



Colloque 16 et 17 mars 2017

Campus Fonderie

16 rue de la Fonderie

68093 MULHOUSE

Activité, travail et mutations économiques : nouvelles frontières de la santé au travail

Sandro DE GASPARO

Ergonome

Consultant-chercheur,

Laboratoire d'intervention et recherche ATEMIS

www.atemir.fr

Enseignant,

Pôle Ergonomie et Écologie humaine, Université de Paris 1

www.univ-paris1.fr/fcps

ATEMIS est un **laboratoire d'intervention et de recherche**, créé en 2001, du rapprochement de chercheurs et de consultants. Au cœur de son projet, la volonté de réintroduire la question du travail comme axe de compréhension des mutations sociétales et des enjeux du développement durable, comme levier des évolutions des entreprises, des institutions et des territoires.

ATEMIS est fondé sur une **approche pluridisciplinaire** (économie, sociologie, ergonomie, gestion...). Son objet consiste à apporter des réponses aux attentes de ses interlocuteurs fondées sur les connaissances issues de la recherche en sciences sociales et de l'expérience d'intervention. Atemis s'inscrit dans des réseaux de laboratoires afin de faire remonter vers la recherche les situations réelles que rencontrent les acteurs économiques, sociaux et institutionnels, et de constituer l'intervention en question de recherche.

Un constat de départ : une « crise » du travail dans le pilotage des organisations

Des mutations profondes du travail dans la période historique actuelle

Des signes problématiques :

- « crise » du modèle de développement éco : externalités environnementales et sociales
- « crise » dans les milieux de travail : « troubles », conflits, perte de qualité...

Des difficultés vécues dans les métiers de la santé *et* du management

Deux dimensions :

- une confrontation aux « troubles » psychologiques et sociaux liés au travail
 - ✓ des questions liées à la relation avec les personnes
- une interrogation sur l'évolution du contexte professionnel et du métier
 - ✓ des questions internes aux modèles professionnels (relation à soi)

➔ **repenser la place du travail dans le modèle sociétal et économique**

Deux conceptions possibles du travail : une affaire de choix

1. Le travail dont il faut se protéger et protéger les autres, source de nocivité

- source d'aliénation
- source de risques
- source de conflits

2. Le travail comme opérateur de développement des personnes et du lien social

- levier d'émancipation
- levier de santé
- levier de la coopération



Élément discriminant : un point de vue sur « l'activité »

Le travail traversé par *l'activité*, et non limité à un emploi / un poste / une tâche

L'activité : la présence d'une *subjectivité agissante*

- un rapport sensible au monde, aux choses et aux autres
- une disponibilité à ce qui se passe, à la signification des événements
- une capacité d'agir, de contribuer, de résister, de (se) transformer...

D'où : un enjeu majeur de reconnaissance

➔ reconnaître dans le travail la présence d'un *sujet* qui vit et qui agit :

...un enjeu économique : la place du travail dans le modèle de la performance

...un enjeu de santé : la place de l'activité dans la santé au travail

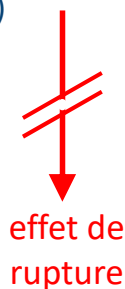
Les mutations du travail dans la dynamique économique

Dynamique de croissance d'après-guerre (jusqu'à ~ '70)

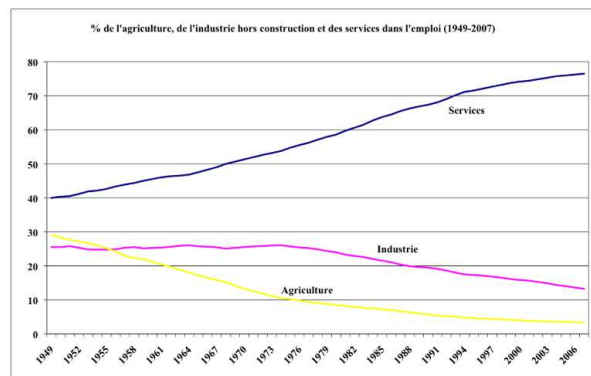
- rôle moteur de l'activité industrielle

Dynamique économique actuelle (depuis '70-'80...)

- rôle moteur des activités de services



effet de rupture



Des effets de ce basculement sur le contenu du travail

- d'une production essentiellement matérielle (biens d'équipement)...
...à une **production majoritairement immatérielle et relationnelle** (bénéficiaires, clients, collègues)
- de la saturation des marchés de biens manufacturés (déclin de la production de masse)...
...à la **complexification des organisations productives** (forte instabilité, « flexibilité », co-/sous-traitance)
- d'une communication fondée sur des relations directes et des modes analogiques (parole, face-à-face...)
...au **développement des NTIC** : gains de productivité, déterritorialisation... ET **risque de perte de sens**
- d'une activité de travail réglée sur la « tâche » : process calé sur un résultat anticipé (produit-bien)
...à une **activité mobilisée dans une relation** : création de valeur à résultat non connu d'avance (service)

Des formes de reconnaissance « classiques » du modèle industriel/fordien

Le procès de production de type industriel repose sur...

- ...des **moyens matériels** : matières premières, consommables, outils, machines...
- ...du « **travail** » : réduit à la « tâche », organisé et contrôlé selon des unités métriques
- ...des **résultats** : en volume de biens produits

Des dimensions *mesurables* de la valeur

- poids des matières, nombre d'heures travaillées, nb de pièces fabriquées...
- travail = « coût » mesuré en charges salariales

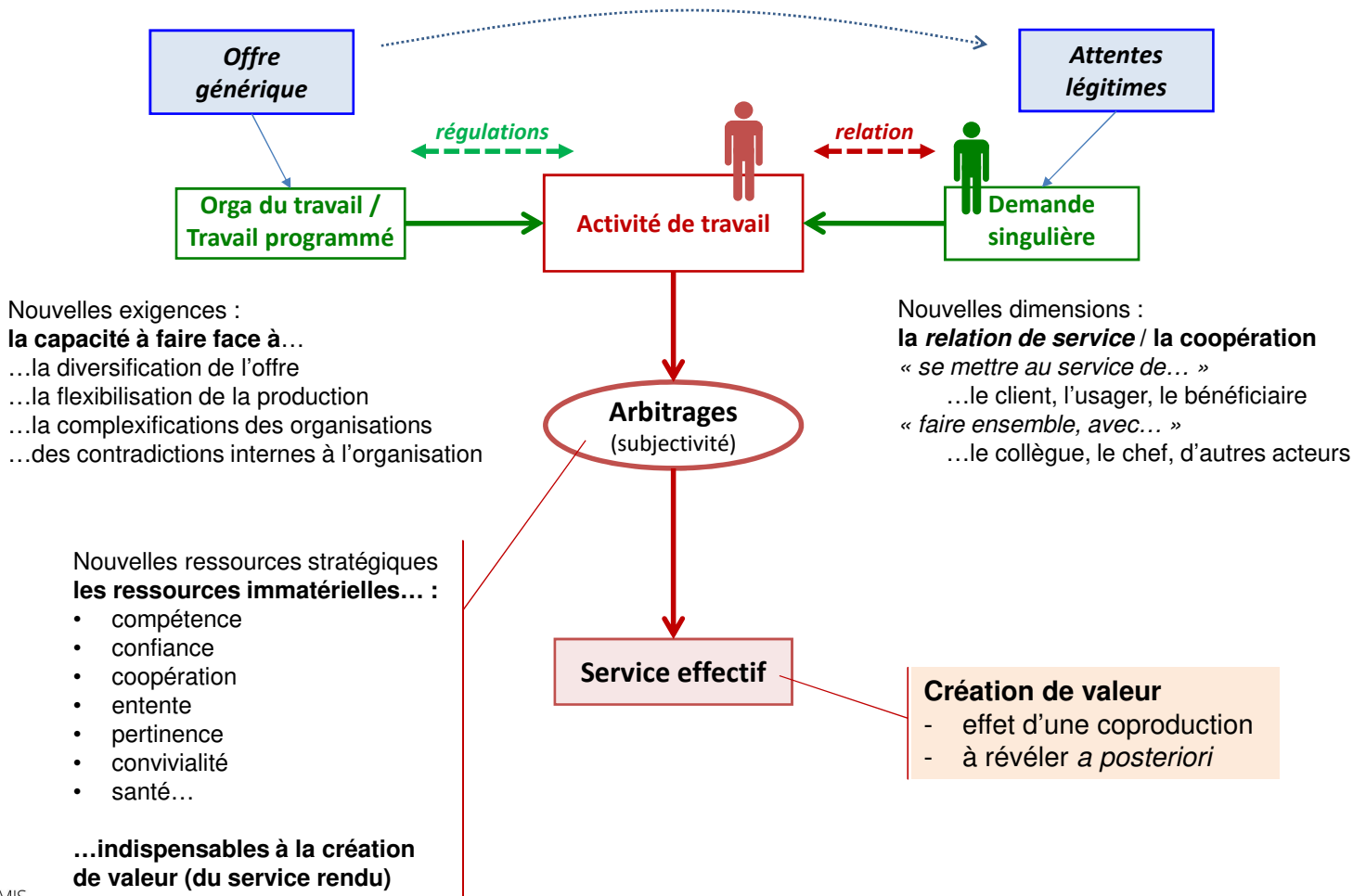
Des conventions *relativement stabilisées*

Des modes d'organisation de la production fondés sur une *stabilité relative* des critères :

- planification et investissements (vision long terme)
- conventions collectives et accords sociaux (corrélations entre croissance et revenus)
- systèmes de qualification et classification RH (grille de revenus, parcours professionnels)
- critères stables de la qualité (« normes » d'une part vs. « règles du métier » d'autre part)

...mais depuis 30 ans, le monde change !

L'activité de travail dans la dynamique relationnelle et servicielle



ATEMIS

9

Le lien performance – travail – santé

Une tension très forte actuellement dans la définition de la performance...

...dans le contexte de perte des repères classiques de la définition du travail

D'une part

➤ **le périmètre du travail réel s'élargit et s'approfondit**

➔ **enjeux Travail / Santé**

- ✓ la qualité de la relation comme condition de création de valeur
- ✓ l'engagement de la subjectivité et les nouveaux enjeux de santé (physique, mentale, sociale...)
- ✓ la prise en charge des externalités (développement durable : réduction + nouveaux leviers)

D'autre part

➤ **le pilotage se déconnecte du réel**

➔ **approche Gestionnaire**

- ✓ la fonction de direction subordonnée au langage et aux outils de la gestion (mesure)
- ✓ des outils d'évaluation calqués sur la production industrielle (qualité stabilisée *ex ante*)
- ✓ une faible prise en compte des enjeux non monétaires de la performance (relevant de l'activité de travail et des ressources immatérielles de l'activité)

➔ **le paradoxe actuel de l' « engagement au travail » :**

mobilisé (car nécessaire) mais non reconnu (voire sanctionné)

d'où : RPS, « stress », « perte de sens », « effets de rupture », stratégies de repli (désengagement, démotivation, absentéisme), montée de l'agressivité dans les relations (manque de bienveillance), voire de la violence

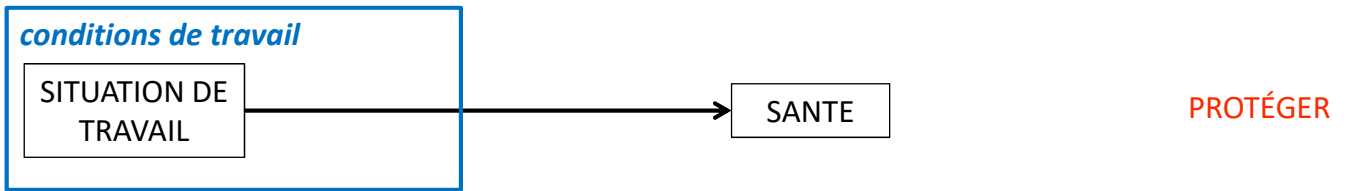
ATEMIS

10

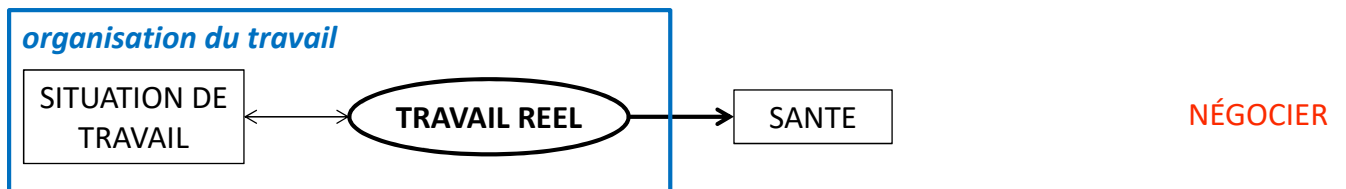
L'évolution des enjeux de santé en lien avec les mutations du travail

Une évolution « par couches » en lien avec le contexte socio-économique du travail

Un enjeu de « sécurité » classique : agir sur les conditions de travail



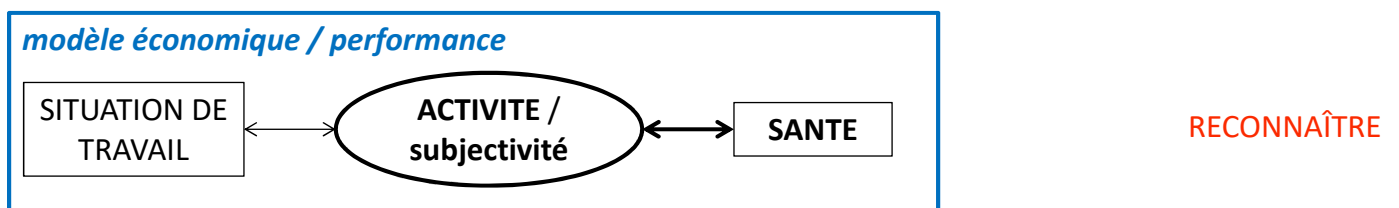
Un enjeu d'organisation : agir sur les « marges de manœuvre » (organisation du travail)



ATEMIS

11

Un enjeu stratégique lié à l'activité (*engagement subjectif*): agir sur le modèle de la performance



ATEMIS

12

Des interpellations pour un **rapport social** au travail renouvelé

Dans la sphère de l'entreprise

- quelle prise en compte des *externalités* sociales ?
- quels efforts d'inclusion sociale et de reconnaissance par le travail ?
- quelle promotion de la coopération comme opérateur de *paix sociale*

Dans la sphère de l'espace public

- quel regard sur l'organisation du travail *dans* l'entreprise ?
- quels dispositifs pour favoriser une organisation du travail plus favorable à la santé ?
- quel promotion d'une vision émancipatrice du travail ?

➔ vers un rapport renouvelé entre espace public et entreprise ?

...pour une meilleure prise en charge des enjeux sociétaux de l'organisation du travail

Des interpellations pour un **rapport professionnel** au travail renouvelé

Pour les métiers du management / entrepreneuriat

- quelle conception du modèle de la performance de l'organisation ?
- quelle compréhension de la place du travail dans la performance ?
- quels effets sur l'organisation du travail ?

Pour les métiers de la santé / prévention

- quelle conception du lien santé – travail – performance ?
- quelle compréhension de la place de santé dans la performance ?
- quels effets sur les pratiques et les formes d'intervention ?

➔ vers de nouvelles coopérations entreprise – préventeurs ?

...au service d'une meilleure reconnaissance des enjeux de santé du travail réel,
au service d'un modèle économique non antagoniste à la société

Pour aller plus loin...

ATEMIS . Cycle de conférences organisé et réalisé par l'équipe ATEMIS à l'ESCP de Paris.

<http://www.atemis-lir.fr/type-evenement/conferences/>

Association 'Travail Santé Société Territoires' (TSST). *Santé et travail : repenser les liens*

Quelles perspectives professionnelles, économiques et politiques pour agir autrement ? Colloque du 29 janvier 2016, Palais du Luxembourg, Paris.

<http://www.asso-tsst.org/colloque-2016/>

Benqué, N., du Tertre, Ch., Vuidel, P. (2014). Trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, dans une perspective de développement durable. Paris : ATEMIS – Programme européen CREPE EFC ERASMUS+.

<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/note-explicative-efc-crepe.pdf>

Dejours, C. (2015). *Le choix : Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris, Bayard.

Gaglio, G., Lauriol, J. et du Tertre, C. (sous la dir.) (2011). *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?* Toulouse : Ed. Octarès.

Sznelwar L.I. & Hubault F. (2013). Dialogue avec la Psychodynamique du Travail : repenser la place de la subjectivité en Ergonomie. Actes du 48^{ème} Congrès de la SELF, Paris, 28-30 août 2013. <http://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/02/SELF-Recueil-Actes-2013.pdf>

Tertre du, C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. *@ctivités*, 2 (1), 37-49,

<http://www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf>

Van Belleghem, L., De Gasparo, S. & Gaillard, I. (2013) Développement de la dimension psychosociale au travail. In Falzon, P. (dir.) *Ergonomie constructive*. Paris, PUF. https://www.researchgate.net/publication/282608048_Le_developpement_de_la_dimension_psychosociale_au_travail

Revue Travailler 2013/1 (n° 29), Dossier « Économie, subjectivité et travail ». <https://www.cairn.info/revue-travailler-2013-1.htm>