un premier regard ergonomique sur les organisations agiles**

A ma connaissance il n'existe pas vraiment de littérature en sciences humaines et sociales, et encore moins en ergonomie, sur les organisations agiles. J'ai donc pris la liberté de reprendre les thématiques principales abordées dans la littérature agile, que nous venons de voir, et d'étudier la vision qu'en portent les sciences humaines et sociales. Ainsi, j'ai fait le choix d'aborder les notions de flexibilité, de compétences et d'autonomie – trois grandes thématiques de la littérature agile – et de voir ce que les sciences humaines et sociales ont à en dire pour comprendre ce que les organisations agiles peuvent impliquer du point de vue de l'être humain au travail.

##### ***Le risque de l'accélération du temps***

Le concept de **flexibilité** a de nombreux synonymes dans le champ du management : on parle d'adaptabilité, d'adaptation, de réactivité, de variété, de souplesse, de réversibilité ou encore d'élasticité. La question que nous nous posons ici est en quoi la flexibilité peut entraver l'activité des travailleurs, dans le sens d'une flexibilité désignant le changement en continu auquel les travailleurs doivent faire face dans le contexte des organisations agiles. Nous reprenons ici l'une des interrogations de John

Cultiaux (2005) qui, dans *La société flexible*, se demande en quoi « le changement implique-t-il pour eux [les travailleurs] une incapacité à se projeter dans cet avenir incertain et codé par de nouvelles règles (qui les dépossèdent des atouts qu'ils pouvaient posséder dans des formes antérieures d'organisations du travail) ? » (p. 144).

Il ne s'agit pas ici de définir le changement comme étant forcément positif ou, au contraire, forcément négatif. Cependant, comme l'ont démontré Loup Wolff, Céline Mardon, Corinne Gaudart, Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff en 2015, le changement dépend en grande partie de son contenu, de ce qu'il modifie dans l'activité de travail et dans le rapport qu'a le travailleur à cette activité. C'est ce que nous allons chercher à comprendre à travers le concept de flexibilité pour appréhender ces changements en continu. En effet, selon Fabrice de Zanet et Christian Vandenberghe (2005), les changements opérés dans les entreprises ne sont presque jamais accompagnés d'une réflexion portée sur les impacts du point de vue humain. Les auteurs mettent en avant le fait que ces changements sont source de stress pour les travailleurs non pas parce qu'ils seraient « résistants » à tous types de changement mais parce que ceux-ci sont synonymes d'incertitudes.

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, dans le contexte économique actuel, la flexibilité des entreprises est perçue comme une stratégie nécessaire afin d'augmenter leur capacité de réactivité et d'adaptation aux évolutions rapides de l'environnement. Et, comme le soulignent de Zanet et Vandenberghe, l'intensification du travail est souvent associée à la flexibilité dans le sens où dans ce contexte, les travailleurs disent devoir majoritairement réaliser des tâches dans l'urgence. Ainsi, notre hypothèse est que la flexibilité est porteuse d'intensification car il est demandé aux travailleurs de manière continue de pouvoir s'adapter sans cesse aux fluctuations sur lesquelles ils n'ont pas bien souvent la main et donc avec peu de possibilité de se dégager des marges de manœuvre pour anticiper.

Ces fluctuations font également apparaître des délais plus raccourcis avec beaucoup moins de droit à l'erreur pour les réaliser. Pour illustrer ce propos, je prends un exemple tiré de mes observations sur le terrain. Il s'agit de ce que les ingénieurs appellent l'« organisation en étoile », c'est-à-dire qu'ils conçoivent leur organisation de travail comme étant le fruit de flux d'informations allant dans plusieurs sens et entre plusieurs ingénieurs. Les enjeux dans ce travail « en étoile » rejoignent ceux d'une organisation agile où les travailleurs sont tenus de répondre aux demandes et de livrer des produits, sans erreur possible, dans les meilleurs délais tout en étant dans un vaste ensemble d'échanges où chacun est dépendant du travail de l'autre. Cette pression du temps est renforcée par cette dépendance car chacun est obligé d'organiser son travail individuellement en fonction des temporalités des autres et de celles du projet. Thomas Périlleux résume bien le « profil-type » de ce qui est demandé au travailleur : « À l'aise dans le flou, il est adaptable, flexible, mobile, intuitif, disponible, leader de lui-même [...]. Il réalise pleinement le principe de l'ouverture créatrice aux possibles alors que le « petit », attaché à un seul projet ou à un seul lieu, est rigidement fixé sur ses acquis passés. [...] L'épreuve des projets répond à l'impératif de souplesse et de réactivité à la demande des clients ; elle suppose une capacité d'initiative et une compétence au travail en équipe [...]. Les projets professionnels et les séquences d'activité deviennent fragmentés ; l'implication désengagée dans des équipes mobiles est désormais constitutive de l'activité de travail, comme la disponibilité psychologique aux opportunités et l'adaptabilité dans l'ambiguïté. » (Périlleux, 2005, p. 115-116).

De la même façon, le Manifeste Agile parle de « l'art de minimiser la quantité de travail inutile », ce qui peut constituer un risque de rationalisation de l'activité pour faire disparaître les temps de récupération. C'est ce qu'on appelle la « chasse aux temps morts » où chaque moment qui n'est pas directement tourné vers, et destiné à, la production et considéré comme inutile et qu'il faut remplir.

Cependant, les organisations agiles ne sont pas seulement l'apanage des secteurs de développement de logiciels informatiques, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, celles-ci tendent à se développer dans d'autres secteurs comme le secteur marchand ou de la santé, et en cela, la flexibilité qui y est prônée vient se superposer à d'autres temporalités propres à ces secteurs. Jean-Yves Boulin (2019) rappelle que l'articulation des temporalités dans un contexte de flexibilisation densifie le temps. Néanmoins, comme le souligne Corinne Gaudart (2017), le travailleur ne fait pas seulement

face à des temporalités qui lui sont extérieures et imposées par son environnement. Il a la capacité de créer une temporalité subjective, qui lui est propre, en y intégrant ses propres ressources et contraintes physiques et cognitives et en articulant le présent au passé et au futur. En cela, le fait de circuler entre ces temporalités et de se créer un temps subjectif est une activité en elle-même. Selon l'auteure, la densification du temps ne permet pas la création d'un temps à soi : « Dans cette course vers le futur, le passé est relégué à l'arrière-plan, oublié ; il risque d'entraver la marche vers le futur. Le présentisme est un rétrécissement de l'espace d'expérience qui fait que le passé paraît toujours plus éloigné, voire obsolète, et repousse l'horizon d'attente à un avenir lointain. Il y a impossibilité de se remémorer le passé sous forme de récit et impossibilité de se projeter dans le jour d'après » (Gaudart, 2017, p. 102).

Au regard de ces éclairages, nous pouvons pointer ici un risque des organisations agiles, rythmant le temps en « sprints » et en répétitions continues, pouvant provoquer ce que Corinne Gaudart nomme des « ruptures temporelles » (p. 103), créant des difficultés pour les travailleurs de créer des situations de travail où le passé et le futur dans l'activité sont pensés et mobilisables pour le présent de l'activité. La question est donc ici de savoir comment intégrer et mettre en cohérence les événements dans un parcours qui fait sens. En effet, la signification d'un événement n'est pas donnée d'avance et celle-ci est le fruit de la créativité du travailleur. Dans ce contexte, Thomas Périlleux appelle à garder des appuis pour affronter ce risque. L'un de ces appuis, selon lui, repose sur la nécessité de permettre aux individus de mettre en récit ces événements pour donner de la continuité aux parcours professionnels et diminuer le risque d'un présentisme, empêchant de penser autrement l'activité que dans l'ici et le maintenant : « La mise en récit est indispensable pour conférer une cohérence aux épreuves traversées et pour se projeter au-delà de l'appartenance à un « ici et maintenant » fragile et précaire. Le récit permet une transformation : c'est un « parcours » qui donne sens à la succession des épreuves rencontrées » (Périlleux, 2005, p. 130).

### ***L'ambiguïté de la montée en compétences dans les organisations agiles***

Comme nous avons pu le voir précédemment, la capacité à changer, à être flexible, est désignée comme une compétence dans les organisations agiles. Le fait de changer devient une activité, non pas dans le sens de réorganisations périodiques venant impacter une organisation, mais dans le sens du « comment » le travailleur fait du lien entre son prescrit, c'est-à-dire une organisation instable, et des résultats. En ce sens, ce qui nous semble poser problème dans les organisations agiles, c'est cette volonté de combattre les routines de travail avec le risque de mettre les travailleurs dans des situations où ils devraient constamment désapprendre pour réapprendre : à quelle personne s'adresser ? Quels sont mes interlocuteurs ? Alors qu'on sait par ailleurs que les routines sont essentielles car elles permettent l'économie des ressources cognitives et physiologiques pour se consacrer prioritairement aux aléas et incidents. Ces routines, forgées par l'expérience, sont des points d'appui mais on se demande dans quelles conditions elles peuvent être mises en œuvre lorsqu'elles s'inscrivent dans des contextes incertains et pratiquement impossibles à anticiper.

Pour définir à présent la notion de **compétences**, je m'appuie sur la définition qu'en donnent Annie Weill-Fassina et Pierre Pastré en 2004 : « Les compétences caractérisent l'organisation de l'activité en contexte, la manière dont elle est réalisée. [...] Elles permettent de découvrir et d'exploiter les ressources adéquates aux situations de travail ; elles en fondent les représentations et les stratégies pour y faire face. [...] On considère les compétences comme constituées de connaissances déclaratives et de procédures verbalisables, de savoir-faire plus ou moins implicites et de méta-connaissances permettant une réflexion sur les composantes précédentes » (Weill-Fassina et Pastré, 2004, p. 214).

Selon ces auteurs, l'automatisation des compétences a lieu lorsque celle-ci est conceptualisée et ce depuis un certain temps. En automatisant, par exemple, un geste, le travailleur n'a plus besoin de porter toute son attention sur ce qu'il est en train de faire – à la différence de l'apprentissage systématique, et peut donc peut libérer de l'attention pour des niveaux supérieurs de l'activité. En cela, l'apprentissage peut continuer. En s'appuyant sur une étude menée par Desnoyers et Dumont en 1990



sur des mineurs, Annie Weill-Fassina et Pierre Pastré remarquent que les travailleurs élaborent ce qu'ils appellent des « indices » de leur activité et de leur environnement pour pouvoir anticiper les répercussions de leurs actions ou d'un élément extérieur. En cela, les compétences professionnelles évoluent tout au long de la vie, elles sont à la fois complexes par leurs processus de mise en œuvre, mais également économiques dans le sens où elles permettent à l'être humain au travail de réaliser son activité de manière à préserver sa santé et à réaliser la performance attendue. Néanmoins, les auteurs soulignent que pour que l'apprentissage puisse se faire et les compétences se créer, il est nécessaire que l'organisation laisse suffisamment de marges de manœuvre à travers la prise d'initiative et la possibilité de créer des groupes de travail. De plus, ils ajoutent que la résistance aux perturbations – c'est-à-dire le fait d'ignorer ou de refuser une perturbation, est plus grande lorsque la perturbation n'est pas anticipée, et en cela, relève de la construction des compétences. En effet, les travailleurs les plus expérimentés auraient davantage la possibilité d'anticiper leurs actions et leurs répercussions sur l'environnement que les novices qui auraient alors tendance à construire leur activité en « coup par coup » : « On retrouve l'opposition entre régulation coup par coup et régulation anticipée souvent décrite en ergonomie dans les comparaisons novices-experts. Le champ temporel très réduit à l'origine, marqué par l'absence d'anticipation et de rétroaction, devient progressivement, avec l'expérience, plus analytique, jusqu'à permettre des régulations pré-correctrices pour compenser des aléas devenus prévisibles » Weill-Fassina et Pastré, 2004, p. 223).

Selon ces auteurs, lorsque les conditions de travail se dégradent, notamment par l'intensification du travail, on peut observer un retour au « coup par coup », même de la part des plus expérimentés qui ont pourtant des capacités d'anticipation du fait de leur expérience. Ainsi, c'est le premier risque que je distingue dans l'impact que peuvent avoir les organisations agiles sur la construction des compétences et de l'expérience professionnelle où le travailleur doit pouvoir être en capacité d'apprendre en cours d'action et d'analyser cette action dans des contextes d'instabilité et d'intensification avec le risque que ces compétences soient vite dépassées par un nouveau changement.

Le second point qui attire mon attention dans la constitution d'une expérience en organisation agile est ce qu'Yves Clot (2019, p. 117) nomme « **le sens du bien faire** » ou le développement du travail « bien fait » au sens de l'organisation et du travailleur et qui réside dans l'existence de controverses sur ce qui fait ces critères. Ici, comme le soulignent Christophe Dejours et Isabelle Gernet (2012), ces « espaces de délibération » (p. 84) permettent de débattre et de négocier des règles, de créer des nouvelles connaissances et de la coopération. Cependant, on se questionne sur la possibilité de créer de tels espaces dans un contexte de flexibilité et d'instabilité, inhérentes aux organisations agiles. En somme, on peut supposer que la nécessité de créer des compétences, valorisée par le management agile, est remise en cause par le fait que les équipes sont continuellement renouvelées et recrées. Sans possibilité de s'appuyer sur des collectifs permettant l'existence de ces espaces de débat, il peut y avoir un risque que les travailleurs se retrouvent seuls face aux obstacles et dysfonctionnements que contient leur activité.

### ***Injonctions à l'autonomie et responsabilisation des travailleurs***

Enfin, comme je l'ai dit l'être humain agile se doit d'être **autonome**. Cette notion d'autonomie est polysémique et renvoie à l'élaboration par l'être humain de ses propres règles et normes face à ses contraintes, non seulement cognitives et physiologiques mais aussi les contraintes venant de l'extérieur, de son environnement. En 2012, Merdji et Naulleau font le constat d'une grande importance accordée dans les discours managériaux à impliquer les salariés dans le travail à travers une nouvelle vision du sujet qui est invité à se réaliser et à s'épanouir dans son travail grâce à l'autonomie et à la responsabilisation. Parallèlement à cela, on peut citer Danièle Linhart convoquant Vincent de Gaulejac qui décrit une « exacerbation de l'idéal du moi » (Linhart, 2012, p. 35), où « en relevant les défis imposés, le sujet est invité à se découvrir lui-même et à développer ses potentialités. L'entreprise se présente ainsi au salarié comme un éventail de possibles pour une révélation de soi qu'il ne trouvera pas ailleurs » (Linhart, 2012, p. 36). C'est donc ici ce que nous pourrions appeler la « rhétorique de l'autonomie » : les travailleurs peuvent devenir « maîtres de leur destin et entrepreneurs de leur vie »

(Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015, p. 369). Le principe est ici d'accorder toute la confiance aux travailleurs pour qu'ils puissent définir eux-mêmes leur travail grâce à leur capacité d'initiative provenant de leur autonomie et de leur responsabilité. Selon Antoine Bevort, reprenant l'ouvrage de Boltanski et Chiapello *Le nouvel esprit du capitalisme*, la valorisation de l'autonomie dans le discours managérial s'accompagne d'un champ sémantique particulier : « la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomique, la pluricom pétence, la convivialité, l'ouverture aux autres et à la nouveauté, la disponibilité, la créativité, l'intuition, la sensibilité, l'informel » (Bevort, 2013, p. 48).

Dans les organisations agiles, les travailleurs se retrouvent donc dans des systèmes flexibles où ils doivent être en capacité de détourner le prescrit pour arriver à leurs buts sous contraintes. La flexibilité, aujourd'hui perçue comme la condition de performance, de productivité et de pouvoir concurrentiel des entreprises, comme nous l'avons vu, aurait également un pouvoir « libérateur » de l'individu et permettrait, en cela, son épanouissement. En somme, l'objectif de ce propos n'est pas de dénoncer l'autonomie comme étant négative dans la mesure où elle permet aux travailleurs de créer leurs propres modes opératoires et ainsi de pallier l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. De plus, l'autonomie peut être perçue comme étant le fruit d'une reconnaissance qui est accordée aux travailleurs. Cependant, cette autonomie valorisée et accordée aux travailleurs, mais surtout exigée par les organisations, peut être porteuse de risques dans le sens où elle devient une injonction pour traiter les vulnérabilités de l'organisation, comme le pointent Florence Osty et Geneviève Dahan-Seltzer (2006). De plus, cette autonomie n'est que partielle car encadrée et normée à l'aide de dispositifs de contrôle. C'est également le constat qu'en fait Bénédicte Zimmermann où elle décrit l'autonomie comme étant aujourd'hui une institution, un but en soi. Le concept d'autonomie, avant présenté comme une revendication post-Mai'68, est aujourd'hui une injonction et fait apparaître toute l'ambiguïté de ce terme : « Le paradoxe est double : au-delà de la transformation d'un idéal auquel on aspire en une contrainte qui s'impose, et qui vide partiellement le concept de sa substance en en faisant une norme hétéronome, l'autonomie est en soi une notion fortement ambivalente : elle renvoie tout à la fois à un idéal anthropologique et à une condition qui sollicite, expose et met les personnes singulières à l'épreuve d'elles-mêmes et des autres » (Zimmermann, 2017, p. 91-92).

Au-delà de cette ambiguïté que relève l'injonction de l'autonomie, Yves Clot (2019) indique que si l'individu doit être autonome dans une organisation qui l'exige, cela implique qu'il soit en capacité de se fixer ses propres normes. L'auteur parle alors d'entreprise « délibérée » pour désigner la capacité des organisations à faire apparaître des conflits et des disputes professionnelles. Ces espaces de débat seraient alors le moyen pour le travailleur de donner du sens à son activité et qu'à travers cela, il puisse établir ses propres normes. C'est pour cela que la rhétorique de la culture d'entreprise visant à homogénéiser et à faire cohésion, porte un risque d'uniformisation des pratiques et de silence organisationnel où il n'est plus possible de faire valoir son point de vue. Alors qu'au contraire, le débat sur le travail, sur l'activité réflexive permet au travailleur de pratiquer le discernement et de prendre alors une vraie autonomie dans une organisation favorisant le débat et l'esprit critique.

L'autre dimension de l'autonomie exigée par l'organisation que j'aimerais pointer ici c'est le fait que le travailleur se retrouve dans un contexte où il est **responsabilisé** quant à sa propre santé et à l'atteinte des résultats. Florence Osty et Geneviève Dahan-Seltzer nous donnent cette définition de la responsabilité : « La responsabilité renvoie tout d'abord à l'autonomie, conquise par les individus, mais aussi requise par l'organisation, exigeant un mode d'engagement subjectif au service de la performance. Être responsable signifie, dans une deuxième acception, répondre de ses actes, dans un contexte des contraintes de travail plus pressantes et de dispositifs de contrôle plus étendus » (Osty et Dahan-Seltzer, 2006, p. 92).

Or, si l'on met cette notion de responsabilité en perspective avec les organisations agiles, nous pouvons reprendre l'expression d'Yves Clot : « S'adapter à tout c'est paradoxalement, n'être responsable de rien. » (2019, p. 112). En cela, l'auteur s'appuie sur la définition de Canghulhem (2002, p. 68) pour définir la responsabilité : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports

qui ne viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. » (Clot, 2019, p. 113).

Selon Yves Clot, la responsabilité dont se sent porteur le travailleur est essentielle afin qu'il puisse s'inscrire dans le produit de son travail et y trouver un sens. Cependant, cette responsabilité peut être délétère lorsque le travailleur se trouve dans une situation à laquelle il ne pourra rien changer. Nous pouvons donc nous demander si, dans le contexte des organisations agiles, on peut réellement parler de responsabilité lorsque justement ces organisations dépendent finalement de l'adaptabilité du travailleur à toute situation de travail. En ce sens, la responsabilité est forcément reliée à la notion de pouvoir d'agir car on ne peut être responsable, c'est-à-dire la cause de quelque chose, sur laquelle on n'a pas la capacité d'agir. Le champ de « l'agir » repose mécaniquement sur les notions de liberté et de responsabilité, l'une ne pouvant pas s'exercer sans l'autre, dans le sens où le travailleur transforme le monde et se transforme lorsqu'il réalise son activité.

Finalement, est-ce que ce modèle d'autonomie valorisé par les organisations agiles ne serait pas trop rigide et prescriptif ? Dans le sens où on ne laisse pas le choix de la responsabilité aux travailleurs et que celle-ci est un prérequis pour que l'organisation puisse fonctionner en mode agile. Même si cette question reste évidemment ouverte, on interroge la réelle autonomie qu'y gagneraient les travailleurs dans une organisation agile car cette méthode met en place un cadre standardisé et rigide ; en cela, est-ce que les travailleurs sont réellement en capacité de faire valoir leur autonomie et leur créativité, lorsque le fait de ne pas suivre une règle est interprété, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, comme une transgression ou même de la résistance ?

## Conclusion

Les méthodes agiles se nourrissent de la théorie agile développée par Nagel mais aussi de ce qui a été théorisé par Boltanski et Chiapello (1999) dans *Le nouvel esprit du capitalisme* valorisant la flexibilité, la responsabilisation, la montée en compétences et l'autonomie. En cela, les méthodes agiles, que l'on présente régulièrement comme étant nouvelles et innovantes, peuvent être lues comme le fruit de divers courants. La littérature managériale qui vous a été présentée ici repose très souvent sur des récits biographiques, ce qui est l'une des limites de cette démonstration. Nous avons tenté de mettre en perspective cette littérature face à ce que nous savons sur les troubles psychosociaux provenant d'injonctions paradoxales dont font état les travailleurs, couplées à une réduction du pouvoir d'agir dans un contexte économique où l'entreprise doit être réactive et développer sa capacité d'agilité. En cela, j'ai présenté les méthodes agiles comme étant une forme de rationalisation et de codification des pratiques formelles et informelles en jeu dans l'entreprise avec un renforcement de la prescription de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas, sans laisser beaucoup de possibilité aux travailleurs de se réapproprier ce dispositif pour faire de la régulation.

Cependant, il est nécessaire de continuer ces réflexions en allant voir sur le terrain comment les travailleurs réinterprètent ce prescrit et en font des compromis avec le sens qu'ils confèrent à leur activité ainsi que les résultats de celle-ci – pour eux mais aussi pour l'organisation. L'enjeu est ici de se demander comment les organisations agiles peuvent être une opportunité pour la montée en compétences tout au long de sa vie professionnelle, sur le développement de la coopération et le travail collectif, sur le partage des connaissances et la transmission des savoirs. En effet, ce sont des valeurs promues par les organisations agiles que nous pouvons nous réapproprier pour favoriser la prise en compte de l'être humain dans le travail. C'est justement sur la conduite de ces changements que doivent reposer les enjeux de préservation et de construction de la santé au travail car c'est celle-ci qui permettra la prise en compte de l'activité.

Merci de votre attention.

## Références

- Autissier D., Johnson K. et Moutot J. M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisé au changement agile. *Question(s) de management*, n°10, p. 37-44.
- Barrand J., Blum V. & Seys B. (2005). Préparer les décideurs de demain, hybrides et agiles. *L'Expansion Management Review*, 2(2), p. 68-76.
- Barthod-Prothade M. et Leroux E. (2017). Entreprise agile et bien-être au travail : le cas des stations de ski des Alpes. *Management & Sciences Sociales*, n°22, p. 91-110.
- Bevort A. (2013). De Taylor au Néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, De Boeck Supérieur, n°5, p. 33-51.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boulin J. Y. (2019). Le futur du travail de travail ou le temps de travail du futur. In E. Bourdu, M. Lallemand, P. Veltz et T. Weil, *Le travail en mouvement*, Presses des Mines, p. 220-230.
- Canguilhem G. (2002). *Écrits sur la médecine*, Le Seuil.
- Clot Y. (2019). Les conflits de la responsabilité. In E. Bourdu, M. Lallemand, P. Veltz et T. Weil, *Le travail en mouvement*. Presses des Mines, p. 112-121.
- Cultiaux J. (2005). Agir dans un monde flexible : une expérience singulière. In M. de Nanteuil et al., *La société flexible*. « ERES » Sociologie économique, p. 137-154.
- Dejours C. et Gernet I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, p. 75-91.
- Devos V. et El Akremi A. (2005). Flexibilité et gestion des compétences : dualité des nouveaux modes de régulation. In M. de Nanteuil et al., *La société flexible*. « ERES » Sociologie économique, p. 243-266.
- Desnoyers L., Dumont D. (1990), « Compétence professionnelle dans le forage minier.1. L'activité des foreurs et ses déterminants ; 2. Stratégies d'exploration visuelle, Montréal », *Compte rendu du XXVIe Congrès d'ergonomie de langue française*, p. 263-266 et p. 267-270.
- Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, n°119, p. 87-108.
- Gaudart C. (2017). La créativité, une appropriation du temps. In G. Amado et al., *La créativité au travail*. Eres, « Clinique du travail », p. 81-106.
- Gentil P. et Chédotel F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation. Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue française de gestion*, n°270, p. 101-114.
- Gunasekaran A. (1999). Agile manufacturing. A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, n°62, p. 87-105.
- Houle L., Bareil C., Gosselin A., Jobin M.H. (2015). Le déploiement du Lean Santé au Québec en mode agile. *Question(s) de management*, n°2, p. 45-64.
- Illien G. (2015). Une BnF agile ? Quand le développement logiciel fait bouger l'organisation du travail. In C. Pérales, *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Presses de l'Enssib.
- Jacquinet P. et Pellissier-Tanon A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. Une analyse de cas de Google et de la Favi. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXI, p. 365-384.
- Korhonen K. (2013). Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed context. *Software Quality Journal*, n°21, p. 599-624.

- Legras S. (2014). L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'information*, vol. 51, p. 4-6.
- Lemieux N. et Beauregard M. (2015). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. *Question(s) de management*, n°10, p. 65-76.
- Linhart D. (2012). Quand le management se fait Dibbouk. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, p. 31-42.
- Merdji M. et Naulleau M. (2012). Qui du sujet ou de l'acteur, faut-il ménager en période de changement ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, p. 139-152.
- Nagel, Roger & Dove, Rick (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. An Industry led View*. Vol. 1. November. Iacocca Institute, Lehigh University, 58 p.
- Osty F. et Dahan-Seltzer G. (2006). Le pari du métier face à l'anomie. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°2, p. 91-106.
- Périlleux T. (2005). Être à l'épreuve dans le travail. In M. de Nanteuil et al., *La société flexible*. « ERES » Sociologie Economique, p. 111-136
- Véro J. et Zimmermann B. (2018). A la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs*, n°47, p. 131-150.
- Weill-Fassina A. et Pastré P. (2004). 13. Les compétences professionnelles et leur développement. In P. Falzon, *Ergonomie*, p. 213-231
- Wolff L., Mardon C., Gaudart C., Molinié A. F., Volkoff S. (2015). Les changements dans le travail vécus au fil de la vie professionnelle et leurs enjeux sur la santé. Une analyse à partir de l'enquête SIP. *Rapport de recherche CEE*, n°94.
- Zanet F. de et Vandenberghe C. (2005). « Nouvelles réalités organisationnelles » : conséquences pour le bien-être des travailleurs. In M. de Nanteuil-Miribel et Assaad El Akremi (dir), *La société flexible*. ERES, « Sociologie Economique », p. 155-177.
- Zimmermann B. (2017). Postface. Entre valorisation de soi et mise à l'épreuve de soi : les dynamiques paradoxales de l'autonomie. *Formation emploi*, n°139, p. 91-104.

## DÉBAT AVEC LA SALLE

### Serge VOLKOFF

Merci beaucoup Camille pour cet exposé qui a ouvert énormément de questions... auxquelles dans deux ou trois ans tu auras toutes les réponses. Donc on attend avec impatience que tu nous les apportes. Néanmoins on peut déjà, au travers de nos propres questionnements et nos propres expériences, réagir à tout ce que tu viens de dire. Et c'est à ça que je vais vous convier maintenant.

### Valérie ZARA-MEYLAN

J'ai trouvé ta présentation vraiment très très intéressante, qui resitue bien des choses, et très structurante pour repenser ces questions-là. Juste une remarque en fait, ce n'est pas forcément une question. Sur l'autonomie, ce que tu nous disais me faisait penser aussi aux travaux de Bruno Maggi qui lui différencie autonomie et discrétion (tu connais sans doute). Donc ce que Bruno Maggi explique, c'est que, dans des situations où l'autonomie est prescrite et imposée, les personnes se trouvent tenues d'agir mais en fait n'en ont pas forcément les moyens. Et du coup, elles se trouvent dans une situation de « discrétion », selon ses termes. Et c'est intéressant parce que du coup, il montre que les personnes sont évaluées quant à leurs compétences sur leurs actions. Et donc pour elles, il y a un enjeu fort à agir et à aboutir dans le travail mais pour autant ils n'en ont pas les moyens. Ce qui les met dans une situation très compliquée. Alors « pas les moyens », ça peut être les moyens temporels aussi. C'est une diversité de moyens, qu'elles doivent essayer de trouver. Et en réalité, c'est délétère. Et ça dédouane l'organisation aussi de régler certaines questions. Et c'est aux travailleurs de se débrouiller en fait. C'est de la débrouille imposée.

### Camille BACHELLERIE

Oui effectivement merci Valérie pour ces éclairages. Effectivement c'est bien dans cette lignée que je voulais aussi inscrire mon propos.

### Denis SCHERER, assistance aux C.E.

Vous avez dit que c'est la confrontation réelle qui permettrait de donner tout son sens aux travaux à partir de cette étude, de cette revue de littérature. Donc la question, c'est : on a vu les jours précédents que la tendance était l'augmentation des contraintes, et l'augmentation des contraintes y compris au niveau du travail qualifié. Donc est-ce que vous analysez, est-ce que vous pensez qu'une piste à suivre c'est de savoir si on est dans une pratique correspondant à des organisations du travail à contre-courant, dans des secteurs relativement limités ? Ou est-ce que c'est simplement un discours pour convaincre des gens aussi dans des secteurs particuliers que malgré l'augmentation des contraintes, on fait appel à leur autonomie ? Parce que dans ce que vous avez relevé, on voit bien des éléments auto-contradictoires du discours. L'idée du sprint par exemple est totalement incompatible avec l'idée d'autonomie. Donc : réalité de certains secteurs ou discours rusé ?

### Camille BACHELLERIE

Merci pour votre question. Comme je l'ai dit, tout ça, ça ne demande qu'à être confronté à un terrain donc ma réponse va être sûrement très très incomplète. Je pense que c'est la réalité du terrain, enfin sans être forcément dans des organisations agiles mais cette question de la vitesse où en même temps il faut gagner en autonomie, je l'ai déjà rencontrée dans des bureaux d'études sans qu'ils ne soient pour autant des organisations agiles. Je pense que ce n'est pas forcément qu'un discours, c'est aussi peut-être une tendance, mais qui est valorisée par tous les discours – et qu'on retrouve aussi chez les ingénieurs eux-mêmes, enfin dans leur discours, pas que dans les discours managériaux.

## **Céline HEYIN, IGO ERGONOMIE**

En fait j'avais à la fois un retour d'expérience et une question que je vous soumets.

Aujourd'hui on travaille pour un grand organisme, on va dire, qui place des personnes sans emploi, et donc avec des pilotages de projets sur des développements d'outils informatiques, des applications, etc. à destination des demandeurs. Et en fait dans ce cadre-là, on a des équipes projets internes en mode agile qui doivent développer très rapidement des portions d'outils informatiques qui vont être agiles ensuite. Et donc ce qui est assez frappant dans cette organisation-là, c'est l'incapacité des pilotes de projet de se rendre compte de ce que font les équipes agiles, dans le sens où en fait ceux qui sont censés piloter les projets et la production de ces outils ne comprennent déjà pas comment les organisations et les équipes agiles travaillent. Et derrière ne savent pas les piloter.

Donc pour moi, ça pose la question aussi de comment, dans une grande organisation, on intègre et on pilote des équipes agiles qui sont censées être autonomes, pouvoir donc s'autoréguler et amener un certain résultat. Et on se rend compte qu'on n'a pas la visibilité sur ce qu'on fait finalement avec ces équipes agiles, et comment on peut piloter leur production. Et en cela c'est vrai qu'on parle beaucoup des organisations et des équipes agiles à leur échelle, mais pas de comment elles s'intègrent finalement plus largement dans un pilotage qui peut être complexe, sur des projets très très longs, parce que là on est sur des développements d'applications sur deux ans. Et du coup l'agilité est de fait une source de complexité.

## **Camille BACHELLERIE**

Oui effectivement. Alors moi je n'ai pas de réponse à propos de comment on fait pour piloter les équipes agiles ? Mais par contre, j'ai un retour d'expérience par rapport à un terrain que j'ai fait en Master recherche où j'étais dans un service où non seulement ils vivaient cette transformation agile, mais ils devaient la faire appliquer aussi à d'autres. Et en fait on se rendait compte que l'équipe qui devait faire appliquer à d'autres déjà n'était pas vraiment claire sur leurs propres rôles, enfin sur ce qu'ils avaient à faire. Et donc là ça a révélé des grandes tensions dans l'équipe. Parce que les gens se marchaient un peu dessus. Il y avait des stratégies visant à mettre à part des personnes, avec une cristallisation un peu des tensions sur cette personne... Enfin bon c'était un peu un panier de crabes, on va dire. Et par contre l'une des choses dont ils se plaignaient, c'est que en fait, pour eux, ils n'avaient pas... pour eux la façon dont ils pilotaient des équipes, c'était grâce à des outils de gestion. Et ils n'avaient pas cet outil de gestion. Et du coup, déjà ils ne savaient pas du tout ce que faisaient avant les travailleurs qui allaient être mis dans des changements, enfin dans des méthodes agiles. Et ils avaient encore moins de visibilité sur ce qui était en train de se faire pendant cette transformation-là.

## **Marc GUILLON, CRTD**

Merci pour cet exposé. Je pense qu'on est un certain nombre à avoir hâte d'assister à la soutenance ou à d'autres exposés. Mais j'avais juste deux questions.

La première, j'ai peut-être mal entendu mais j'ai cru comprendre que tu disais qu'il y avait un constat de dégradation de la santé des encadrants de proximité. Est-ce que tu peux en dire un peu plus ? S'il y a un constat, quelle est l'analyse qui en est faite ? Notamment est-ce que c'est en lien avec les transformations agiles ? Enfin voilà. Quelle est l'analyse qui en est faite par rapport à ça ?

Et la deuxième question que je me posais, tu disais que les équipes agiles devaient changer en permanence pour s'adapter aux demandes du client, mais en fait c'est quoi la position, le rôle du client ? Parce que le client, c'est lui-même une construction, si je peux me permettre. Et lui-même quelque part, il doit interagir j'imagine avec les équipes agiles. Donc quelle est la position en fait du client dans ces méthodes agiles ?

## **Camille BACHELLERIE**

Merci. Pour la dégradation de la santé des encadrants de proximité c'est ce que nous disait la médecine du travail, quand on est arrivé sur les terrains. En fait, ça se révélait quand c'étaient des encadrants de proximité qui demandaient à ne plus tenir ce poste. Et donc du coup, « à redescendre » dans la hiérarchie pour redevenir des ingénieurs parce que, en fait, c'était très compliqué de tenir ce rôle d'encadrant de proximité. Pour le coup, j'étais plus dans des bureaux d'études qui n'étaient pas agiles puisqu'il y avait des encadrants de proximité, mais dans la plupart des cas c'était aussi le fait d'une intensification du travail qui était délétère pour eux, avec beaucoup de rôles qu'ils avaient à tenir. Donc je n'ai pas vraiment une analyse très poussée sur les organisations agiles parce que justement je ne suis pas encore retournée sur le terrain avec la grille de lecture que je vous ai présentée ici.

Sur le rôle du client dans les organisations agiles, alors les organisations agiles, elles sont très diverses. Moi en ce qui me concerne dans une grande entreprise, enfin dans une grande industrie multinationale comme Airbus, le client c'étaient des gens qui sont en interne dans l'entreprise. C'est un service qui va commander par exemple un logiciel, et donc ce sont des relations en interne. Après son rôle, c'est vraiment d'être un prescripteur de l'activité de ces équipes-là. Les produits maintenant sont conçus pour et par les clients. Et donc ils ont un rôle très important dans cette activité. Et c'est par eux que passent aussi les changements en continu. C'est-à-dire que s'ils changent d'avis à un moment donné dans le projet, s'ils se rendent compte en cours de conception que le projet finalement ne correspond pas à leurs attentes, le principe est qu'ils le disent tout de suite ce qui du coup peut remodeler tous les objectifs. Donc voilà. Enfin dans la littérature et dans ce qui a été vu un petit peu, c'est un prescripteur qui est très fort.

## **Participant**

Je suis en Master 2 ressources humaines. Ma question... J'aimerais savoir. C'est-à-dire là, vous avez présenté les organisations agiles dans lesquelles, vous dites, le manager traditionnel va muter en leader, donc par le biais du leadership. Donc vous faites bien la distinction entre le management traditionnel qui consiste à distribuer les tâches, et le leadership dans lequel il y a une pré-initiative. Ma question est de savoir, dans cette mutation par le biais des organisations agiles, n'y a-t-il pas un risque qu'on s'achemine vers une sorte d'anarchie des organisations ? Par exemple si on prend une mairie ou une grande organisation, dans la mesure où tout le monde en pensant bien faire, tout le monde prend les initiatives.

## **Camille BACHELLERIE**

Merci pour votre question. Alors je n'ai pas vu les choses comme ça. Je pense que tout reste quand même très, très organisé en fait. Enfin rien ne devient anarchie quand on parle d'une entreprise multinationale qui fait des avions. Et donc non je pense que justement on est dans des discours qui tendent à rationaliser l'activité. Le contrôle qui auparavant était fait par les managers, doit devenir de l'auto-contrôle par les gens eux-mêmes. Parfois qu'il y ait des dysfonctionnements dans l'activité, ça, je pense que ça peut être observé. Après une anarchie enfin comme ça, je ne pense pas. Enfin ça m'étonnerait. Mais encore une fois tout ce que je viens de dire doit être confronté au terrain.

## **Sylvain DIAMANT, ergonome**

Bonjour. Je trouve que votre présentation est très éclairante à la fois dans l'exposition du point de vue managérial, et un peu dans l'apport de ce que dit l'ergonomie là-dessus. Vous le présentez avec une volonté de neutralité qui est très honorable, je trouve, qui transparaît bien dans votre présentation. Mais sans cacher une certaine pointe d'ironie, je trouve que, quand vous présentez le point de vue managérial, en même temps c'est difficile parce qu'effectivement c'est cousu d'incohérences dans le discours, donc c'est difficile de ne pas le considérer comme ça. Et je trouve qu'effectivement il y a une ironie qui est assez gerbante, si vous me passez l'expression, à l'heure du procès des dirigeants



de France Telecom, ce qui n'a pas été soulevé, mais sur l'aspect justement mobilité, instabilité permanente je veux dire. Dans la situation de France Telecom, il y a une volonté d'instaurer cette instabilité parce qu'on sait que ça a des conséquences sur la santé. Donc ce n'est pas seulement une méthode, je dirais, de management, qui vise le profit, mais qui vise aussi... Par exemple de dégraisser les effectifs.

Bon. Votre interrogation, à toutes fins...moi, en tant que praticien, je fais de l'expertise pour les CHSCT, les CSE, je la vérifie, enfin je la valide. Donc je pense que vous allez voir, votre hypothèse va se révéler à mon avis... mais vous avez l'air sacrément outillée par la littérature quand même, vu tout ce que vous avez cité. C'est très complet. C'est assez éclairant. Et donc j'ai une question c'est, par contre, vous avez présenté ça un peu comme une pensée moderne. Quelle différence vous faites avec la pensée du Lean ? Parce que j'ai l'impression que, dans les éléments que vous décrivez, on se retrouve avec une espèce d'avatar modernisé du Lean parce qu'on a des items qui sont éculés : la question de l'adaptation au changement permanent, de la résistance au changement des salariés, la primauté de la demande par rapport à l'offre, les rapports clients – fournisseurs. L'effet doctrine vraiment de cette pensée qui tombe comme une chape de plomb avec un corpus de pensées qui sont extrêmement difficiles à remettre en question : la question de l'autonomie, la responsabilisation. Et surtout votre point central, au regard du colloque d'aujourd'hui, qu'est la négation du passé des organisations, et un peu des héritages des ordres professionnels etc. Bon voilà. Quelle différence vous faites, ou peut-être quelle continuité au contraire, vous faites avec les éléments du corpus de la pensée ?

### **Camille BACHELLERIE**

Merci pour votre question. Moi, je ne connais pas du tout le lean en fait. Je veux faire cet aveu-là. Je n'ai vraiment pas beaucoup de connaissances, à part une connaissance très superficielle du Lean. Ce que je peux en dire pour répondre à votre question, c'est que, dans le Lean par exemple, on voyait déjà apparaître ces notions de responsabilisation par rapport aux objectifs. Je ne connais pas très bien tout ça, mais je pense qu'on peut faire l'hypothèse que ce sont des courants qui se succèdent peut-être les uns aux autres, ou même qui parfois vivent un peu en même temps, et qui se nourrissent un peu les uns des autres, qui s'alimentent. Et parfois on voit cette continuité. On décrit les organisations agiles, les méthodes agiles comme étant en rupture forte avec ce qui se faisait avant. Moi, j'ai plutôt tendance à les lire comme étant dans la continuité de tous ces modèles d'organisation qu'on a connus depuis très longtemps, enfin depuis plusieurs siècles.

### **Philippe CABROL, psychologue et ergonomiste dans la FPT**

La FPT est un peu fascinée par ces nouvelles méthodes. La fonction publique parce que ce sont des grosses administrations malhabiles et qui regardent ces organisations agiles, pour certains en bavant. Le jour où ça nous tombera dessus, on verra. Ouais. Moi, je suis assez sidéré de ce renversement de valeur où le changement est vu comme quelque chose auquel il ne faut pas résister, et qu'il faut anticiper. C'est même une source de revenus supplémentaires. Et le changement pour beaucoup de gens, c'est vécu avant tout comme une perte de quelque chose dans un premier temps, avant d'être vu comme un bénéfice. Et je comprends bien qu'il va falloir beaucoup de coachs pour accompagner ce changement, ce renversement de valeur et ce changement de mode de pensée. Et je pense que c'est promis à beaucoup de succès probablement parce qu'effectivement ce qui résiste, c'est comme un individu dans l'organisation. Et il est de plus en plus cerné par des méthodes qui sont de plus en plus difficiles effectivement à réinterroger, l'individu. Enfin le travailleur, il va falloir qu'il s'adapte à ces nouvelles méthodes. Je ne sais pas comment. Enfin on était déjà avec les risques psychosociaux à la limite. Là les repères vont bientôt disparaître. On va attaquer au dur de l'individu, à la psyché. Et je ne sais pas quelles vont être les ressources pour essayer de survivre dans ces nouveaux environnements qui vont être très fluctuants, avec beaucoup d'autonomie et beaucoup de responsabilité. Et un

exercice de l'autorité, du pouvoir, qui me semble, moi, accru sur non plus le comportement visible, mais ce que les gens pensent.

### **Camille BACHELLERIE**

Je n'ai pas forcément de réponse là à vous donner sur : comment on fait pour préserver l'être humain au travail. Néanmoins, j'ai quelques pistes de réflexion qui sont à prendre comme telles. C'est autour de la mise en récit justement, de la permettre aux individus. Après comme ça, dit comme ça, c'est vrai que, on ne le vend pas comme ça aux entreprises. Mais en tout cas de permettre aux individus de donner de la cohérence à leur parcours professionnel, aux événements qui s'inscrivent dans ces parcours-là, pour donner une cohérence et puis faire en sorte de garder une certaine continuité.

En soi à part ça, je ne suis pas encore assez avancée dans mon travail malheureusement et je ne sais pas si ce travail pourra donner lieu à des solutions très concrètes. Enfin je pense aussi que c'est beaucoup en fonction du travail qui justement est fait dans chaque secteur parce qu'on voit que la fonction publique s'y intéresse, mais aussi le secteur de la santé, des stations de ski dans les Alpes... Donc je ne sais pas s'il y aura une solution qui sera commune à tout le monde.

### **Annie JOLIVET**

Je n'étais pas là pour le début de ton intervention donc excuse-moi si je tombe un peu à côté. Mais en fait ce qui me frappe, c'est que, alors il y a l'idée que les individus doivent être plus agiles. Il y a l'idée que l'organisation est censée être agile. Alors d'une certaine façon, ça me semble un peu une façon de décrire parfois qu'on ne sait pas trop ce que les gens doivent faire, mais on attend qu'ils fassent beaucoup. Et on ne sait pas trop comment faire, mais juste en leur disant qu'il faut qu'ils soient agiles, ça va marcher. Et donc du coup, je m'interroge beaucoup sur, en dehors des outils de suivi qui sont censés résoudre beaucoup de questions, je me demande en fait, on travaille sur le comment faire travailler les gens ensemble, mais pas seulement sur le mode organisation des activités collectives, mais aussi dans quel état d'esprit ça fonctionne. Comment... Le rôle de leader pour moi n'est pas... Enfin je veux dire, ce n'est pas du tout clair. Un leader, ce n'est pas forcément quelqu'un qui est leader. Ça peut être quelqu'un qui aide les autres à révéler leurs propres interrogations. Et donc ce sont des choses de l'ordre de la bienveillance et de l'ordre de la compréhension de comment fonctionne chacun. C'est en particulier vrai dans les équipes avec des horizons professionnels différents. Et tout ça... Enfin en gros le comment, le truc qui fait le milieu, comment on fait ? Je trouve que ça, c'est... On n'a pas beaucoup d'éléments dessus.

### **Mario CORREIA**

Je voulais un peu compléter la question d'Annie. Le Medef réfléchit depuis longtemps à la manière de flexibiliser l'organisation, et notamment Kessler quand il est passé au Medef avait comme idée que le risque ne devait pas être géré par l'organisation, mais qu'il fallait le transférer à l'individu. Et du coup, je me demande en quoi... Est-ce que le discours sur l'entreprise agile, ce n'est pas simplement une tentative pour que le risque, la gestion du risque, soit pris par les salariés, et que du coup l'organisation se désengage ? Ce qui pose quand même une toute petite question, c'est : en cas d'échec, qu'est-ce qui se passe ? Qui est-ce qui est responsable de l'échec, si la gestion du risque devient quelque chose qui est intégré au poste de travail ?

### **Camille BACHELLERIE**

Pour moi, le risque avec ces organisations agiles, c'est que l'injonction à la responsabilité et à l'autonomie, en fait en toile de fond derrière, ce soit que les individus doivent traiter eux-mêmes des vulnérabilités de l'organisation. Ce qui ne me paraît pas être vraiment très, très viable. Je pense que les organisations agiles, ça s'inscrit aussi dans ces réflexions sur la flexibilité et sur le fait que l'organisation se désengage du risque pour que ce risque soit géré par l'individu et que s'il y a un souci, alors

moi, je n'ai pas d'exemple comme ça concret qui me vienne, et je ne sais pas si d'autres dans la salle en ont, mais s'il y a un souci, oui, que la responsabilité repose sur l'individu plus que sur l'organisation.

Et pour reprendre ta réflexion Annie, je n'ai pas vraiment de réponse, mais ça m'a fait penser à un verbatim d'un travailleur qui met en place un changement agile. Et il me disait : « le management avant, c'était comme si on était sur un bateau avec un capitaine qui dit : attention. Il faut aller un peu à droite, un peu à gauche. Et puis, le capitaine, c'est le manager ». Et ensuite il me disait : « maintenant on est sur des bateaux de hippies ».

### **Françoise VAILLANT, médecin du travail**

Donc je suis très, très intéressée par cette analyse théorique en fait, puisque moi, je suis plutôt côté terrain, et ce que je vois, c'est effectivement une souffrance qui augmente malgré tout sur tous les plans risques psychosociaux qu'on peut développer. Et on est en face d'organisations qui multiplient les injonctions vis-à-vis de tous les salariés sous prétexte d'autonomie, d'agilité, de changement, de capacité à s'adapter en permanence. Et ces injonctions sont très paradoxales et très violentes, parce qu'il n'y a plus de collectif. Parce que tous ces changements entraînent une cassure totale du collectif. Et on se réunit beaucoup. On parle beaucoup. Mais chacun se retrouve face à une responsabilité totale sans en avoir les moyens, et sans pouvoir agir sur toutes les ressources qu'on lui refuse quasiment systématiquement. Donc voilà c'était mon expérience de terrain. C'était juste pour la partager avec vous. Et puis encore merci pour toutes les interventions et la richesse des échanges.

### **Camille BACHELLERIE**

Merci pour ce retour d'expérience.

### **Frédéric SECHAUD, CEREQ**

Merci beaucoup pour votre exposé vraiment très, très intéressant. À un moment, vous avez évoqué la détection de profils psychologiques dans les recrutements pouvant correspondre à ce modèle d'organisation. Et évidemment alors quand vous avez dit ça, j'ai repensé à un ouvrage d'une chercheuse américaine, Suzanne MacKinnon, qui travaille sur les mythes de la psychologie évolutionniste, et ses effets dans la pensée néolibérale. Et ce que vous disiez m'a fait aussi penser à la notion de talent qui à mon sens vraiment incarne cette idée de la psychologie évolutionniste – comme quoi les gens sont prédisposés à fonctionner au travail selon certains modèles. Et donc ça c'est quelque chose probablement qui est extrêmement insidieux et dangereux sur la santé psychique, et qui nourrit ce système « paradoxant » dont parle Vincent de Gaulejac, et dont l'intervenante précédente parlait également en termes d'injonction paradoxale. Et c'est vrai que ces organisations sont foncièrement paradoxantes, et mettent les travailleurs face à des contradictions difficilement gérables. Et donc je pense que ça serait très intéressant d'équiper rapidement les travailleurs et les organisations d'une sorte de décodeur sémantique au moins pour que les mots puissent retrouver du sens à un moment ou un autre, enfin retrouver le sens qu'ils ont dans une pensée qui n'est pas celle-là... En fait d'une pensée de la dépossession du travail. Et ce modèle de l'organisation agile, en fait il rassemble des nouvelles... Enfin plutôt il actualise une pensée gestionnaire qui s'adapte sans arrêt, et qui intègre des nouvelles idées dont celle justement de la psychologie évolutionniste, en l'occurrence.

Mais il faut le reconnaître comme un type idéal peut-être. Et considérer qu'il y a des éléments qui peuvent être présents de cette organisation, de ce modèle plutôt, sans créer une application complète de ce modèle et que ça, on le retrouvera à travers une vulgate managériale qui s'appropriera des éléments de l'agilité dans un discours justificateur des méthodes qui finalement accentueront le caractère paradoxant et délétère des organisations du travail. C'est l'idée d'agilité qui se met en place, et qui se diffuse à travers toutes sortes de mode de gestion, d'outils de gestion qui vont s'appliquer

autant dans la gestion des ressources humaines, que dans les organisations du travail. Voilà. Je ne sais pas si c'est une question, mais c'est plutôt un commentaire. Mais en tout cas, merci encore.

### **Camille BACHELLERIE**

En fait ça transparait un petit peu à travers ce que je vous ai présenté, c'est qu'en fait donc il y a la théorie agile, les méthodes agiles, les organisations agiles, le management agile, ... Enfin moi je n'ai pas encore réussi à vraiment démêler un petit peu tout ça. Et effectivement ce que vous dites, je pense que les organisations peuvent repiocher un petit peu dans l'agile pour faire de l'agilité finalement. Enfin ça peut être un début de réponse au fait que je n'arrive pas trop à démêler tout ça.

### **Virginie Charles-Bray, CNAV**

Je suis désolée, je n'ai pas pu, je n'étais pas là hier donc... Mais je pense que, comme un certain nombre de participants, au vu des interventions que j'entends... Depuis lundi, je suis très intéressée voire passionnée par tout ce qui a été échangé. En même temps, sidérée voire inquiète. Enfin en tout cas pour moi, en tant que plutôt, voilà, professionnelle sur les RH notamment et la responsabilité sociétale de l'organisation qui fait tout à fait le lien avec les sujets de santé. C'est plutôt un questionnement que je voulais partager là. Sans avoir de vision extrêmement positive, je cherche, je réfléchis quand même à la façon dont on peut s'emparer de tout ça pour essayer de, je ne sais pas, de contrer les vents un petit peu difficiles, qu'on entrevoit.

Parce que finalement là, vous en présentez, en tout cas sur les méthodes agiles ou toute chose qu'on a pu voir... Enfin en tout cas que j'ai entendu lundi, une vision un peu, j'allais dire, puriste voilà, des méthodes agiles quand on est sûr de la conception informatique dans des équipes etc. Ça, c'est une chose. Moi, dans l'environnement dans lequel je suis, on fait aussi des sprints. On développe aussi les méthodes agiles. Et en même temps, au-delà des équipes informatiques, c'est aussi effectivement une tendance de fond, vous disiez, qui finalement vient nourrir, questionner les pratiques managériales de façon plus large. Alors la question que je me posais, c'était de se dire finalement est-ce que c'est un bien ou un mal le fait qu'il y ait un mélange là, vous disiez vous-même ou avec Monsieur, le Lean... Voilà il y a les concepts et puis après il y a l'application concrète en entreprise, qui n'est pas forcément puriste, y compris avec le bon côté des choses du coup, parce que finalement on peut aussi adapter. Et faire en sorte d'en tirer j'espère, ou de n'en retirer, que les bons aspects.

Après je m'interroge pour les managers parce qu'effectivement ce mélange des genres, des concepts, des modes, diront certains, fait que c'est effectivement soit pour eux un bien parce que du coup ils peuvent le mettre à leur sauce, si vous me passez l'expression, soit effectivement potentiellement un peu confusionnant.

Après l'autre question que j'ai, c'est, est-ce qu'il y a une lueur d'espoir du côté de ce qu'en RH, on identifie dans les attentes des jeunes générations, surtout portées par les jeunes générations. Mais quand même je me dis qu'au-delà des changements des équipes qui peuvent tourner comme on le disait, dans les entrepôts qu'avec des jeunes d'accord, mais il y a aussi d'autres entreprises où on parle quand même, on s'interroge sur l'attractivité, la fidélisation, le sens à donner au travail. Et que ça, on voit bien que, si on est que dans des environnements ou des modes de management tels que ceux décrits depuis lundi, à un moment donné ça ne va peut-être pas fonctionner. On ne va peut-être pas avoir les collaborateurs tout à fait au rendez-vous. Donc peut-être que là il y a peut-être un petit espoir.

Et puis juste pour terminer, voilà je m'interroge aussi collectivement sur nos capacités à agir. Alors les chercheurs avec ce que vous pouvez mettre en exergue, et qui peut effectivement alerter à différents niveaux. Et puis au niveau professionnel juste pour témoigner, vous disiez à un moment donné que les changements n'étaient presque jamais accompagnés d'une analyse des impacts humains. Voilà, en toute modestie, dans la branche retraite que je représente, j'ai eu le grand plaisir de développer une analyse dite d'impact RH des projets de changement, fondée sur des focus groupes de

titulaires d'emplois impactés, avec une analyse sur différentes dimensions justement pour construire les plans d'accompagnement, et ne pas réduire l'accompagnement du changement comme c'est souvent le cas à : il faut nous construire un dispositif de formation, et de se dire quels sont les impacts principaux – et éventuellement intégrer des réponses dans la construction même du projet, avant d'être sur les dispositifs ou les plans dits d'accompagnement du changement. Merci.

### **Camille BACHELLERIE**

Merci pour ce retour d'expérience. Alors la première question c'était sur : est-ce que c'est bien ou mal qu'il y a un mélange entre ces théories, les méthodes, d'autres théories, d'autres modes d'organisation ? Je n'ai pas vraiment d'avis là-dessus. Enfin je ne sais pas si on peut présupposer que c'est bien ou que ce n'est pas bien. Pour moi notre rôle c'est juste d'aller voir comment ça se fait, comment les gens font sur le terrain, et comment ils font tout ça.

Pour la question des managers, c'est l'un des objectifs de ce travail, c'est de voir comment les encadrants de proximité, enfin le rôle des encadrants de proximité, en tant que protecteurs de la santé et constructeurs de parcours professionnels, peut être modifié dans ces organisations-là.

Alors sur la question des jeunes, souvent en fait ça me fait un peu penser à ce que Mario Correia disait hier en fin d'après-midi, en disant : finalement les jeunes appellent à être autonomes, à être reconnus dans toute leur personnalité, dans toute leur individualisation. En fait ce genre de discours, on pourrait penser qu'il peut être plutôt apprécié « des jeunes ». Je n'ai pas d'éléments empiriques pour dire si c'est quelque chose qui correspondrait plus à des plus jeunes qu'à des plus âgés. Je n'ai pas encore vraiment d'éléments là-dessus.

### **Serge VOLKOFF**

Bien. Avant de clore cette première partie de matinée - et une partie des questions qui ont été soulevées là, à mon avis vont revenir au moment de la discussion générale qu'introduira Fanny Vincent tout à l'heure - juste un mot sous ton contrôle, parce que les organisations agiles, à la fois elles se distinguent, et elles se font dans un mouvement général d'incitation au changement, qui est celui sur lequel il y a eu un peu une synthèse critique dans la conférence introductive de Corinne avant-hier. Alors ce n'est pas un hasard si tu citais des textes des années quatre-vingt-dix quand même. A propos de quelque chose qui est censée être à la mode aujourd'hui. Bon. Et tu es revenue à la fin sur *Le nouvel esprit du capitalisme*.

Alors il me semble qu'il y a quand même une singularité, sous tout contrôle, qui est un des éléments de tes treize points, là, et qui est le changement à l'intérieur du changement. C'est-à-dire, le changement lui-même doit être réactif, on voit très bien ça par rapport au petit groupe d'informaticiens. On est en train d'essayer de fabriquer un nouveau produit, un nouveau système. Et pendant qu'on est en train de le faire, il y a des réactions potentielles des clients, il faut les admettre, et infléchir la conduite même du projet. Le projet lui-même est instable. Et c'est ce qui est censé faire sa vertu. Bon. Donc il se passe les deux choses. Il y a du changement dans le changement, ça, c'est peut-être la spécificité agile - théorique. Et puis en même temps le fait d'utiliser ce terme agile, qui finalement n'est pas si différent que ça de : il ne faut pas être pesant, et donc il faut être mince, et ça s'appelle Lean quand même (quand on traduit tout ça). Donc en même temps le fait d'utiliser ce terme probablement redonne du souffle à cette idéologie dominante depuis longtemps de primat au changement. On a un peu les deux choses en même temps. On n'est pas obligé de les distinguer à tout prix dans les réflexions, les actions. Mais on a ces deux choses-là en même temps. Donc finalement à partir de ton exposé, de tous les autres, on pourra revenir sur l'ensemble de ce qu'on a dit sur « le travail mouvant de demain » dans la partie discussion générale.

## Chapitre 9

### FIL ROUGE ET DISCUSSION GÉNÉRALE

Fanny VINCENT, sociologue, post-doctorante au GIS CREAPT

---

#### Serge VOLKOFF

Notre usage est d'amorcer la discussion générale de fin de séminaire par une intervention libre, spontanée, réfléchie (tout cela en même temps !) de quelqu'un qui a comme principale caractéristique d'avoir bien voulu le faire (c'est le point majeur du cahier des charges), mais qui généralement n'est pas, et c'est le cas aujourd'hui, une spécialiste de la question qu'on a abordée au cours du séminaire. Donc nous sommes très heureux que Fanny Vincent ait accepté de faire cet exercice.

Fanny est sociologue du travail. Ses recherches portent d'ailleurs sur une question qu'on aurait pu aborder à l'occasion, je ne sais pas si tu l'aborderas ou pas, qui tourne autour des enjeux sociaux des systèmes d'horaires de travail, des systèmes de temps de travail. Elle est actuellement post-doctorante au CREAPT.

Alors j'insiste pour dire qu'à la différence de l'intervention précédente, la discussion ne sera pas un échange en étoile entre Fanny et l'assistance. Ce n'est pas le principe. Ce n'est pas son exposé, même s'il relance subtilement la discussion, qu'il s'agira spécialement de questionner, encore que, on peut tout à fait lui poser des questions directement si on le souhaite. Mais l'idée est plutôt que tout le monde répondra à tout le monde. Alors on va essayer, sans trop retarder la fin du séminaire, de tenir une heure pour l'ensemble de cette séquence, c'est-à-dire une vingtaine de minutes pour écouter Fanny et ensuite, donc une quarantaine de minutes avant que Catherine Delgoulet ne fasse la clôture de ce séminaire.

Fanny, c'est à toi.

#### Fanny VINCENT

Merci, Serge.

J'ai donc été chargée ou je me suis chargée toute seule, de ce fil rouge conclusif de ce colloque de trois jours, qui a été extrêmement riche, ce qui n'est pas chose très facile. Et on va dire que j'étais un peu embêtée hier avec mes dizaines de pages de notes sur ces trois jours pour en faire un résumé, ou pour en tirer des éléments. Donc comme c'est adaptable à la personne qui le fait, je vais faire ce fil rouge conclusif à partir de mon regard de sociologue. Plutôt que de résumer les interventions des uns et des autres, donc désolée pour ceux qui n'étaient pas là pour la totalité des interventions, je vais plutôt tirer des fils à partir des interventions, des remarques et des discussions qu'elles ont suscitées.

Cette année, il a été décidé que le séminaire annuel du CREAPT allait être consacré à la vaste question du devenir ou de l'avenir du travail. Qu'est-ce que c'est que le devenir ou l'avenir du travail ? La première trace que j'en ai trouvée quand on a mis cette question sur la table, ça a été par le vocabulaire qui est employé dans l'espace public, dans les politiques publiques, dans les organisations, dans les stratégies des entreprises, et qui tourne autour de l'idée du futur, de l'usine du futur dont vous avez peut-être entendu parler, de la Poste du futur... Je travaille actuellement un projet de recherche sur l'hôpital du futur. Ce futur était porteur, et est porteur dans les discours d'évolution technologique, de modernisation, d'efficience, d'autonomie, de fluidité, de souplesse, de qualité, de rationalisation

des emplois, etc. – un certain nombre de principes organisationnels qu'on retrouve dans le « puzzle doctrinal », pour reprendre le terme de Philippe Bezes, dans le puzzle doctrinal du management agile qu'a décrit Camille ce matin.

Mais derrière cette sémantique et le flou qu'elle peut recouvrir, le travail est rarement interrogé. C'est-à-dire, le travail activité, le travail comme mobilisateur et constructeur d'expérience, le travail inscrit dans des parcours professionnels, le travail saisi par ses liens avec la santé, et c'est le défi de taille que s'est donné le CREAPT cette année et auquel les ergonomes, les juristes, les sociologues, les statisticiens, les prospectivistes intervenant lors de ces trois journées ont tenté de répondre par une approche globalement plus qualitative que quantitative, même si les aspects quantitatifs n'étaient pas absents pour autant.

Alors quel bilan tirer de ces deux jours et demi de colloque ? Je voudrais ici revenir sur cinq points que j'ai tirés, cinq fils, qui sont de longueur variable, vous m'en excuserez. Le premier est le plus conséquent de ces fils.

Le **premier point** qui m'a interpellée au fil des interventions est relatif au **caractère novateur de ces changements**. Je m'explique. Les différentes évolutions du travail aujourd'hui qui ont été décrites, et les transformations ou les formes de renouvellement qu'elles suggèrent, voire qu'elles revendiquent, sont ancrées dans une historicité qui était au centre de plusieurs discussions, et qui mérite à mon sens d'être interrogée.

Il me semble que, pour reprendre les termes de Robert Castel, on est bien plus dans des métamorphoses du travail et de l'activité que dans une sorte de série de changements et de ruptures. Et quand je dis « métamorphoses », je les entends au sens de Castel, comme ce qu'il y a à la fois de nouveau et de permanent, comme la dialectique du même et du différent (pour reprendre ses termes). Ce que je veux dire par là, c'est qu'au-delà de ces discours gestionnaires et managériaux qui sont d'ailleurs parfois, voire souvent, repris par les travailleurs eux-mêmes, ou par les jeunes futurs travailleurs, le monde social reste quelque chose de dur, c'est-à-dire une réalité qui reste ancrée dans de solides forces sociales qui perdurent, et de solides déterminants sociaux. Derrière les discours d'agilité, d'autonomie, d'émancipation, de liberté, de fluidité, de créativité, d'horizontalité, etc. (qui rappelons-le ne sont pas du tout des termes nouveaux – qu'on se rappelle simplement le discours sur les temps choisis dans les années soixante-dix – même si ces termes évoluent), derrière ces discours, donc, se dessinent toujours des rapports de domination, des rapports d'exploitation, des rapports de contrôle. Un peu comme « L'esprit du capitalisme » qui a été évoqué par Camille, et qu'ont étudié Ève Chiapello et Luc Boltanski : l'esprit du capitalisme se renouvelle au fil du temps depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, pour se maintenir et pour continuer à être créateur de sens pour les individus.

Et en effet, quand on met un peu en perspective les discussions et les interventions et ce qu'on connaît déjà, et ce qu'on connaissait déjà avant ce séminaire, on retrouve un certain nombre de permanences qui sont enchâssées avec ces nouveautés. Ce que la disponibilité immédiate, la précarité, l'instabilité, l'incertitude de l'emploi et du travail disent de la figure du travail des plates-formes aujourd'hui est qu'elle rappelle celle de l'intérimaire – notamment viennent en tête les travaux de Nicolas Jounin sur les intérimaires du bâtiment et la manière dont ces derniers sont gérés, à la chaîne en fait, par les agences d'intérim. Ce que la relation de subordination et les requalifications qui l'accompagnent disent de la figure de l'autoentrepreneur des plates-formes aujourd'hui est que cette figure est aussi proche de celle du salarié. Ce que la nécessité d'adhérer à une micro culture du lieu, et d'avoir des projets qui collent à celle du lieu disent de la figure des utilisateurs des espaces de coworking, est qu'elle ressemble aussi beaucoup à celle des salariés qui sont priés d'adhérer à la culture de leur entreprise. Le vocabulaire, les principes et les doctrines managériales évoluent certes, mais la constance des injonctions à la rationalisation, à la productivité, à l'efficacité témoignent aussi de la proximité et de la continuité des modèles d'organisation du travail et de leurs logiques, du taylorisme jusqu'aux organisations agiles, en passant par le lean management, etc.

Et par ailleurs, comme l'a rappelé Corinne Gaudart dans la conférence introductive, les données statistiques des grandes enquêtes nationales font état d'une permanence très forte dans les contraintes et les pressions qui pèsent sur le travail aujourd'hui. Les contraintes de rythme restent à des niveaux extrêmement élevés, voire continuent de s'accroître depuis plusieurs décennies. C'est la même chose pour les postures, pour le contrôle hiérarchique, pour le travail répétitif, pour le fait de recevoir des ordres contradictoires, etc., etc.

Enfin, dernier élément sur cette dialectique entre passé et présent, comme l'ont rappelé à la fois les interventions de Flore Barcellini et Céline Mardon, de Willy Buchmann et aussi un peu celle de Michel Héry et Marc Malenfer, la nécessité d'avoir des règles auxquelles se rattacher, d'avoir une histoire, un passé, une mémoire de travail, une expérience à mobiliser et à construire, tout ça s'avère en fait nécessaire à l'activité de travail et à l'évolution des pratiques. Et de ce fait, ces éléments peuvent rendre vaine la volonté affichée de rompre avec des pratiques antérieures jugées dépassées voire rendre vain cet idéal de réinvention du travail.

Donc à plusieurs égards, ces différents éléments font aussi écho à un sujet sur lequel j'ai travaillé, et donc si vous me permettez, j'aimerais prendre deux minutes pour en dire deux mots rapidement, parce qu'il me semble assez révélateur des points qu'on discute ici. Serge l'a évoqué juste avant, c'est la question du travail en douze heures d'affilée à l'hôpital public, sur laquelle j'ai réalisé ma thèse.

Ce sont des horaires atypiques et dérogatoires qui se développent de plus en plus depuis une quinzaine d'années dans les équipes soignantes de l'hôpital public. Équipes soignantes qui sont fortement attachées à ces organisations horaires-là parce qu'elles leur permettent d'accomplir leur temps de travail en moyenne en seulement trois jours par semaine, du fait du cadre des 35 heures. Cela s'apparente pour beaucoup à une demande des soignants pour de tels horaires, et c'est important de l'avoir en tête, mais ce sont des horaires qui arrangent beaucoup les gestionnaires des hôpitaux parce qu'ils sont pratiques et permettent de gagner de l'argent, de faire des économies. Ce qui est présenté comme une demande pour de tels horaires, c'est aussi présenté comme une évolution sociale inéluctable. C'est-à-dire une transformation du rapport au travail qui émanerait des jeunes générations, des générations trente-cinq heures, X, Y ou Z, qui seraient des générations individualistes avides de temps libre. Il faudrait s'adapter, il faudrait adapter le droit, il faudrait adapter les organisations du travail à ces demandes, à ces changements de génération. Sauf que quand on creuse un peu, on se rend compte que si une partie des soignantes peuvent adhérer à cette organisation du temps de travail et ces horaires dérogatoires, voire la demander, c'est parce qu'en fait elles sont épuisées, ces soignantes. Elles sont épuisées à la fois moralement et physiquement par leur travail, par leurs conditions de travail. Et elles considèrent en fait ce travail en douze heures, ce dispositif dérogatoire comme un moyen de s'extraire de l'hôpital, tout en améliorant leur qualité du travail.

Et puis surtout, d'une part ces revendications ne sont en rien l'apanage des jeunes générations, et d'autre part elles ne sont en rien nouvelles non plus. La revendication d'un droit au repos, d'une coupure avec l'hôpital, d'un droit à disposer d'un temps pour soi, d'une vie à soi, d'une souveraineté temporelle, d'un travail qui soit à sa place, qui n'écrase pas tous les autres temps de la vie, toutes ces revendications en fait rythment l'histoire du travail soignant sur tout le XXe siècle, et l'histoire des mobilisations soignantes, sur tout le XXe siècle aussi. Cette revendication d'un droit à la coupure à l'hôpital rappelle d'ailleurs aussi étrangement le droit à la déconnexion dont on parle aujourd'hui, et qui se matérialise dans le cadre de l'hôpital par, au début du siècle, l'obligation de résider dans l'enceinte de l'hôpital et de ne pas pouvoir s'extraire des murs de l'institution. Et puis, petit à petit, au fil du siècle, il s'est un petit peu métamorphosé. Il se matérialise par des rappels sur les jours de repos, des rappels chez soi, ou de plus en plus maintenant par des applications sur son smartphone pour venir faire des heures supplémentaires, et venir combler les trous dus à des absences inopinées.

Et avec cette question du travail en douze heures, on touche aussi un autre élément central qui est bien ressorti dans ces journées, qui est la part des effets de ces transformations du travail qui revient à l'organisation du travail elle-même, au modèle économique qui la sous-tend, aux logiques gestionnaires et néolibérales qui les soutiennent. Et à cet égard, la prégnance et la pression du temps, de la



chasse aux temps morts, c'est une caractéristique séculaire de l'analyse de l'activité, de l'organisation du travail.

Cependant, je finirai mon premier point là-dessus : pointer la permanence des structures, la permanence des logiques, et la permanence des conséquences sur la santé et sur la sécurité des travailleurs, qui se cachent derrière ces évolutions des figures et des pratiques, ne revient pas à nier les changements voire les retournements qui peuvent s'opérer, ni les questions et les enjeux que pose cette transformation, qui sont bien réels, et qui sont particulièrement complexes à appréhender. Au contraire, c'est par ce détour par l'histoire et cette inscription dans l'histoire que l'on peut saisir les spécificités de ce qui se passe, et se joue aujourd'hui.

Cette discussion sur la permanence et sur le renouveau des transformations du travail appelle mon **deuxième point** qui sera beaucoup plus court, qui est celui des **proportions dans lesquelles se déploient ces évolutions du travail**.

D'abord, il y a des interrogations, on l'a vu, c'est un petit peu revenu dans certaines discussions : il y a des interrogations en termes quantitatifs sur le nombre de travailleurs qui sont concernés par ce travail des plates-formes ou ce nombre de travailleurs qui travaillent sur ces plates-formes. Alors je crois que c'était Marc Malenfer qui nous avait informé que l'IGAS avait donné un chiffre de 200 000 travailleurs des plates-formes, alors moi je ne sais pas s'il y a d'autres sources qui ont évalué cela aussi. Je ne sais pas non plus comment il a été évalué. C'est aussi un chiffre, j'imagine, qui est assez mouvant. Bon, je n'ai pas d'autres informations là-dessus. Je sais par contre que, sur les micro-travailleurs des plates-formes, ce que certains appellent aussi « les travailleurs du clic » – c'est-à-dire les travailleurs des plates-formes de micro-tâches qui proposent en fait à des entreprises d'externaliser en ligne des tâches répétitives à une foule d'internautes qui travaillent à toute heure en contrepartie d'une rémunération à la tâche de quelques centimes d'euros – il y a par exemple un gros débat sur combien ils sont, sur leurs effectifs. Antonio Casilli, un sociologue qui a fait son HDR là-dessus et qui a sorti un ouvrage qui s'appelle « En attendant les robots », Antonio Casilli et son équipe ont avancé le chiffre de 250 000 travailleurs du clic, qui avait été repris assez largement par les médias ces derniers mois. Et de l'autre côté, les chercheurs de l'ANR CAPLA – une recherche ANR sur le capitalisme de plate-forme – eux considèrent que ce chiffre est largement surestimé et complètement biaisé par la méthode de recueil d'enregistrement et de calcul de ces travailleurs. Ils l'estiment dix fois moins important, donc plutôt autour de 25 000. Donc il y a un enjeu, je pense, aujourd'hui, un enjeu statistique et quantitatif à estimer combien sont ces travailleurs, et quelle part des travailleurs ils représentent. Mais cet enjeu ne remet en rien en cause la légitimité de l'intérêt qui est porté à ces formes, ou nouvelles formes, de travail, et aux questions qu'elles posent et qu'elles soulèvent.

Et puis, on peut aussi s'interroger sur les proportions dans lesquelles on voit se déployer certaines évolutions de l'organisation du travail, qui sont présentées comme étant « le futur », l'automatisation, la robotisation, voire même – le mot n'a pas été prononcé il me semble – le « transhumanisme », quand on voit ces travailleurs équipés d'exosquelettes qui nous promettent en quelque sorte des hommes bioniques. À cet égard, les présentations de David Gaborieau sur les entrepôts de la grande distribution, et de Marc Malenfer et Michel Héry, avec le cas de Tesla, ont montré le caractère prophétique, illusoire et largement exagéré de ces fantasmes. Il me semble qu'ils ont bien rappelé que tout ça relève bien plus de croyances, qui sont très fortes (croyance en l'obsolescence de l'Homme et en l'idéal de disparition de la pénibilité grâce aux progrès techniques), que de la réalité du monde du travail, c'est-à-dire de la complexité du travail qui est réalisé par les hommes – donc du travail comme activité – et des effets bien réels sur la santé qui se maintiennent voire s'amplifient avec ces différentes évolutions, transformations.

De cette question des métamorphoses du travail, je tire aussi mon **troisième point** qui m'a interpellée à plusieurs reprises parce qu'il est apparu en filigrane d'un certain nombre d'interventions, qui est la **question du découpage ou du redécoupage de l'espace social**, ou dit autrement des gagnants et des perdants de ces métamorphoses du travail. C'est ici, il me semble, qu'il y a pertinence à adopter une

grille de lecture de ces transformations en termes de classes sociales et de recomposition ou de maintien de celles-ci et c'est cela que je voudrais souligner.

Le cas de Jules, livreur à vélo de carottes fraîchement râpées, que nous a relaté Corinne, et qui a marqué l'assistance dans les discussions, laisse entrevoir que ce sont majoritairement les classes populaires ou issues des quartiers populaires les plus éloignées de l'emploi qui trouvent refuge dans ces boulots sous-payés, sous-protégés et sur-précaires, que gèrent à la chaîne les plates-formes et leurs algorithmes qui sont quant à eux conçus par des hipsters - le mot a été prononcé, alors je ne sais pas exactement sociologiquement ce que ça recouvre, mais voilà, plutôt des hommes blancs issus des classes moyennes et supérieures dotés d'un fort capital culturel. Mais on voit aussi qu'il y a une recomposition de la figure de ces travailleurs des plates-formes qui a eu lieu ces dernières années, avec une tendance à la paupérisation et à la précarisation (sur laquelle moi, je n'ai pas plus d'éléments pour l'instant).

À l'inverse, les profils des individus qui fréquentent les Fab-Labs et peut-être aussi des individus qui fréquentent les espaces de coworking, qui sont proches de ceux des hipsters en termes de capital scolaire, eh bien ces profils-là disent quelque chose des acteurs qui entendent réinventer le travail et la conception. Et en même temps, les différentes interventions ont montré qu'ils étaient eux aussi pris dans des injonctions gestionnaires et managériales dominantes, et qu'ils étaient contraints de s'y conformer. Et que le Fab-Lab ne signifiait pas forcément qu'il n'y avait plus de rapport de subordination et de domination.

Et puis, l'intervention de Mario Correia hier laisse penser que le discours des jeunes à l'égard du travail et de ce qu'ils y projettent dépend aussi de leur capital scolaire, et plus largement de leur position dans l'espace social, notamment lorsqu'on la définit par leur proximité de l'emploi, et par leurs conditions d'emploi.

En tout cas, il me semblerait intéressant de pouvoir creuser cette analyse en termes de recomposition de l'espace social pour voir ce que les transformations du travail font ou pas aux hiérarchies existantes et aux critères de délimitation des groupes sociaux et des classes sociales.

Le **quatrième point** sur lequel je voudrais insister – il faut que je me dépêche un petit peu – a trait à **la place et à la fonction du droit**. Et il appelle en creux celui de la place et du rôle des syndicats qui sont plutôt les grands absents de ces journées, même s'il en a été un peu question lors de la discussion suite à l'intervention de Mario Correia hier. Mais cette absence des syndicats en l'occurrence, est à mon sens tout autant révélatrice de la place qu'ils occupent sur ces questions, c'est-à-dire celle d'acteurs secondaires, que de la manière dont ils se sont historiquement positionnés à l'égard du travail et de son contenu.

Dans un travail que j'ai mené l'année dernière avec une collègue sociologue, Tessa Tcham, qui réalise sa thèse sur le travail des syndicats dans les CHSCT de la fonction publique d'État, on avait interprété cette position d'acteurs secondaires des syndicats comme une double illégitimité de leur part sur les questions de santé et travail – une illégitimité à la fois de forme à négocier les questions de santé au travail d'une part, et une illégitimité de fond à traiter la question du travail et de l'activité, d'autre part. Je vous fais part de ces pistes de recherche qui avaient été ouvertes, d'hypothèses que je soumets à votre jugement et à votre analyse.

Mais pour revenir sur la place du droit, dans plusieurs interventions il m'a semblé que derrière les transformations en cours et les potentielles évolutions du rapport au travail qu'elles traduisent ou génèrent, le droit du travail et le souci d'être protégé ne sont pas du tout au centre des préoccupations des travailleurs. Et ce que dit Mario Correia sur les jeunes en est d'ailleurs un indice, il me semble. C'est comme si en fait ce rôle protecteur qu'a encore le droit du travail était marginalisé ou méconnu. Et comme l'a montré Franck Héas, le droit de la santé au travail s'est progressivement complexifié, globalisé, mais il s'est en même temps managérialisé dans le sens où il est de moins en moins l'objet d'une politique globale au niveau de la branche et qu'au contraire, ce sont les spécificités locales, les

besoins organisationnels dans les entreprises qui priment dans l'approche de la santé au travail. Et ce qui est considéré comme « innovant » aujourd'hui, et ce qui est au centre de l'attention, c'est aussi la responsabilisation des salariés quant à leur santé. Donc on est ici face à une dynamique d'inversion de la hiérarchie des normes dont les effets sur les travailleurs sont multiples et qu'on n'a pas fini de mesurer, à mon avis. Au-delà des mobilisations qu'a pu susciter la loi Travail de 2016, elle pourrait bien se déployer au quotidien dans le travail, dans la méconnaissance voire dans l'indifférence la plus totale de la part des travailleurs. En tout cas, c'est une hypothèse que je lance. Et c'est un élément qui m'interpelle.

Et puis, ce point en appelle un autre qui lui est lié, et qui sera mon **dernier point**, qui est celui de **la critique**. L'historien dix-neuviémiste François Jarrige a rappelé que la critique était consubstantielle aux innovations techniques qui sont venues bouleverser l'activité des travailleurs au fil des décennies, et au cours des siècles, et qu'elle s'appuie sur des arguments économiques, sociaux, écologiques, politiques etc. La question que je me suis posée, c'est comment aujourd'hui donner aux travailleurs les moyens de porter cette critique ? Comment est-ce que les travailleurs portent cette critique aujourd'hui ? Alors c'est vrai que si Corinne Gaudart et David Gaborieau ont bien rappelé que les dispositifs donnaient toujours lieu à des détournements, à des contournements, à des formes de réappropriations et de retournements de ces dispositifs, la complexité de la domination gestionnaire et des transformations des organisations du travail génèrent aussi une précarisation subjective des travailleurs (pour reprendre les termes de Danièle Linhart) qui crée les conditions de sa perpétuation et de son maintien, parce que ces changements dans l'organisation du travail entraînent une perte de sens, une déqualification, un sentiment d'incompétence, une déstructuration des collectifs de travail, et une individualisation du travail et de la capacité à tenir au travail.

Et par ailleurs, sur cette critique, le fait d'être critique des innovations techniques ne revient pas à adopter une posture technophobe et à contester les techniques en elles-mêmes, mais au contraire être critique revient à pouvoir critiquer certaines trajectoires économiquement, socialement, sanitaire-ment, écologiquement délétères, et les logiques économiques qu'elles servent. À cet égard, il me semble que présenter les choses à partir d'un découpage binaire entre pour et contre la technologie et les techniques confisque en un sens unique le débat, et écrase la complexité des situations. La question de la critique ouvre bien évidemment la nécessité d'engager un débat, un véritable débat social sur les usages et les retombées, les bienfaits de ces évolutions, dont certaines sont présentées comme des innovations et des progrès, sur la santé des travailleurs, sur la nature des liens sociaux, sur le projet politique collectif et sur l'environnement. Est-ce que pouvoir se faire livrer une salade de tomates à quatre heures du matin, en plein hiver, par un livreur à vélo précaire, qui pédale sous la neige et qui n'a pas de protection sociale est nécessairement un progrès ? Est-ce que travailler plus vite avec moins de douleurs dans les bras grâce à un exosquelette, mais plus dans les genoux, car cela permet d'accélérer encore les cadences et l'aliénation du travail, est nécessairement un progrès ? Bon voilà. Ce sont des questions peut-être un peu caricaturales, mais qui, si on force le trait, se posent réellement.

Je voudrais terminer en interrogeant la posture de l'ergonome qui a été soulevée à plusieurs reprises, et qui apparaît un petit peu en filigrane de ce fil rouge. C'est une question qui m'interroge d'autant plus que je ne suis pas moi-même ergonome. Comment, dans quel sens, dans quelle mesure agir face à ces évolutions du travail, face au maintien ou au renouvellement des formes de contrôle, de domination, d'exploitation, face aux demandes, aux exigences des entreprises ? Que faire quand l'impulsion d'une logique de préservation de la santé ne s'assortit pas nécessairement d'une remise en question de l'organisation du travail délétère ? Comment accompagner le changement, puisque c'est la grande mode, et c'est souvent ça qu'on peut demander aussi aux ergonomes ? Comment accompagner un changement dont les effets sont à double tranchant pour les salariés ? Jusqu'où aller ? Et est-ce que les ergonomes peuvent exercer aussi un droit de retrait sur certaines questions dans les entreprises ? Voilà, ce sera la question de la fin.

Je vous remercie.

## DISCUSSION GÉNÉRALE

### Serge VOLKOFF

Alors merci Fanny pour l'ensemble de l'exposé et pour cet exercice dont, on n'en doutait pas, tu viens brillamment de t'acquitter. La discussion générale est maintenant ouverte. Je souligne le fait, très présent à la fin de l'intervention de Fanny à l'instant, qu'on peut rassembler les interrogations qu'il serait bon que nous échangions maintenant autour de ce que dans les colloques en Europe du Nord on pose comme question générique dans les fins de séminaire : qu'est-ce qu'on « remporte chez nous pour demain » ? C'est-à-dire que demain ou après-demain nous reprenons nos rôles professionnels, notre vie intellectuelle, nos postures sociales. Et avec ce qui s'est discuté ici, qu'est-ce qu'on en fait ? Et j'ai entre autres en mémoire la question qu'a répétée à deux reprises Ludivine Mas, qui n'était là que le premier jour, mais beaucoup ici s'en souviennent : jusqu'où on va dans cette fonction critique ? Et de quoi on la nourrit ? C'est ce que tu viens de poser dans ton cinquième point, mais ce n'est pas du tout pour dire que les quatre autres ne méritent pas qu'on rebondisse, et plus généralement on peut parler de tout ce qu'on veut par rapport à ce qui a été discuté pendant ces trois jours. La parole est au premier ou à la première qui souhaite la prendre.

### Denis SCHERER, assistance auX C.E.

Je ne vais pas développer sur le fait que le colloque était passionnant, et le fait que son aspect pluridisciplinaire apportait énormément aux questions abordées. Je me pose une question : il y a peut-être malgré tout encore un angle qui est productif, qui n'était pas assez présent en tout cas, c'est l'analyse non pas des relations du travail dans une boîte ancienne ou nouvelle, mais c'est l'analyse des déplacements qui existent au niveau de l'ensemble de la structure de la production de la branche.

Je vais prendre un exemple qu'on connaît tous. Par exemple, on ne peut pas étudier isolément la modification du travail des libraires. Il faut voir ce qui se passe entre le moment où les livres existent et le moment où ils arrivent chez le client. L'existence d'Amazon par exemple introduit des déplacements, parce qu'il y a des choses que faisait le client, par exemple apporter le livre chez lui, qui ne sont plus faits par le client mais qui sont faits par UPS ou Chronopost. Et il y a un autre déplacement qui était la partie du travail du libraire, par exemple de conseil, qui est passée aux clients par le biais des appréciations. Et ce déplacement du travail est nécessaire pour comprendre la nature du travail dans chacune de ces étapes tel qu'il a été déplacé ou modifié entre les acteurs. Et ça fait écho par exemple à ce qui a été dit ce matin sur les types d'organisation du travail agiles, lean, etc. Il y a un aspect qui a été souligné et qui est important : c'est le fait que quelque part ce sont aussi des organisations qui sont utilisées pour dire aux gens qui travaillent « on ne sait pas exactement comment vous devez travailler mais en dernière analyse, c'est vous qui êtes responsable ». Ce n'est plus l'organisation qui a la responsabilité. Et il y a un déplacement de responsabilité vers le travailleur – l'analyse passionnante sur les accords QVT qui a été faite, il y a des accords QVT qui vont vers l'idée que c'est aux gens de gérer leur propre bien-être. Donc la responsabilité là encore échappe à l'organisation, et elle est déplacée vers le travailleur ou la travailleuse.

### Mario CORREIA

On a beaucoup parlé d'organisation. On a parlé des salariés et des relations au travail. Il y a quelque chose qu'on a un peu passé sous silence, et qui pourtant devient un acteur majeur dans le monde du travail, c'est le client. Non pas seulement la manière dont il intervient à l'intérieur de l'organisation, mais aussi la manière dont l'organisation transfère l'activité vers le client. Donc tu viens de citer par exemple le cas d'Amazon où il y a un certain nombre de tâches qui sont réalisées par le client et plus par les salariés, et on a quand même un mouvement de fond, depuis une trentaine d'années au moins, de transfert de l'activité vers le client. Et du coup, quand on parle du travail, on peut difficilement s'arrêter simplement à la personne du salarié et à l'organisation puisqu'une partie de l'activité se fait en dehors de l'organisation.

## **Serge VOLKOFF**

C'est vrai. Je voudrais juste souligner un petit point par rapport à ce que tu dis, c'est qu'il y a certes transfert d'activité, mais il y a aussi transfert de rôle prescripteur. Ce qui n'est pas nouveau. Mais c'est un mécanisme pour moi extrêmement important, et qui a été étudié en gestion et en économie. J'ai en tête ce qu'explique Philippe Askenazy sur ce qui s'est passé dans le monde de la photographie, du développement de photos il y a une vingtaine d'années, où à un moment donné on s'est mis à créer chez le client le besoin d'avoir ses photographies développées quelques heures après qu'il les ait déposées. Alors qu'on a tous les éléments pour imaginer que les clients, juste avant, s'en fichaient complètement, et qu'ils étaient tout à fait d'accord pour avoir leurs photographies développées deux ou trois jours plus tard. Et à partir du moment où on a créé cette idée, où un certain nombre de photographes ont commencé à afficher « vos photographies développées dans l'heure, dans les deux heures ». C'est devenu une espèce de support à concurrence. Et c'est un nouveau modèle... Bon alors après le numérique est venu par là-dessus, et a changé la donne. Mais pendant plusieurs années, on a eu un bouleversement des métiers de photographes, créé au départ par l'invention d'un besoin de clients qui n'existait pas.

## **Gérard CORNET, gérontologue**

Je voudrais revenir sur la question que vous avez posée qui est l'accompagnement du changement, et l'implication des travailleurs dans l'organisation... dans l'implication du changement. La semaine dernière, nous avons fait une session à l'Institut universitaire de gérontologie. Et on nous a parlé de l'expérience de l'introduction de robots en EHPAD. Vous savez que les EHPAD ont des gros problèmes de personnel, etc. Alors on constatait plusieurs choses dans les exposés qui ont été faits. Premièrement, il y avait quand même une inquiétude générale des soignants vis-à-vis de la place du robot dans leur métier, donc il y avait une espèce de refus pour le robot de soins, qui ne tenait absolument pas compte des possibilités du futur. Ils étaient donc dans une position assez conservatrice. Et deuxièmement, on voyait bien que la position des patients pouvait être différente. Le robot étant considéré au bout d'un moment comme quelqu'un qui faisait partie du personnel. Et on voyait bien aussi que ce qui était en cause c'est la mesure de façon ergonomique des gains de temps et des améliorations que le robot pouvait apporter dans un sens personnalisé. Et que ça, ça n'était pas pris en compte par les soignants, ni forcément par les techniciens qui essayaient de mesurer les choses avec difficulté. Donc tout passait aussi par l'implication des soignants eux-mêmes dans la conception du service et dans l'organisation. Cela ne pouvait pas marcher si ces soins et cette appropriation n'étaient pas pris en compte.

## **Fred SECHAUD, CEREQ**

J'aurais un commentaire sur l'intervention au sujet de l'illégitimité des organisations syndicales et des syndicalistes concernant la santé au travail. Je suis également membre du CHSCT dans mon établissement et donc je ne me sens pas illégitime pour mettre ce sujet dans l'activité collective de mon organisation. Il y a un tournant qui s'opère lentement, difficilement c'est vrai, pour un réinvestissement du champ du travail et en rapport avec la santé au travail dans les organisations syndicales. Je ne vais pas les citer, mais il y en a certaines qui se sont emparées du sujet notamment depuis des recherches-interventions au début des années 2000 ou plus tard vers la fin des années 2000. Des recherches-interventions qui ont mis en évidence le fait que les syndicalistes avaient tout intérêt à s'approprier une vision différente du travail en dehors de la problématique de « l'enveloppe » du travail, c'est-à-dire emploi-statut-salaire, pour réinvestir ce champ-là avec des méthodes de mobilisation et d'investigation sur le travail, qui se veulent étayées par les apports de connaissances. Et c'est là qu'il y a quand même un problème : c'est que ce syndicalisme-là va œuvrer à l'appropriation notamment de travaux en clinique de l'activité, au lieu de produire une connaissance propre. Même si cet effort-là se fait lentement, difficilement, etc. parce que les organisations syndicales, c'est lourd et compliqué. Et d'ailleurs, cette appropriation et cet effort se traduisent par des initiatives très concrètes

et assez efficaces. J'invite (parce que vous êtes Parisiens, moi pas, vous avez cette chance, moi aussi j'ai la chance de ne pas l'être parfois) jeudi 4 juin à la Bourse du travail : il y a une réunion d'un groupe qui s'appelle « Travail et démocratie » qui va présenter une série d'actions entreprises par des organisations syndicales, là je peux les citer parce que c'est au programme, donc il y a la CGT et la FSU qui vont présenter des démarches collectives de transformation du travail dans différents secteurs, dont le secteur public.

### **Annie JOLIVET**

Ce séminaire était très riche. Peut-être à cause du thème et de la façon dont les interventions étaient tricotées, et puis ton intervention Fanny à la fin, je me dis que... Je suis économiste et plus j'entre dans le détail sur le travail, plus je me dis que c'est légitime de se reposer les questions au niveau économique, au niveau du droit, au niveau des choix de société. Ce qui me frappe, c'est la nécessité d'irriguer, de réactiver et de ré-irriguer des choses sur lesquelles on s'était interdit d'aller, ou sur lesquelles on allait moins, parce que ce n'est pas valorisé ou parce que ce n'est pas facile, parce qu'on se heurte à des disciplines qu'on ne connaît pas vraiment. Et finalement je crois qu'il faut tenir quelque chose qui va de la compréhension de configurations sociétales en termes de droits, de règles jusqu'à des choses très fines sur le travail. Et que c'est ça qu'il faut arriver à tenir, parce que quel que soit l'endroit où on se place dans cette espèce de grande chaîne du réseau, ou de ce grand réseau, la connaissance qu'on a des autres éléments du réseau en fait concourt à ce qu'on peut dire d'utile et de sensé, de la place où on se situe. Cette idée d'irrigation et de compréhension large des enjeux, je pense que c'est quelque chose à valoriser. Et c'est quelque chose que je retiens en tout cas de ce séminaire.

### **Fanny VINCENT**

Je voudrais juste réagir un tout petit peu à la question sur la légitimité des syndicats. L'hypothèse qu'on avait posée, c'était : illégitimité perçue. On va dire que ce ne sont pas les syndicats qui se considéraient eux-mêmes comme illégitimes, mais c'est ce qu'on leur renvoyait en fait, soit les directions, soit les salariés, les travailleurs. Et l'autre spécificité, c'est que c'était une étude sur les syndicats de la fonction publique, donc fonction publique d'État et fonction publique hospitalière, sur ces questions-là. Donc il y a peut-être aussi des spécificités là-dessus. L'illégitimité de forme, c'était... pour le coup, c'était à propos de la fonction publique d'État sur leur capacité à négocier, le fait qu'ils apprennent complètement à négocier, qu'ils n'avaient encore jamais fait ça, c'était à propos de l'accord santé travail de 2009. Enfin ils étaient considérés comme pas légitimes. Et ils ne savaient pas véritablement comment se positionner par rapport au droit.

### **Serge VOLKOFF**

Donc cette illégitimité, ce n'est pas ton propre point de vue, Fanny. Je ne sais pas s'il y a besoin de le préciser.

### **Fanny VINCENT**

Voilà. Et je suis d'accord qu'en effet il y a des formations militantes dans les CHSCT, de plus en plus, pour former ces syndicalistes à la question du travail, à la question de l'activité. Mais là aussi, c'est peut-être propre à la fonction publique, je pense qu'il y a une spécificité de leur construction historique : ils se sont constitués autour de la question de statut, des conditions d'emploi, de la réglementation, de la défense du service public, et pas du tout sur ces questions d'activité.

### **Mario CORREIA**

Alors ce n'est pas le thème central le syndicalisme, mais quand même. On a quand même un changement de paradigme dans l'action militante. Auparavant la légitimité de l'action syndicale portait sur la capacité à représenter les travailleurs, et y apporter des revendications collectives. Or ce que tu dis,

et ce que dit Fred en partie, c'est qu'en fait maintenant, ce n'est pas ça qui assure la légitimité de l'action syndicale. Ce qui l'assure c'est l'expertise. Mais du coup si les militants syndicaux deviennent des experts, et des experts du travail, qui porte les revendications collectives ? Et donc on a quelque chose qui est en tension. On ne sait pas très bien comment faire parce qu'effectivement les situations sont compliquées. On est de plus en plus mobilisé pour négocier. Donc on a besoin d'expertise. Il faut monter en expertise quand on négocie, mais en même temps il faut quand même tenir le lien avec les salariés. Et donc on a deux formes de légitimité qui s'affrontent. Et je ne suis pas sûr que de passer de l'une à l'autre ce soit forcément porteur pour le syndicalisme.

Et ensuite – juste histoire de faire une provocation gratuite – il y a le fait qu'on s'intéresse au travail. Tant mieux. Mais est-ce que c'est simplement une affirmation ou est-ce que c'est une réalité ? Et dans un certain nombre de cas, l'organisation dit : on va écouter les travailleurs. Et puis, j'ai eu des stages où il y a des militants qui étaient là, et qui expliquaient pendant deux heures à quel point c'était important d'écouter les salariés. Et du coup c'est ça le problème de l'expertise c'est que, du coup on a un discours surplombant. Et donc on ne parle pas de la réalité du travail. On calque une méthode sur une réelle réalité. Et du coup on a quand même un certain nombre de dysfonctionnements.

### **Serge VOLKOFF**

Pour rebondir sur cet échange-là et sur d'autres juste avant, j'ai été très sensible à ce que tu as dit sur les bouleversements de l'espace social et les enjeux que ça représente. Et donc des bouleversements de ce type il y en a plein, mais dans le cadre de la thématique de ce séminaire, il me semble que ces fracturations possibles de l'espace social ont beaucoup à voir avec – je ne sais pas comment l'appeler – une forme de maîtrise démocratique ou non des dimensions temporelles du système de production et de la vie de travail. Alors je vais préciser les choses-là très vite.

Ce qui me semble peut-être devoir s'accentuer, et notamment dans le cadre des organisations agiles, c'est une inégalité dans la compréhension des enjeux temporels de moyen-long terme d'un système de travail, selon la position qu'on y occupe. Pour essayer de me faire comprendre, j'ai raconté souvent cette histoire, donc je m'en excuse auprès de ceux qui l'ont déjà entendue : dans un établissement d'un grand groupe, il y a une douzaine d'années, on avait été surpris de voir qu'une toute petite hiérarchie du haut de cet établissement (trois ou quatre personnes) régulièrement employait le terme « les indigènes ». Alors dans un premier temps on avait cru à une xénophobie ou racisme latent. Bon ce n'était pas du tout ça. Les indigènes, c'était l'ensemble des personnes de l'établissement qui étaient du coin, les Vosges en l'occurrence, qui avaient l'esprit d'établissement, vis-à-vis desquelles il n'y avait aucun mépris de la part de ces dirigeants-là. C'est juste que ces « indigènes » n'étaient pas dans la position d'avoir un horizon spatio-temporel large, un horizon dont eux, les gens du groupe, ceux qui il y a deux ans étaient dans un autre site à l'autre bout du pays, et qui dans un an allaient être encore dans un autre site, voire dans un autre pays, eux possédaient cet horizon. Ils possédaient de manière presque sacralisée une forme de lecture inaccessible à ceux d'en bas. Ce sont eux qui repèrent un peu vers où on va et qui sont porteurs de ça. Et après il faut qu'ils essayent d'avoir la pédagogie (le terme était utilisé) pour que les gens, y compris des cadres assez importants mais locaux, « indigènes », puissent s'en emparer, etc.

Alors c'est ça qui m'inquiète, et c'est ça en même temps qui me semble être un des points d'impact, c'est-à-dire : qui, alors, syndicaliste, collectif de travailleurs, peut-être les praticiens ou les chercheurs comme il y en a ici, peut alimenter, redonner constance, redonner prise, recréer des possibilités d'appropriation des éventuelles perspectives de moyen-long terme ? Pas seulement pour détourner localement, comme ce qu'a raconté David Gaborieau, mais plus généralement qu'il soit admis, qu'il y ait une forme de maîtrise collective de qualité qui circule, qui donne lieu à des débats, qui peut être collectivement appropriée de ces perspectives et des hésitations dont elles sont porteuses aussi. Parce que très souvent on sait combien des dirigeants d'entreprise peuvent se déclarer plus sûrs de voir comment se présente l'avenir qu'ils ne le sont en réalité. Ça fait partie y compris de leur rôle social.

Donc par rapport à ce dont on est en train de discuter, y compris sur la fonction syndicale, je trouve que cette idée-là, je voulais proposer qu'on l'intègre.

### **Corinne GAUDART**

Je ne suis pas sûre qu'il faille polariser le débat sur les questions syndicales mais enfin ça m'embête un peu d'entendre dire que l'orientation des syndicalistes sur la question du travail en ferait des experts du travail, parce qu'il me semble que justement entre autres les ergonomes, ... il n'y a pas que les ergonomes qui travaillent avec les syndicalistes sur la transformation de leurs pratiques autour de la compréhension du travail, c'est justement pour essayer de travailler avec eux le fait qu'ils doivent laisser tomber leur posture d'experts. Donc il me semble qu'on est plutôt dans une démarche inverse, et que le fait de comprendre ce qui se passe du travail concret, justement permet de regarder le travail des autres avec un œil nouveau, en laissant tomber une posture d'expertise syndicale qui parfois suscite des incompréhensions vis-à-vis des salariés qu'ils sont censés représenter.

### **Gérard CORNET**

Comment peut-on s'approprier l'espace temporel de travail quand on est confronté aux exigences de mobilité, d'agilité, et même de fragilité de l'emploi ?

### **Serge VOLKOFF**

C'est bien la question. Alors cela dit nous l'avons débattue dans le séminaire avant ton arrivée. Pour partie, on a apporté quand même des éléments de réponse à la question que tu poses. Mais ce sont des éléments et probablement qu'il faut construire ça davantage et affirmer davantage. En tout cas on peut déjà affirmer l'objectif, il me semble, qu'il n'y a pas de raison que certains soient détenteurs de la grande pendule et d'autres s'en débrouillent. Ça, c'est probablement un principe pas salubre. Et quand on peut agir pour modifier ce déséquilibre-là c'est probablement utile. Voilà une réponse un peu générale à ta question qui mérite des choses beaucoup plus précises.

### **Sylvain DIAMANT, ergonomiste**

Je voulais d'abord vous remercier pour votre intervention « fil rouge », avec un propos empreint d'une certaine radicalité qui fait très plaisir. Voilà. On parle de classe sociale, aliénation, de rapports de domination, inversion de la hiérarchie des normes, etc. Bon, on respire. Ça fait plaisir.

Pour continuer dans cette question, un peu de la question du rapport peut-être avec des chercheurs, des organisations syndicales, les salariés, comment reprendre un peu la main sur cette lutte ? J'étais à la journée de l'Association des Ergonomes internes en novembre ou en octobre, quelque chose comme ça. Il y avait cette question : à quel moment on se satisfait de l'influence qu'on a eue à travers une intervention ? Quels sont les signes qui disent qu'on a bien fait notre travail etc. ? Donc il y avait plusieurs types de réponses, notamment sur le niveau de conviction qu'on a réussi à imprimer chez les décideurs du problème en question. Alors du coup l'intervention d'hier sur l'organisme de collecte interroge un peu cette question-là. Combien de temps dure le fait d'avoir convaincu un groupe de décideurs ?

Et moi, ce que j'avais proposé dans ce débat-là, c'était une intervention que j'avais faite à l'AP-HP, une expertise sur la charge de travail, extrêmement classique, dans un hôpital gériatrique. Il y a un désaccord entre les dirigeants de l'hôpital qui évidemment essaient de tirer les coûts au maximum, et les soignants qui sont complètement exsangues avec la grande équipe etc. et les réformes récentes du temps de travail, le passage en douze heures qui sont extrêmement délétères pour la santé. Donc avec un absentéisme qui est galopant. Et une sinistralité qui est importante. Et puis, un épuisement des équipes. Et la manière dont on a construit notre rapport, c'était d'essayer de visibiliser au maximum l'enclassement un peu de tous les éléments organisationnels, et quels effets ça a sur le travail,



mais toujours en racontant le travail réel tel qu'il est, c'est-à-dire en montrant le reflet de l'organisation du travail sur la toilette par exemple d'un patient. Et là où on a trouvé une forme de satisfaction, avec la collègue avec qui je travaillais, c'est quand les élues et les représentantes du personnel en l'occurrence ont lu notre rapport, ce qu'elles nous ont dit c'est... (NB. ce ne sont pas des gens détachés à temps plein au syndicat, elles sont aides-soignantes ou infirmières). Elles nous ont dit : quand on lit votre rapport, c'est « vis ma vie d'aide-soignante ». Ou « vis ma vie d'infirmière ».

Il y avait un petit peu ce truc de dire... en fait on a un rapport d'expertise, je ne sais pas si vous en avez déjà eu en main, c'est un peu comme un rapport de recherche, c'est des choses qui font 80-100 pages ou 120 pages. Ce n'est pas forcément extrêmement digeste. C'est un des enjeux. Quel niveau de richesse, quel niveau de détail on met vs est-ce que c'est appropriable comme matériau, ou est-ce que c'est un rapport qui peut être survolé et qu'il a manqué sa cible ? Et donc le fait qu'on ait des personnes qui sont des professionnels donc ça veut dire que si elles se le sont approprié, c'est approprié a priori par une grande partie de leurs collègues. C'est-à-dire que l'enjeu était de montrer les ressorts de l'organisation du travail et leur influence sur le travail réel, et donc ce réalisme de transfert de savoir avec des choses très simples sur la production des TMS, qu'est-ce que ça veut dire par exemple dans cette expertise ? On avait remarqué qu'il y avait peu de manutentions de patients en termes de durée, mais que par contre c'étaient systématiquement des efforts qui étaient réalisés à froid puisqu'on en faisait peu, et qui étaient violents, et qui étaient sous le coup du stress, donc ce sont les facteurs qui sont multiplicateurs. Voilà. Ce sont des choses très basiques sur les TMS. Il n'y a pas besoin... Alors on n'a pas convoqué un travail de thèse très précis là-dessus pour les données. Mais néanmoins c'étaient des choses qui étaient très compréhensibles pour les soignantes elles-mêmes, et qui les renvoyaient à leur expérience personnelle du travail.

Là où je veux en venir c'est que, sur la question de l'expertise des syndicalistes, l'enjeu, je pense, c'est malgré tout leur transmettre un certain savoir qui leur est appropriable, qui est appropriable par le reste des salariés, avec un minimum de socle théorique qui éclaire un peu ces questions, mais rapporté à leur expérience subjective de leur travail à travers des choses qu'ils réalisent quotidiennement, et qu'ils peuvent voir avec un regard nouveau sur cette activité-là. Qu'est-ce que ça veut dire quand je n'ai pas le temps d'appeler ma collègue et je me dis : bon, ce patient, je vais le rehausser dans son lit. Tant pis. Je le fais. Je le fais une fois. Ce n'est pas grave. Je ne vais pas m'abîmer le dos. Mais si, parce qu'en fait quand on multiplie ce type d'opération dans une journée, voilà, au fur et à mesure on développe des TMS. C'est des choses qui ne sont pas forcément palpables, mais avec un minimum, je dirais, d'éclairage scientifique qui est appropriable, on transforme son regard là-dessus. Et on voit les choses différemment.

## **Serge VOLKOFF**

Je crois qu'une bonne partie des ergonomes présents, et je m'y inclus volontiers, se reconnaissent dans cette préoccupation-là. Et je la généralise un instant parce que c'est un rendez-vous important pour une jonction entre un syndicalisme (par rapport au débat que vous avez eu) sous sa version militante et critique et sur sa version experte. Donc je rejoins aussi un peu ce que disait Corinne, c'est qu'on peut témoigner du fait, nourrir le fait que dans « le nouveau », puisqu'on n'a pas arrêté de parler du nouveau dans ce séminaire, il y a toujours beaucoup plus « d'ancien » qu'on ne croit. On peut dire ça comme ça.

Autrement dit, c'est ce que j'essayais de dire à propos des syndicalistes porteurs d'histoire, et donc ça vaut la peine qu'ils l'assument : il s'est passé telle ou telle chose dans la branche, dans l'entreprise, dans ce métier il y a cinq ans, il y a dix ans, il y a quinze ans, et voilà il y a du nouveau mais pas forcément si nouveau que ça. Et même chose pour les porteurs de connaissances ou d'analyse du travail, c'est-à-dire que dans la future situation qu'on est en train de voir naître, il est probable qu'il y a beaucoup plus d'éléments du côté des compétences, des risques, de toute une série de caractéristiques anciennes dont il ne faut pas croire qu'elles vont disparaître. Ça, je pense que de toute façon

c'est quelque chose qui mérite d'être construit et porté. Enfin en tout cas c'est mon point de vue. C'est de ce point de vue là je pense que la posture critique et la posture experte ont peut-être plus de rendez-vous qu'on ne pourrait le craindre. Et qu'elles peuvent se rencontrer précieusement. C'est un peu ce qu'on a essayé de faire il me semble depuis lundi à notre manière.

### **Catherine DELGOULET**

Sur l'ensemble des présentations qui ont eu lieu pendant ces deux jours et demi, il me semble qu'on voit bien comment ce travail de demain se présente comme en rupture, en transformation, en bouleversements, etc. très importants. Et en même temps, comment dans ce cadre-là, où ces choses-là sont annoncées de manière très forte, les questions des apprentissages, de la formation ne sont pas du tout mises en avant, ne sont pas du tout pensées en articulation. Mais il me semble que peut-être ces différentes formes d'organisation du travail, qui insistent justement sur l'autonomie, sur la responsabilité de chacun, etc. renvoient aussi à la question de l'appropriation du travail, de l'apprentissage des nouvelles formes de travail par chacun, et à la responsabilité de chacun. Et donc il me semble que là aussi on se demande comment ces choses-là vont tenir en vrai. Comment on peut passer et tenir face à ces ruptures sans avoir les outils, les ressources pour apprendre dans ce cadre-là ?

Il me semble que c'est un élément important qui est mis à l'écart. Et dans la présentation de Camille Bachellerie ce matin, quand elle présentait les différentes qualités de l'être agile tel qu'il pouvait ressortir de la littérature, on voyait bien qu'il y avait des questions en lien avec les enjeux de pédagogie : c'est parce qu'on n'a pas été suffisamment pédagogique que les gens n'ont pas bien compris, etc. On avait aussi le rôle de l'encadrement qui devenait coach formateur. On a vu d'autre part une insistance sur ces fameuses compétences transversales dont on nous rebat les oreilles. Et on ne comprend pas bien comment elles vont faire pour que l'on soit compétent dans ce que l'on fait, et pas seulement dans tout un tas d'autres dimensions qui permettent peut-être d'articuler le travail, mais qui ne permettent pas forcément de travailler. Ces dimensions-là me semblent intéressantes aussi à questionner, à interroger.

Alors peut-être, c'est une hypothèse comme ça, ces modèles, ces nouveaux modèles, enfin ces modèles qui se présentent comme étant novateurs en tout cas, ont été pensés plutôt par des ingénieurs, par des informaticiens au départ, et les enjeux relevant de dimensions plus sciences humaines et sociales ont été mis de côté. Il y a sûrement à réinvestir et à investir dans ce champ-là pour ramener l'humain et les questions d'apprentissage, d'expérience dans les nouvelles organisations du travail.

### **Serge VOLKOFF**

Bien, Catherine après cette conclusion, tu vas avoir comme tâche de... conclure le séminaire. En plus tu as le micro, donc on va gagner du temps.

### **Catherine DELGOULET**

Je ne vais pas conclure mais juste dire que ces deux jours et demi ont été effectivement très riches. Beaucoup l'ont déjà souligné. Et je répète pour celles et ceux qui n'étaient pas là au début : pensez à vous inscrire pour pouvoir avoir et être informés de la parution des actes lorsque ceux-ci auront été totalement retranscrits. Et puis vous remercier pour avoir participé à nos réflexions, et vous donner rendez-vous à l'année prochaine pour poursuivre tout ceci ensemble.

(Téléchargeables à partir du site [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr))

- N° 108** *Maintenir en emploi ou soutenir le travail ? La place de la santé au fil des parcours professionnels. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2018.*  
CORINNE GAUDART, ANNE-FRANÇOISE MOLINIE, SERGE VOLKOFF, VALERIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET  
mars 2020
- N° 107** *Des heures et des années : les horaires au fil du parcours professionnel. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2017.*  
CORINNE GAUDART, SERGE VOLKOFF, VALERIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET  
mars 2019
- N° 106** *Conséquences de la survenue du cancer sur les parcours professionnels : une analyse sur données médico-administratives*  
THOMAS BARNAY, BASSEM BEN HALIMA, MOHAMED ALI BEN HALIMA, EMMANUEL DUGUET, JOSEPH LANFRANCHI, CHRISTINE LE CLAINCHE (COORD. PROJET),  
juin 2018
- N° 105** *Fondements historiques et dynamiques de la réparation des cancers professionnels*  
SYLVIE PLATEL  
mars 2018
- N° 104** *Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2016*  
CNAM, CREAPT, CEET  
décembre 2017
- N° 103** *Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?*  
CNAM, CREAPT, CEET  
janvier 2017
- N° 102** *La Garantie jeunes du point de vue des missions locales : un modèle d'accompagnement innovant, mais source de bouleversements organisationnels*  
NICOLAS FARVAQUE (COORD.), CLAIRE KRAMME, CAROLE TUCHSZIRER  
novembre 2016
- N° 101** *La Garantie jeunes en action. Usages du dispositif et parcours de jeunes*  
MARIE LOISON-LERUSTE, JULIE COURONNÉ, FRANÇOIS SARFATI  
novembre 2016
- N 100** *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*  
YANNICK FONDEUR, ANNE FRETTEL, JEAN-MARIE PILLON, DELPHINE REMILLON, CAROLE TUCHSZIRER, CLAIRE VIVES  
novembre 2016
- N° 99** *Le recours à l'activité réduite : déterminants et trajectoires des demandeurs d'emploi*  
SABINA ISSEHNANE (COORD.), FABRICE GILLES, LEONARD MOULIN, LEILA OUMEDDOUR, FLORENT SARI  
octobre 2016
- N° 98** *Les différents visages de l'encadrement en Europe*  
LOUP WOLFF  
août 2016