

# À propos du « travail soutenable »

Les apports du séminaire interdisciplinaire  
« Emploi soutenable, carrières individuelles  
et protection sociale »

MICHEL GOLLAC  
*Crest, CMH*

SANDRINE GUYOT  
*Paris X*

SERGE VOLKOFF  
*CEE-Créapt*

*cee*

**CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**

« LE DESCARTES I » ● 29, PROMENADE MICHEL  
SIMON ● 93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
● TELEPHONE: (33) 01 45 92 68 00 ● TELECOPIE:  
(33) 01 49 31 02 44 ● [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

ISSN 1629-5684  
ISBN 978-2-11-097937-7

**À propos du « travail soutenable »**  
Les apports du séminaire interdisciplinaire  
« Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »

**RESUMÉ**

Entre juin 2005 et janvier 2007 un séminaire a réuni, au Centre d'études de l'emploi, des chercheurs de diverses disciplines, autour de la thématique générale « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale ».

Quatorze sessions d'une demi-journée ont eu lieu, espacées de quelques semaines. Les participants étaient, soit des membres permanents pressentis dès le départ par les organisateurs, soit des orateurs sollicités pour une séance particulière, soit – plus rarement, et notamment lors d'interventions d'invités étrangers – d'autres chercheurs ou praticiens directement concernés par le thème abordé. Parmi les orateurs et les participants (voir leur liste en fin de rapport), on note la présence de chercheurs en sociologie, ergonomie, économie, gestion, démographie, épidémiologie, psychologie.

Chaque séance comportait un ou deux exposés et un large temps de discussion. On a souvent cherché à regrouper dans une même séance des exposés portant sur un objet commun, mais abordé au travers de prismes disciplinaires et/ou méthodes d'analyse différents. Les séances ont fait l'objet d'une retranscription analytique (non littérale), sous la responsabilité des animateurs scientifiques du séminaire : Michel Gollac<sup>1</sup>, Sandrine Guyot<sup>2</sup> et Serge Volkoff<sup>3</sup>. Ces retranscriptions, ainsi qu'une présentation synthétique de l'ensemble, rédigée par ces trois auteurs, constituent le présent rapport.

Mots clés : conditions de travail, santé, expérience, apprentissage, itinéraire professionnel.

---

<sup>1</sup> Statisticien, sociologue, M Gollac était, aux débuts du séminaire, directeur de recherche au CEE. Il est aujourd'hui chercheur au Crest et au CMH.

<sup>2</sup> Pendant la période du séminaire, S. Guyot, psychologue du travail et ergonomiste, était maître de conférences à Paris X.

<sup>3</sup> S. Volkoff, statisticien et ergonomiste, directeur de recherche au CEE, dirige le Créapt (Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail).

*L'organisation de ce séminaire a bénéficié d'un soutien financier de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère de l'Emploi), dans le cadre d'une convention Dares-CEE.*

## Sommaire

---

<b>Introduction : Un concept à soutenir .....</b>	<b>7</b>
<b>Deuxième séance, 23 juin 2005 : Paul Bernard (UQAM), Céline Cholez (Cristo, Grenoble 2).....</b>	<b>15</b>
<b>Troisième séance, 22 septembre 2005 : Karine Chassaing (CEE, Créapt), François Beaujolin (cab. Geste, Paris XII).....</b>	<b>25</b>
<b>Quatrième séance, 20 octobre 2005 : Emmanuelle Walkowiak, Danièle Guillemot, Nathalie Greenan (CEE), Agnès Pelage (IUFM de Créteil).....</b>	<b>35</b>
<b>Cinquième séance, 16 novembre 2005 : Anne-Françoise Molinié (CEE, Créapt), Sandrine Caroly (Cristo), Marc Lorient (laboratoire G. Friedmann) .....</b>	<b>45</b>
<b>Sixième séance, 16 décembre 2005 : Hélène David (Grasp, UQAM) .....</b>	<b>57</b>
<b>Septième séance, 5 janvier 2006 : Dominique Méda (Dares), Patricia Vendramin (fondation Travail-Université, Bruxelles).....</b>	<b>67</b>
<b>Huitième séance, 2 février 2006 : Charles Gadbois (CNRS, EPHE), Annie Jolivet (Ires).....</b>	<b>71</b>
<b>Neuvième séance, 16 mars 2006 : Pierre Emmanuel Sorignet, Michel Gollac (ENS) .....</b>	<b>83</b>
<b>Dixième séance, 4 avril 2006 : Jean-Pierre Brun (Université Laval, Québec).....</b>	<b>95</b>
<b>Onzième séance, 27 avril 2006 : Valérie Pueyo-Venezia (Créapt, CEE), Véronique Daubas-Letourneux (Cresp, CENS).....</b>	<b>103</b>
<b>Douzième séance, 8 juin 2006 : Emmanuelle Marchal (CEE), Bernard Prot (Cnam). .....</b>	<b>115</b>
<b>Treizième séance, 17 octobre 2006 : Anne-Marie Arborio (Université de Provence), Emmanuelle Cambois, Caroline Laborde (Ined) .....</b>	<b>127</b>
<b>Quatorzième séance, 23 novembre 2006 : Patrick Mayen (ENESAD), Damien Cru (Institut des sciences et techniques d'Angers).....</b>	<b>135</b>
<b>Liste des participants et intervenants.....</b>	<b>145</b>



## Introduction

### UN CONCEPT À SOUTENIR

MICHEL GOLLAC, SANDRINE GUYOT, SERGE VOLKOFF

---

Un taux d'emploi élevé fait partie des objectifs européens et nationaux affichés. Cet objectif pose la question du caractère soutenable de l'emploi. Les conditions de travail et d'emploi actuelles permettent-elles aux personnes de demeurer en bonne santé, insérées et efficaces tout au long de leur carrière ? Sinon, quelle est la nature des obstacles que ces personnes rencontrent ? Quelles en sont, pour elles, les conséquences ? Qu'en résulte-t-il en termes de capital humain et d'efficacité économique ?

La nécessité pratique où se trouvent les acteurs sociaux de proposer des réponses à ces questions impose de rassembler, mettre en discussion, et si possible synthétiser, les connaissances disponibles à leur sujet. C'était l'ambition de ce séminaire.

#### UNE ACCEPTION LARGE DE LA « SOUTENABILITÉ »

Le domaine n'était pas en friche. Un ouvrage marquant, à l'initiative de chercheurs suédois mais avec des contributions venues de divers pays, a ouvert la réflexion en 2002, sous le titre *Creating sustainable work systems - Emerging perspectives and practice*<sup>4</sup>. Les auteurs opposaient les systèmes « soutenables » aux systèmes « intensifs ». Ils analysaient l'expansion de ces derniers, et leurs effets nocifs à terme, pour le bien-être des travailleurs et la qualité des produits et services. Ils proposaient des approches alternatives fondées sur l'idée d'une « régénération des ressources humaines et sociales ».

Plusieurs thématiques développées dans l'ouvrage cité ont naturellement trouvé leur place dans le présent séminaire : l'intensification du travail, ses formes, ses déterminants et ses conséquences ; la complexité des tâches et sa confrontation aux ressources cognitives dont les travailleurs disposent ; les enjeux que revêtent les changements technologiques et organisationnels, au regard des itinéraires individuels des salariés ; les formes possibles de mise en discussion locale des stratégies de travail ; les modes d'évaluation des performances professionnelles ; etc.

Les recherches récentes – qu'il s'agisse d'analyses statistiques ou d'études qualitatives dans diverses professions – et les débats directs auxquels ont donné lieu leurs présentations dans ce séminaire, ont permis de réinterroger ces thématiques et d'en diversifier les approches. Elles ont contribué également à élargir le champ de réflexion, en tirant parti du fait que la majorité des orateurs n'étaient pas « spécialistes du travail soutenable », mais étaient conviés à sélectionner certaines de leurs études et les présenter au regard de cette grille de lecture particulière.

Étant donné l'ampleur du domaine ainsi couvert, il n'est pas aisé de circonscrire cette réflexion, ni d'ailleurs d'adopter de façon irrévocable une définition de la « soutenabilité ». Au cours du séminaire, une tentative en ce sens a été effectuée (lors de la séance [8] consacrée à l'organisation des horaires). Serait soutenable un système de travail satisfaisant aux critères suivants : « bio-compatible », c'est-à-dire adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence ; « ergo-compatible », donc propice à l'élaboration de stratégies de tra-

---

<sup>4</sup> Auteurs : P. Docherty, J. Forslin, A.B. Shani, London, Routledge éd.

vail efficaces ; et « socio-compatible », donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie.

Ces critères fournissent un premier balisage utile, mais on voit bien qu'ils demandent eux-mêmes à être déclinés. En outre ces dimensions s'articulent entre elles, ce qui diversifie les modes de compréhension et les pistes d'action à envisager. De cette diversité nous retenons – sous notre propre responsabilité bien entendu - quelques idées principales que nous allons exposer ici<sup>5</sup>.

## **« SOUTENIR » LA SANTÉ AU TRAVAIL : LES QUESTIONS DE PENIBILITÉ, DE SÉLECTION ET DE MARGES DE LIBERTÉ**

Dans la thématique même du séminaire, la préservation et la construction de la santé étaient posées comme constitutives d'un parcours professionnel soutenable. Les enjeux de santé ont été fortement présents au fil des sessions, à propos notamment des horaires de travail [6, 8], des gestuelles [3, 9], des accidents et des risques [11], du stress [5], ou de réflexions plus générales sur la « pénibilité » [5] ou la mortalité différentielle [17]. Cette diversité de thèmes renvoie à une approche extensive de la santé au travail. Les niveaux de gravité des atteintes à la santé sont très variables, depuis la fragilisation du sommeil jusqu'à l'exposition aux toxiques cancérigènes. La santé, plus généralement, n'est pas réduite ici à la « non-maladie ». La peur, l'ennui, l'inconfort, la fatigue, ou encore la fragilisation de la vie de famille, sont autant de caractéristiques possibles d'un travail non soutenable. L'analyse des enjeux sous-jacents aux modalités de préretraite progressive [8], par exemple, rend bien compte de ce caractère multipolaire.

Un autre trait saillant des études présentées est leur référence aux approches diachroniques, évolutives, des liens entre santé, emploi et travail. Même un événement instantané comme l'accident [11] peut être remis en perspective, dans le déroulement récent de l'activité, dans l'histoire du système de production, et dans l'itinéraire professionnel de la victime. Cette perspective élargie enrichit la compréhension de l'accident et réoriente les réflexions en matière de prévention.

Une approche à la fois extensive et dynamique de la « soutenabilité pour la santé » amène à combiner trois points de vue. À des inflexions près, ce sont ceux adoptés lors d'une des séances, à propos de la pénibilité [5], et que plusieurs autres études ont illustrés :

- Un travail soutenable est censément *exempt de contraintes ou nuisances susceptibles de provoquer, à terme, des pathologies durables, voire irréversibles*. Les analyses précises sur la mortalité différentielle [17] sont révélatrices : elles rendent compte, non seulement de l'ampleur persistante des écarts entre catégories sociales, mais du rôle majeur de la mobilité d'une catégorie à une autre. En ce domaine deux questions importantes ont été évoquées dans le séminaire, et resteraient à explorer : celle des effets cumulatifs d'expositions multiples ; et celle des conséquences à venir des mutations actuelles, l'intensification du travail notamment.
- Un travail n'est soutenable que s'il tolère une *large diversité entre les individus*. Il ne réclame pas une étroite sélection préalable, et n'évince pas systématiquement les salariés atteints de douleurs articulaires [3, 9], marqués par des séquelles d'accidents [11], fragiles face aux tensions psychologiques [5], ou accaparés par des exigences de leur vie de famille [6, 7, 8].
- Enfin, un travail soutenable doit pouvoir être soutenu, par le *libre jeu de l'activité humaine*. Cela suppose des marges de liberté en matière de butées temporelles (et de leur compatibilité avec les exigences de qualité), d'adaptation des gestes et des modes opératoires, et de possibilités de coopérer. L'organisation du travail, ici, joue un rôle prédominant, mais aussi les systèmes d'emploi. Car la construction de stratégies efficaces peut se trouver compromise par une gestion des ressources

---

<sup>5</sup> Mais nous ne pouvons qu'encourager le lecteur à se reporter aux comptes rendus de séances (indiqués par les numéros entre crochets), voire aux articles et ouvrages publiés par les intervenants.



humaines qui restreint la circulation des savoir-faire de prudence [11], ou par la précarité de l'emploi [2, 6], sur laquelle nous reviendrons.

De cette question du libre jeu de l'activité, on glisse facilement à celle du « sens » du travail, que l'on peut intégrer à la précédente ou traiter en tant que telle. Les recherches présentées dans le séminaire suggèrent ici une forme d'ambivalence, qui mériterait de plus amples réflexions. Le manque de sens – un travail monotone, bridé, bâclé, mal reconnu – est à l'évidence un facteur de souffrance, et de nouveaux résultats attestent de la force de ce lien [9]. Mais un travail « riche » et « motivant » comporte un piège quand il enrôle les salariés dans un projet collectif fortement sollicitant, au mépris parfois d'une protection minimale de leur organisme [9]. Le surinvestissement professionnel, à sa façon, peut s'avérer insoutenable.

## **APPRENDRE POUR LE TRAVAIL, APPRENDRE PAR LE TRAVAIL**

La conception même d'un emploi soutenable renvoie à l'idée d'un travail qui, au-delà de l'engagement des ressources qu'il exige de la part de l'individu, lui permette également d'en créer et générer de nouvelles, (ré)utilisables dans des situations productives analogues ou des contextes au contraire différents. En somme, un travail qui puisse fournir des opportunités de développement et d'apprentissage et constituer le terreau d'expériences formatrices mais aussi transformatrices, pour le salarié.

Comme l'ont illustré plusieurs contributions au séminaire, les compétences sont souvent considérées, dans les entreprises, comme une somme de capacités et d'aptitudes dont la valorisation et le développement seraient de la seule responsabilité des individus [4, 12, 14]. Or celles-ci se construisent dans la rencontre avec une activité et un environnement de travail qui favorisent ou non leur formation et stimulent ou non la production d'expériences protectrices ou de précarisation professionnelle. En contrepoint, au travers des exposés et des débats, certaines conditions sont apparues nécessaires pour supporter l'acquisition et le développement de ces ressources et contribuer à la « soutenabilité » du travail et des parcours professionnels :

- Apprendre des situations de travail, ou bien encore dans le cadre de formations formelles, suppose d'avoir du « *temps devant soi* » pour « implémenter » les connaissances issues de ces apprentissages et établir des liens avec les acquis antérieurs. Mais aussi du « *temps à soi* », non contraint, libéré de la pression productive, pour construire les significations de son activité. Or les constats de certains intervenants du séminaire sont tout autres. Les formations, quand elles sont accessibles aux salariés [6], sont souvent regroupées et de durée de plus en plus courte [3, 4]. Les temps de respiration entre chaque étape de formation sont réduits voire inexistantes, limitant les possibilités pour chacun de se doter de stratégies individuelles d'apprentissage convenant à leur manière d'apprendre [3] et d'atteindre l'efficacité attendue. Les « expériences » d'emploi ont une durée parfois trop limitée pour permettre aux travailleurs d'approfondir les différentes dimensions du travail, au-delà de ses tâches élémentaires [14].

Car ce temps de « plus », qui serait nécessaire, est jugé antinomique avec les modèles d'efficacité économique. Il va parfois à l'encontre des intérêts des formateurs en termes d'ingénierie [3], et résiste à la conception de certains DRH d'un temps dont la rationalisation gestionnaire rendrait compte de l'efficacité [4]. Il échappe en partie aux tentatives d'évaluation quantitative. Sa durée peut varier selon les individus et les conditions d'apprentissage, mais aussi en fonction des temps des processus de travail, comme le montre une étude sur les emplois de services à domicile [14] : les relations avec les bénéficiaires étant de courte durée, les salariés n'ont que rarement connaissance des résultats de leurs actions ; privés de ce « choc du réel », ils ne peuvent entièrement apprendre de ces situations en corrigeant éventuellement leurs pratiques, en fonction des effets observés.

- Pouvoir être confronté à des situations complexes et critiques est une occasion de développement cognitif. Or, certains emplois, et spécialement les emplois précaires, n'offrent que peu d'opportunité en la matière. Les situations de travail sont souvent aménagées de sorte à les vider de leur complexité et à n'en garder que les tâches élémentaires, plus facilement et rapidement exécutables. En « simplifiant » le travail pour le rendre plus aisément appréhendable en des temps plus courts, on le dépouille de ses « entourages », l'appauvrit de sa substance soit des possibilités qu'il peut offrir de généralisation [14]. « Ré-ouvrir » la complexité des situations de travail est une des voies évoquées dans le séminaire pour donner de la valeur à la contribution des travailleurs [12], et par là, soutenir les parcours professionnels.

- Plusieurs interventions dans le séminaire ont souligné la place de la parole (individuelle et collective) dans la construction des compétences et la transmission des savoirs à autrui [3, 14], mais aussi dans la mise en visibilité de l'expérience notamment dans des situations de reconversion professionnelle [12, 14]. Les compétences se constituent autant dans la pratique d'une activité de travail que dans la réflexion et le débat autour de cette pratique. La verbalisation de ses expériences, leur partage au sein des collectifs de travail participent à l'enrichissement de ses propres savoirs et conduites, mais aussi à l'apprentissage des autres [3]. Cette mise en mots revêt un enjeu encore plus fort dans les dispositifs de VAE ou de reconversion professionnelle où il s'agit pour les professionnels de « dévoiler » l'expérience des bénéficiaires de ces dispositifs.

Or, dans bien des milieux professionnels les espaces où la parole peut se dire et se jouer sont de plus en plus restreints. Les temps de formation collective, on l'a dit, se réduisent. Une individualisation grandissante du rapport à la connaissance se traduit par le développement de l'apprentissage à distance via internet et des campus virtuels [3]. Là où ces espaces trouveraient leur place légitime – dans les dispositifs de VAE et d'aide à la reconversion par exemple – les contraintes des professionnels concernés (nombre de dossiers à traiter, temps d'instruction limité, etc.) ne permettent pas d'aller en profondeur dans la divulgation des expériences. Des catégories bien objectivées mais superficielles comme la durée des expériences, les secteurs professionnels dans lesquelles elles ont été acquises, sont volontiers utilisées, lors des recrutements mais aussi parfois aux jurys de VAE, pour estimer la valeur de l'expérience, au détriment d'une analyse fine de celle-ci et de ce qui en constitue le noyau transférable à d'autres situations et à d'autres genres professionnels [12, 14]. Dans la perspective d'une plus grande soutenabilité des parcours et des projets professionnels tout au long de la vie, il y aurait également à s'interroger sur les formes et les conditions d'intervention des acteurs de la formation et de la reconversion leur permettant réellement de pouvoir envisager l'expérience comme une ressource.

## LES TRAVAILLEURS, AGENTS ET ACTEURS, INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Le caractère soutenable ou non du travail résulte pour une part du contexte, dans l'entreprise et hors de l'entreprise – nous y reviendrons à la fin de cette introduction. Mais les ressources dont dispose le travailleur ne sont pas moins importantes, à travers les représentations et les comportements qu'elles favorisent ou empêchent. Ce n'est d'ailleurs pas seulement en tant qu'individus isolés que les travailleurs sont acteurs : la « soutenabilité » du travail est construite collectivement, à travers la coopération, mais aussi l'élaboration d'un rapport au travail et à la santé.

L'orientation que va prendre, à un moment donné, le parcours de vie d'un individu, dépend des ressources, élevées ou limitées, variées ou pas, que celui-ci tire de son origine, de sa trajectoire passée, de son environnement familial et amical [2]. Ainsi l'accès aux emplois en prise directe sur l'innovation technique ou organisationnelle dépend de l'origine sociale, du diplôme, de l'ancienneté et du capital social [4]. Les ressources spécifiques dont disposent les individus modèlent aussi la représentation qu'ils se font des trajectoires possibles et désirables. Dans le cas des chauffeurs-livreurs, leur appréciation sur leur métier (vrai « métier » ou simple « gagne pain ») dépend de leur passé ; mais il dépend aussi de leurs anticipations [2]. De même, la diversité des orientations profes-

sionnelles jugées souhaitables par les aides-soignantes peut être accentuée par l'arrivée d'une nouvelle génération plus diplômée [13].

Le lien entre ressources et comportements n'est pas mécanique. Ainsi, la riche dotation des danseurs contemporains en capital culturel les amène, certes, à nier l'aspect économique de leur activité et à privilégier l'épanouissement de leur personnalité, par rapport à des bénéfices matériels ou même symboliques plus tangibles. Mais il les conduit aussi, au nom d'un investissement sans limite dans leur art, à mettre leur corps en danger (leur cas est emblématique des situations de « surinvestissement » que nous évoquons ci-dessus). Ce comportement paradoxal se démarque toutefois de celui des classes populaires par un recours intensif aux « médecines douces » [9].

Par ailleurs, la « soutenabilité » du travail d'un individu dépend, à divers titres, de son insertion dans un collectif. En fait, la caractérisation d'un travail soutenable pourrait s'avérer différente selon qu'on dépend fortement des autres dans son activité ou qu'au contraire, on a peu besoin de se coordonner [4].

Les collectifs ne sont pas toujours donnés : des acteurs peuvent se trouver à distance, mais néanmoins être considérés comme des confrères. En outre les réorganisations semblent accroître l'importance du capital social : le collectif serait de plus en plus important et de moins en moins prédéterminé. Mais dans certains cas, le capital social émerge de l'activité de travail. Par exemple, un « genre professionnel » (au sens de la clinique de l'activité) se constitue entre les chauffeurs-livreurs travaillant dans la même zone de livraison, échangeant sur les pratiques, les règles, les combines, et non entre ceux appartenant à la même entreprise de messagerie [2]. Dispositions individuelles, normes collectives et contraintes organisationnelles entretiennent ainsi des interactions dynamiques.

## L'ORGANISATION, À TOUS LES NIVEAUX

Imputer aux seuls individus le caractère plus ou moins soutenable de leur emploi serait faire peu de cas de déterminants contextuels puissants. L'organisation de l'entreprise, d'emblée, fixe des limites à l'intérieur desquelles pourra ou ne pourra pas se construire la « soutenabilité » du travail. Elle peut être fort contraignante, par exemple quand certaines ressources techniques manquent, ou que les modes de fixation des objectifs sont sources d'un désengagement des travailleurs vis-à-vis de leur emploi et de leur carrière [2].

Les nouvelles pratiques organisationnelles sont souvent contraignantes. Elles se montrent sélectives, sur l'âge et le diplôme notamment [4]. Il n'y a pas, pour autant, de lien direct entre innovation et soutenabilité. Moins le changement sera un choc, plus il sera compatible avec un travail soutenable. L'anticipation du changement, sa réversibilité partielle pendant son implantation, la participation des différents acteurs, notamment lors de la préparation, le maintien des collectifs : tout ceci importe [9]. Va-t-on envisager le changement comme seule solution possible aux problèmes de l'entreprise ? Chercher à appliquer « telles quelles » de nouvelles connaissances ? Ou bien chercher à articuler et configurer ces connaissances avec celles antérieurement acquises ?

Toutefois, l'atelier, le service, l'entreprise ne sont pas les seuls niveaux où se décide la « soutenabilité » du travail. Par exemple, si le choix de recourir à des emplois précaires est celui de l'employeur, il se fait dans un cadre légal qui autorise une diversité de statuts. Or le statut d'emploi apparaît comme un déterminant majeur des rapports individuels et collectifs à l'emploi, au travail, à la santé et la sécurité. On l'a dit, la précarité du contrat de certains salariés limite leur expérience spécifique et leur insertion dans un collectif où circulent entraide et information. Elle retentit aussi sur le travail des autres salariés, dont les tâches se trouvent modifiées. Une étude sur les infirmières à domicile conclut ainsi qu'au-delà d'un certain seuil, l'effet désorganisateur de la précarité ne peut plus être contré [6].

L'État, au sens large, joue aussi un rôle fondamental dans la définition des professions et la structuration du marché du travail et, par là, dans la délimitation des carrières possibles, comme le montre l'exemple des aides-soignantes [13, AMA]. Ce serait une piste de réflexion à approfondir, le déroulement du séminaire ne lui ayant laissé qu'une place relativement limitée.

Enfin, au-delà de la sphère de l'emploi, d'autres aspects de l'organisation sociale agissent sur la soutenabilité du travail [2]. L'existence de véritables carrières féminines, en particulier [7], est conditionnée par le partage des tâches domestiques et par la disponibilité et les horaires de mode de garde des jeunes enfants. Bien entendu important aussi les horaires de travail légaux, la place réservée, dans l'entreprise, aux travailleurs à temps partiel, hommes ou femmes et, plus globalement, la prise en compte par elle de la vie hors travail des salariés, tout comme la densité du travail.

## QUESTIONS DE RECHERCHE, QUESTIONS DE POLITIQUES

Nous n'aurons garde de délivrer ici une « conclusion de l'introduction », qui se présenterait comme un bilan stabilisé des apports du séminaire et de leurs retombées potentielles pour la négociation sociale ou l'action publique. La thématique de l'emploi soutenable est en construction, et sa robustesse reste à vérifier, même si le séminaire a permis d'apprécier une convergence prometteuse entre des préoccupations et des connaissances issues de disciplines multiples. Indiquons simplement, comme notre propre contribution à une relance du débat scientifique et social sur ce thème, trois questions que nous poserions volontiers aux équipes de recherche comme aux acteurs sociaux, dans le prolongement des résultats présentés ici.

Nous voulons d'abord insister une nouvelle fois sur la dimension collective de la « soutenabilité ». Dans la donne du séminaire, ce n'était pas une carte forcée. Or, même sans incitation particulière en ce sens, les résultats de plusieurs recherches confèrent à cette dimension une portée particulière. Qu'il s'agisse de coopération dans le travail ou dans les apprentissages, de transmission des savoirs professionnels, de réflexions collectives lors des phases de changement dans l'entreprise, le caractère plus ou moins soutenable de l'emploi ne relève pas uniquement du face à face entre un individu isolé et l'itinéraire qui lui est proposé. Les réseaux de relations concrètes entretenus aux diverses étapes du parcours – ou mis à mal lors de certaines de ces étapes – devraient constituer un objet essentiel dans ce champ d'étude. Quels seraient les outils d'analyse et d'action les plus à même de développer et consolider ces réseaux ?

Un autre aspect saillant est la très forte imbrication entre les volets « santé » et « compétences », que l'on ne peut se contenter de juxtaposer. Un échec professionnel est un facteur de risque pour la santé, et ceci ne vaut pas seulement pour les licenciements ou les difficultés à l'embauche : ne maîtriser que partiellement les dimensions constitutives de son travail est source d'une fatigue psychique dont les conséquences à terme peuvent être très néfastes. En outre, les connaissances accumulées, élaborées, et mises en cohérence, par chaque individu, accroissent ses possibilités de changer de travail au moment opportun et dans des conditions bénéfiques (pénibilité moindre, intérêt du travail accru, etc.). En sens inverse, les déficiences de santé – dues ou non au travail – peuvent fragiliser la position de l'individu dans un système de production, et amoindrir ses possibilités de consolider son expérience professionnelle, ou de s'engager dans des actions de formation. À quelles conditions peut-on dépasser les frontières entre les disciplines scientifiques, et entre divers champs de décision dans l'entreprise, pour éclairer et promouvoir des actions conjointes ?

Enfin, il nous faut revenir sur l'imputation des responsabilités dans le maintien (on pourrait dire, la « maintenance ») de l'emploi soutenable. Certes c'est, en première ligne, le travailleur qui préserve et construit sa santé. C'est lui, également, qui complète ses compétences, en acquérant, en s'appropriant, ou en s'inventant parfois des savoirs dont il a besoin, à telle étape de son parcours, ou en prévision de telle inflexion de celui-ci. Mais – et l'on pourrait ici convoquer la thématique des « capacités » promue par Amartya Sen – ces constructions personnelles ne sont tenables que si les

obstacles qui se dressent devant elles ne sont pas hors de portée, et si les positions socialement dominées de certaines catégories ne les privent pas de ressources, ou d'un recours efficace à ces ressources. Or, plusieurs contributions dans le séminaire l'indiquent, on atteint ici les frontières actuelles du droit du travail : celui-ci limite les désastres et les abus, mais enclenche difficilement les dynamiques vertueuses. C'est dans l'entreprise (quelle qu'elle soit, État et collectivités locales comprises) que s'élabore la chaîne de décisions dont vont dépendre les situations de travail et leurs transformations. Dans cette chaîne de décisions, la « soutenabilité » est mal placée à un double titre : c'est une préoccupation de long terme, dans un contexte où les entrepreneurs privilégient l'immédiat ; et c'est une préoccupation *a posteriori*, quand les options cruciales, celles notamment qui déterminent les objectifs de travail, sont déjà prises. Les recherches à venir, et les inflexions possibles dans le pilotage des systèmes de production, pourraient-elles remettre en cause cette double orientation, et faire « remonter » la question de l'emploi soutenable, en l'intégrant, comme l'a suggéré un intervenant du séminaire, dans les « décisions d'affaires » ? Le législateur, et plus généralement les pouvoirs publics, peuvent y contribuer, en mettant en place des incitations financières, en prenant en charge une partie des dépenses de conseil portant sur l'amélioration des conditions de travail, ou encore en impulsant davantage la négociation sur les conditions de travail et la soutenabilité de l'emploi.

Si la notion d'emploi soutenable permettait de progresser sur des questions de ce type, sa légitimité, par-delà de nécessaires efforts de consolidation théorique, nous semblerait établie.



## Deuxième séance<sup>6</sup>, 23 juin 2005

### Interventions de PAUL BERNARD et de CÉLINE CHOLEZ

---

*Présents* : François Beaujolin, Emmanuelle Cambois, Sandrine Caroly, Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Marie-France Cristofari, Michel Gollac, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, René Mathieu, Anne-Françoise Molinié, Bernard Prot, Antoine Valeyre, Patricia Vendramin, Serge Volkoff.

Cette deuxième séance s'est articulée autour de deux interventions : celle de **Paul Bernard, sociologue à l'Université du Québec à Montréal**, et celle de **Céline Cholez, sociologue, maître de conférences au laboratoire Cristo à l'Université Grenoble 2**. Ce compte rendu propose un résumé de leurs interventions et reprend les discussions qui ont fait suite à leurs exposés.

**RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE PAUL BERNARD<sup>7</sup>** : « Les chiffres pour le dire : les nouveaux instruments de l'heuristique causale »

Comment rendre compte des rapports sociaux au moyen de variables ? Comment prendre en compte l'historicité de ces rapports ? Comment intégrer l'intentionnalité complexe des rapports humains dans les analyses causales ? Ce sont quelques-unes des questions posées par l'auteur dans cet exposé portant sur l'usage heuristique de l'approche causale en sociologie.

Celui-ci propose de reformuler *les trois règles classiques de l'analyse causale* dans un langage plus approprié à *l'analyse des rapports sociaux*.

<i>Règles classiques de l'analyse causale</i>	<i>Heuristique causale pour l'analyse des processus sociaux</i>
1. l'association statistiquement significative entre deux variables	1. la régularité des relations entre variables, entre une cause présumée et son effet.
2. la détermination de la séquence causale : A est cause de B, et non B cause de A	le contrôle des conditions ambiantes
l'introduction de variables de contrôle	3. la construction d'une narration, soit identifier la séquence temporelle entre la cause et l'effet, et relater l'engendrement de cet effet par cette cause

Pour illustrer les possibles applications de cette heuristique, Paul Bernard a présenté deux exemples distincts, l'un sur l'utilisation de la méthode de l'Arbre des Causes lors d'une étude de l'IRSST sur des accidents mortels dans le secteur du BTP et l'autre sur la notion de précarité du travail dans une perspective causale et relationnelle.

---

<sup>6</sup> La première séance a eu pour but de présenter et de préciser, au terme d'une discussion entre les participants, les axes et les orientations de ce séminaire.

<sup>7</sup> Texte de référence de l'intervention : P. Bernard, avec la collaboration de G. Boucher.

- La méthode de l'arbre des causes s'appuie sur une narration détaillée des circonstances de l'accident, au-delà des facteurs physiques immédiats. Ce type d'approche permet de mieux comprendre en quoi les accidents du travail sont souvent la conséquence indésirable de rapports sociaux entre salariés et entreprises autour d'enjeux liés à la formation professionnelle, à l'exercice de l'autorité, à l'encadrement, au marché du travail.

- D'après l'auteur, la plupart des définitions de la précarité sont contestables ; le plus souvent, elles confondent causes et conséquences, et ne considèrent pas les rapports sociaux et leur historicité. Selon les approches, le travail précaire est vu comme un moyen de flexibilité pour les entreprises par rapport à la demande de travail, comme l'absence de garantie d'emploi ou de contrat de travail stable, comme une forme d'emplois atypiques.

Paul Bernard propose de situer la précarité dans un rapport de coopération conflictuelle entre employeurs et salariés. Chacun des acteurs a des intérêts divergents, les salariés souhaitant avoir un emploi stable et de qualité, alors que les employeurs veulent obtenir leur contribution à moindre coût et à moindre contrainte. Toutefois, leur interdépendance mutuelle les conduit à négocier autour des enjeux de qualité et de stabilité de l'emploi. C'est sous ces deux angles à la fois qu'il faut appréhender la question de la précarité et ainsi déterminer si les travailleurs sont ou non dans des situations précaires.

En ce sens, il définit les *travailleurs précaires* comme ceux manquant de contrôle sur leur trajectoire professionnelle, incapables de trouver ou de conserver un emploi de qualité, ou de quitter un mauvais emploi pour un meilleur. La qualité de l'emploi est évaluée sur la base de variables structurelles et situationnelles, intrinsèques et extrinsèques au travail.

En croisant les dimensions de qualité et de stabilité de l'emploi, il a établi huit types de contrôle des travailleurs sur leurs trajectoires, selon d'une part qu'ils aient des trajectoires stables, continues, discontinues volontaires, discontinues involontaires, et d'autre part qu'ils occupent des postes avantageux ou désavantageux. On relève ainsi les travailleurs *établis, piégés, carriéristes, libres, acharnés, déçus, intermittents et substituables*. Ces types peuvent être examinés dans différentes perspectives causales pour permettre de rendre intelligibles les rapports sociaux.

## L'heuristique causale et l'approche parcours de vie

L'approche parcours de vie repose sur plusieurs principes et fondements :

- Les individus construisent leur avenir à partir des contraintes et des occasions issues de leur passé.  
- Dans les différents sphères de la vie, les individus tirent ressources (santé, sécurité économique, et connaissances) de différents réseaux et institutions (famille, communauté, État) et y contribuent en retour. Les échanges sont bi-directionnels. Au cours de la vie, on accumule, on utilise, on perd des capitaux.

Le parcours de vie d'un individu est intimement lié à ses relations avec ses proches et sa famille. Un enfant malade, un parent âgé, la perte d'emploi du conjoint, aura des incidences sur ce parcours de vie et inversement.

- Le parcours de vie est à interroger en regard du contexte spatio-temporel (environnement, quartiers, régions, sociétés) dans lequel celui-ci s'est déroulé en fonction des âges des individus, de leur cohorte de naissance, de leur histoire.

Cette approche peut inspirer les politiques publiques, en leur permettant d'entrer « en résonance » avec la vie des gens et de mieux prendre en compte les effets indirects et à long terme des interventions dans le milieu social. La *pauvreté, les départs en inactivité, la conciliation entre travail rémunéré et vie familiale* en offrent quelques exemples.



- Les données longitudinales sur la *pauvreté* ont permis de montrer que celle-ci était multiforme. Il n'y aurait pas de modèle unique – certains individus connaissent des épisodes plus ou moins longs et fréquents de pauvreté, d'autres le sont de manière plus permanente ; ni de dynamique unique conduisant les individus dans cette situation de précarité – le simple manque de revenu n'est pas le seul facteur de pauvreté ; la santé, l'emploi, l'éducation, la situation familiale en sont d'autres. Les politiques publiques doivent en tenir compte pour éviter que les individus soient happés dans cette spirale de la pauvreté.

- *L'âge de la retraite* n'est pas seulement déterminé par l'âge légal, mais par d'autres facteurs qui vont venir également conditionner la décision de partir en inactivité : la situation financière de l'individu, sa santé, ses conditions de travail et d'emploi actuelles et antérieures, les interruptions dans son parcours professionnel, auxquels s'ajoutent les mêmes variables concernant le conjoint. Ce choix va ainsi dépendre directement d'événements s'étant déroulés par le passé, s'inscrivant dans la vie de l'individu et celle de ses proches (principe des « vies liées ») et en orientant le cours futur.

- Les *difficultés à concilier responsabilités professionnelles et obligations familiales*, principalement pour les femmes, ont des répercussions sur leur santé, notamment en termes d'épuisement professionnel. Deux enquêtes transversales menées à dix ans d'intervalle (Duxbury & Higgins, 2003) ont montré la progression de ce phénomène. Face aux risques de déstabilisation des équilibres familiaux et professionnels que peut provoquer cette situation, des données longitudinales permettraient de comprendre le mécanisme des spirales descendantes et de repérer les facteurs de protection susceptibles de les enrayer.

## **Le contexte des parcours de vie : les régimes providentiels**

Paul Bernard compare les régimes providentiels - définis comme les différents types d'organisation des politiques sociales dans les sociétés avancées – sur les plans de la production et de la distribution du bien-être. Quatre régimes providentiels sont répertoriés, se distinguant du point de vue de l'articulation entre le marché, l'état et la famille : le *régime social démocrate* dans les pays scandinaves, le *régime libéral* dans les pays anglo-saxons, le *régime conservateur* dans les pays d'Europe continentale, et le *régime latin* dans les pays du Sud de l'Europe. Ses analyses comparatives montrent que les régimes sociaux- démocrates ont un équilibre d'activation de haut niveau ; les scandinaves développent des programmes sociaux généreux, mais particulièrement actifs. On le voit notamment en matière d'intégration des femmes dans le marché du travail. Celle-ci s'appuie sur le développement de services publics en appui au travail domestique, eux-mêmes producteurs d'emplois qualifiés pour les femmes. À l'inverse, dans le modèle anglo-saxon, la participation des femmes au marché du travail, même si elle est importante, repose essentiellement sur leurs propres efforts ou le paiement en propre de ces services d'aide.

Cherchant à concilier tous les aspects de la vie, ce sont les sociétés sociales-démocrates qui reflètent le mieux l'intégration de la perspective parcours de vie dans les politiques publiques.

## **DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION**

*Michel Gollac* : Ce qui est dit à propos des régimes providentiels n'est pas sans rapport avec ce qu'on peut voir par ailleurs en matière d'organisation des conditions de travail.

En ce qui concerne l'imputation causale, la difficulté tient à définir ce qui est cause de quoi. Quand on fait une analyse statistique, on mesure des corrélations à partir de la vraisemblance des relations étudiées et en partant du principe que la cause est antérieure à la conséquence. Or, on ne mesure pas toujours ce qu'on voudrait. Aurais-tu pour ta part connaissance de techniques statistiques qui permettent de surmonter cet obstacle ou de s'en débrouiller ?

*Paul Bernard* : Il y a de nombreux moyens statistiques de se tromper, mais aucun de réussir à coup sûr. La construction d'une narration permet de vérifier que la cause présumée est vraiment une cause. On peut établir sur la séquence l'antériorité de la cause par rapport à son effet et l'intentionnalité des acteurs. Les individus anticipent en partie les effets de leur action, mettant en œuvre les moyens nécessaires pour les obtenir. Les intentions passées déterminent le comportement actuel, lui-même pouvant avoir éventuellement des effets dans le futur. Lorsqu'on n'a pas ces éléments, il n'est pas facile de faire des imputations causales.

*Serge Volkoff* : Les données sur l'intentionnalité sont difficiles à construire sur des enquêtes quantitatives, pour preuve les enquêtes réalisées en France sur le temps partiel choisi.

*Paul Bernard* : La perspective causale peut aussi bien s'appliquer au quantitatif qu'au qualitatif. La force des données quantitatives réside en la taille des échantillons sur lesquels les recueils sont réalisés. Mais cela ne peut être fécond que si ces recueils reposent sur des conventions, évitant les risques de distorsion dans la compréhension de l'objet ou des relations qu'on veut étudier ou tester. Sauf sur des objets politiques, on ne peut que prêter l'intentionnalité. Les risques existent également dans les approches qualitatives mais le chercheur est dans un rapport plus proximal avec le sujet.

*Serge Volkoff* : Dans l'enquête ESTEV sur la santé au travail (1995), une des questions posées était : « Avez-vous choisi votre profession ? ». Les auteurs de l'enquête sont assez catégoriques sur le lien de causalité avec la satisfaction au travail et plusieurs aspects positifs de la santé. Mais pour autant, on ne sait pas réellement ce que recouvre ce lien causal. On pourrait se dire par exemple qu'avoir choisi son métier est déjà une composante de la santé, un presque synonyme de « je vais bien ». Dès lors il est bien plus compliqué d'analyser le lien entre choix de la profession et santé, et ce même si on a posé une question sur l'intentionnalité.

*Paul Bernard* : Le sens de la causalité peut être inversé. On peut tendre à dire qu'on a choisi ce qu'on a fait lorsqu'on est content de ce qu'on fait.

*François Beaujolin* : Dans les enquêtes longitudinales, l'anticipation que font les individus de leur durée de vie personnelle et professionnelle, de la stabilité de leur couple, de la qualité des relations entretenues avec leurs enfants est-elle mise en perspective ?

*Paul Bernard* : Je ne peux pas directement répondre à cette question. Les enquêtes sur lesquelles je travaille ne s'attachent qu'à des éléments objectifs.

*Frédéric de Coninck* : C'est une erreur de croire quand on fait du quantitatif que le qualitatif permettra nécessairement d'y voir plus clair. Quand on s'interroge sur les choix de vie, on s'aperçoit souvent que peu d'individus ont agi selon un programme pré-défini ; ce sont au contraire souvent les opportunités, les occasions qui les ont conduits à emprunter les voies dans lesquelles ils se sont engagés. J'ai participé à des enquêtes longitudinales interrogeant les individus sur leur projet de vie. Est apparu que ceux qui avaient des projets très construits n'avaient jamais réfléchi à ce qui leur était arrivé. Du point de vue sociologique, cela était lisible par des phénomènes de reproduction. À l'inverse, ceux qui donnaient l'impression d'être en grande difficulté, avaient eu pour projet visible de s'en sortir. La causalité est souvent projetée par le chercheur.

*Paul Bernard* : Le discours sur la causalité est certes construit par le chercheur, sujet à critique, mais il reste contrôlé.

*Frédéric de Coninck* : Tout discours causal se construit en partie contre les acteurs. On suppose que les gens ne se rendent pas compte des vraies causes qui les agissent.

*Serge Volkoff* : Cela ne s'applique pas aux facteurs exogènes lourds qui sont eux authentiquement causaux même s'ils n'ont aucun rapport avec l'intentionnalité des acteurs. Par exemple, je ne réussis pas à accéder à cet emploi parce je suis une femme ou que je suis noir africain. Il faut distinguer les causes qui agissent les individus et celles qui leur échappent. Les causes faisant que j'ai essayé de faire quelque chose ne sont pas nécessairement celles qui font que j'y suis ou non parvenu.

*Emmanuelle Cambois* : Des facteurs peuvent échapper aux analyses causales lorsqu'il s'agit par exemple d'événements extérieurs qui conditionnent d'autres facteurs indépendamment d'eux. Déménager et interrompre son activité professionnelle peuvent être conditionnés par un état de santé obligeant à se rapprocher d'un hôpital et dès lors d'arrêter sa précédente activité. Le déménagement n'est pas la cause de l'interruption de la vie professionnelle, mais un troisième facteur qu'on pourra ne pas nécessairement avoir mesuré et qui brouillera les pistes.

*Frédéric de Coninck* : Il y a également des situations où les causes s'enchaînent. Pour exemple, j'ai fait une enquête sur le parcours de vie des femmes. Les liens entre promotion professionnelle et séparation conjugale ont été particulièrement observés. Il était difficile de déterminer ce qui était provoqué par quoi : la promotion professionnelle incidente de la rupture – le mariage à la dérive, les femmes investissant dans le champ professionnel et obtenant une promotion ; ou la séparation conjugale, conséquence de la promotion professionnelle ? Les événements peuvent s'enchaîner sans qu'on puisse déterminer le facteur initiateur. Il y a des phénomènes d'amplifications croisées, les causes pouvant se supporter et se renforcer mutuellement.

*Michel Gollac* : Les types d'analyse - et les paradigmes qui les sous-tendent - diffèrent selon qu'on s'intéresse à des variables représentant des événements ou à l'inverse des états durables. Que privilégies-tu dans tes travaux ?

*Paul Bernard* : Les deux. Ce que tu qualifies d'état durable renvoie aussi à un événement qui se reproduit dans la durée. Obtenir un emploi est en soi un événement qui va avoir pour conséquence de s'inscrire dans la vie de l'individu, et de se transformer en un état plus ou moins durable. En outre, un événement – prévu ou non – peut induire soit des modifications de la situation actuelle amenant à modifier profondément la vie, ou au contraire, ne pas en influencer le cours.

*Michel Gollac* : Néanmoins, en pratique, cette différenciation peut conduire à des formes d'exploitation différente. On peut par exemple s'interroger sur les raisons pour lesquelles un individu à un moment donné change d'emploi ou alors sur les raisons amenant un individu sur une période assez longue, à connaître de rares, fréquents ou bien constants changements d'activité. Dans ce dernier cas de figure, on s'intéressera à la stabilité d'emploi de cette personne.

*Paul Bernard* : Je m'inscris plutôt dans le cadre analytique des modèles de survie, largement utilisé en épidémiologie. Dans cette perspective, j'ai réalisé une étude sur le retour à l'emploi de chômeurs avant et après un changement majeur de la loi d'assurance chômage, qui a eu pour conséquence de diviser par deux le nombre de demandeurs d'emploi. On a progressivement affiné nos questions. On a demandé en premier lieu en combien de temps les individus retrouvaient un emploi après l'avoir perdu. Puis, on a modifié le questionnement pour demander en combien de temps ils retrouvaient un même emploi de même qualification et qualité. Pour intégrer finalement, une dimension familiale : en combien de temps les individus recouvraient le même niveau de revenu que pour le précédent emploi, soit par l'obtention d'un nouvel emploi, soit par l'augmentation de l'effort de travail du conjoint, soit par la reprise d'études pour obtenir des qualifications supérieures. Les résultats montrent que le rythme auquel les chômeurs retrouvent un emploi est identique avant et après la réforme de l'assurance chômage, allant à l'encontre des prévisions des économistes qui tablaient sur un retour plus rapide à l'emploi avec cette réforme. Le résultat est acquis mais on ne sait pas dire pourquoi !

Les chronographes utilisés par le Céreq offrent des perspectives intéressantes pour les analyses de survie. Ils permettent par exemple de voir qui dans la population ouvrière devient ouvrier qualifié et ceux qui ne le deviennent pas, de même dans les professions intermédiaires, qui devient ou non cadre. Ce type d'analyse peut permettre d'établir les questions intéressantes à partir des patterns identifiés.

*Antoine Valeyre* : Dans l'analyse sociologique, on est confronté aux limites de l'intentionnalité déclarée des individus. On retrouve ces mêmes problèmes dans l'analyse causale. Par exemple, les gens se disent préoccupés par l'augmentation de la pollution atmosphérique. Or, beaucoup de

conducteurs n'intègrent pas aujourd'hui cette dimension dans leur choix de conduire ou dans le choix du véhicule acheté.

*Sandrine Caroly* : Dans ces approches, il peut être intéressant de confronter les comportements intentionnels des individus à des faits objectifs, notamment pour interroger la manière dont se construisent leurs représentations en regard de la réalité. Pour exemple, dans le cadre d'une enquête portant sur les incendies dans les tunnels, il était demandé aux répondants si en cas d'incendie, ils arrêteraient leur véhicule sur une aire de sécurité pour éteindre le feu. La plupart d'entre eux répondaient oui, alors qu'il n'existe pas d'aire de sécurité dans les tunnels. L'intentionnalité est à objectiver, au risque sinon de rester au niveau des croyances.

*Céline Cholez* : Comment, sur un plan statistique, peut-on appréhender la multiplicité des causes d'un phénomène et leur agencement dès lors qu'on est dans le domaine de l'intentionnalité et que le champ des possibles est large ?

*Paul Bernard* : Il ne faut pas non plus penser que l'intentionnalité est le surgissement de la pensée pure. Les individus pensent sous contrainte de ce qu'ils sont déjà, de la situation dans laquelle ils se trouvent, avec des instruments qui sont des produits sociaux. Avec les catégories sociales, on peut trouver des causes plausibles.

*Danièle Guillemot* : Je citerais l'exemple d'une enquête statistique sur les allocataires du RMI qui me paraît particulièrement éclairante sur cet aspect de l'intentionnalité. Il s'agissait de tester un modèle rationnel : le fait de prendre ou non un travail serait lié au montant du revenu tiré de ce travail, supérieur ou non au revenu de remplacement du RMI. Aussi, si le revenu du travail est inférieur à celui dont l'allocataire bénéficie au RMI, celui-ci préférera ne pas prendre le poste proposé. Or, cette hypothèse a été démentie par les résultats de l'enquête. De nombreux allocataires reprenaient un emploi, alors même que le bilan financier qu'ils faisaient de cette reprise d'activité ne leur était pas favorable. Ces résultats ont mis hors jeu une hypothèse dominante, stigmatisant les allocataires, sans pour autant faire émerger d'autres hypothèses. Les allocataires interrogés sur ces choix apportaient une réponse assez vague, de type « je me sens mieux ». Face à ces résultats, le point de vue des économistes est également intéressant à évoquer. Selon eux, les individus se disant ne pas tirer avantage financier de leur reprise d'activité ne s'appuyaient que sur un bilan subjectif, différent du réel bilan au contraire favorable.

*Paul Bernard* : Sur ce thème de la pauvreté et du retour à l'emploi des chômeurs, la Société de Recherche Sociale Appliquée, faisant de la recherche en politique publique au Canada a réalisé une étude expérimentale. A été proposé à des demandeurs d'emplois de recevoir une généreuse subvention si dans l'année, ils trouvaient un emploi à temps plein et quittaient l'assistance sociale. On a enregistré une différence entre le groupe expérimental et le groupe T, la première année. En revanche, celle-ci disparaît au bout de la troisième année. Trouver un travail tient à un ensemble divers de stratégies chez les demandeurs d'emploi. L'une des raisons évoquées était de favoriser l'amélioration des résultats scolaires de leurs enfants. Pour certains chômeurs, travailler aurait une influence positive sur leurs enfants et leur implication scolaire.

Les sciences économiques risquent à terme de devenir une discipline tendanciellement vraie, disant que les vraies réalités humaines sont des réalités de calcul. Il ne faudrait pas tendre vers cet excès.

La contribution des sciences sociales et politiques tient également aux cadres conceptuels qu'elles proposent. On sait par exemple que la pauvreté ne doit pas se penser en termes d'état, mais de manière longitudinale, en regard des parcours de vie, des ruptures familiales et sociales. Pour être adaptées, les politiques publiques doivent tenir de ces dynamiques et de ces réalités.

**RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE CÉLINE CHOLEZ<sup>8</sup> : « Différenciation des savoirs, segmentation des collectifs et trajectoires socio-professionnelles des chauffeurs-livreurs de messagerie et de fret express »**

C. Cholez présente des résultats issus de sa thèse en sociologie portant sur l'activité des chauffeurs livreurs de messagerie express, en milieu urbain. Cette recherche, financée par le ministère des Transports, s'est intéressée aux pratiques professionnelles des chauffeurs livreurs, profession pour laquelle il n'existe pas de qualification institutionnelle et où les tâches restent peu formalisées. L'approche méthodologique employée, de type ethnologique, a combiné entretiens avec les employeurs et les chauffeurs, observations à l'occasion des tournées de livraison (deux jours par semaine pendant trois ans), questionnaire téléphonique, et analyse de données statistiques.

Le travail de chauffeur livreur de messagerie et fret express consiste soit à enlever chez un expéditeur des marchandises qui seront envoyées sur une plateforme d'échanges puis déposées dans des agences départementales, soit à livrer directement les colis chez leur destinataire. Chaque chauffeur a une tournée attitrée ; le plus souvent, du fait de sa connaissance du milieu urbain et rural, il établit lui-même son itinéraire à partir des bons de livraison remis par son employeur. Il est souvent le seul interlocuteur des clients, auprès desquels il lui est demandé d'assurer également une fonction commerciale.

Cette activité est marquée par une forte pénibilité physique liée au nombre important de colis à charger et décharger par jour, avec des véhicules rarement équipés pour favoriser ces manutentions manuelles. Du fait des évolutions de logistique et de la production en flux tendu, les amplitudes de travail sont en outre importantes – de 6 heures du matin, jusque parfois 19-20 heures pour les enlèvements de marchandises chez les clients.

Placés au niveau le plus bas de la hiérarchie sociale et professionnelle du transport de marchandises, éprouvants physiquement, et mal rémunérés, ces postes ouvrent en contrepartie des possibilités d'ascension sociale vers des destins professionnels plus prestigieux : grand routier, conducteur de ligne ou agent de maîtrise. Ils sont néanmoins également le lieu de repli de routiers ayant quitté la grande distance, d'indépendants en faillite, de livreurs ayant échoué dans leur tentative d'ascension.

Chauffeur livreur : un métier, une profession, un « boulot » ? Les discours recueillis marquent des divergences de points de vue permettant de dégager parmi eux deux rôles professionnels distincts, qualifiés l'un de « métier » et l'autre « de gagne-pain ».

Les chauffeurs livreurs relevant du *rôle professionnel du « métier »* développent des savoir-faire particulièrement productifs en matière de gestion du temps, de l'espace urbain et des relations avec d'autres acteurs interagissant avec eux dans cet espace. Ils vont pour certains essayer d'optimiser leur temps de trajet en calculant soigneusement leur itinéraire en fonction de la durée des feux rouges et des heures de passage des éboueurs... ; ou mettre un point d'honneur à trouver des solutions pour satisfaire au mieux leurs clients, livrer les plus réguliers par exemple à horaire fixe. Ces chauffeurs font des contraintes de temps, de logistique, de sécurité. L'objet de défi est l'occasion de déploiement de leurs savoir-faire. À l'inverse des chauffeurs livreurs relevant du *rôle professionnel du « gagne pain »* qui légitiment par ces mêmes contraintes, leur moindre productivité. Paradoxalement, ce sont ces derniers, dévalorisant leur travail, qui sont les plus attentifs à préserver leur santé en se ménageant physiquement.

Ces représentations antagonistes de l'activité diffèrent en grande partie selon les trajectoires passées des chauffeurs, mais aussi selon leurs trajectoires anticipées. Cinq profils distincts ont été identifiés :

---

<sup>8</sup> Texte en référence de l'intervention : C. Cholez, 2004.

1. *Les débutants*, aspirant à un autre devenir professionnel, celui de routiers « longue distance », ou responsables administratifs. Selon les carrières envisagées, ils épousent les valeurs et normes des groupes auxquels ils souhaitent appartenir et en revendiquent les qualités et les savoir-faire requis : gestion du temps, maîtrise de l'espace routier, connaissances en mécanique, pour les « aspirants routiers » ; planification des tournées et gestion commerciale, pour les aspirants à des fonctions administratives.
2. *Les indépendants*. Cette catégorie regroupe à la fois des entrepreneurs et des « rejetés du salariat », dont la situation reste précaire. Ils mettent en avant leur qualité de chef d'entreprise lorsqu'ils sont en situation de réussite professionnelle, ou leurs relations avec leur clientèle dès lors que leur situation s'avère moins favorable.
3. *Les aspirants routiers*, ayant plus de cinq ans d'ancienneté dans le poste de chauffeur livreur. Pour certains, anciens routiers « déclassés » à l'issue de restructurations d'entreprise ou d'événements personnels, leur unique ambition est de retourner à la grande distance. Les plus négatifs envers le métier de livreur dans lequel ils ne veulent se reconnaître, ils se sentent particulièrement solidaires des ouvriers d'usine.
4. *Les aspirants à la maîtrise*, ayant plus de cinq ans d'ancienneté dans le poste de chauffeur livreur. À la différence du précédent profil, ces conducteurs développent des savoir-faire et s'imprègnent d'un vocabulaire technique tendant à les assimiler à des gestionnaires, par leur maîtrise des procédures et leur connaissance de l'organisation du travail. Ils tissent en outre des liens forts avec les petits patrons de commerce, auxquels ils cherchent à s'apparenter.
5. *Les « désengagés »* : Conducteurs n'ayant pas connu d'autres postes que celui de chauffeurs livreurs, ils restent très fortement en retrait du métier et des autres chauffeurs. Ils refusent de commenter leur propre activité de travail et restent isolés en s'excluant des échanges et des rencontres avec leurs collègues. Modèle dominant dans certaines entreprises, il s'exprime au travers d'un fort absentéisme, d'une alcoolisation des conducteurs et d'une ambiance de travail particulièrement tendue.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Patricia Vendramin* : La démarche employée, de type ethnologique, montre clairement les éléments déterminants dans les trajectoires passées et anticipées permettant de distinguer des profils distincts parmi les chauffeurs livreurs. Comment pourrait-on penser cette approche qualitative en complémentarité des approches quantitatives de type causal qui ne sont pas sans rencontrer certaines difficultés pour appréhender les trajectoires et les parcours de vie ?

*Céline Cholez* : Tout ce qui est de l'ordre de la trajectoire anticipée ne se livre pas aisément. Il faut pouvoir établir la confiance avec le sujet pour pouvoir saisir notamment au travers de l'observation de ses pratiques la manière dont il se projette professionnellement. Cette confiance ne peut se mettre en place que dans la durée de l'échange. Elle est d'autant plus difficile à obtenir lorsque les personnes sont dans des situations personnelles délicates, comme c'était le cas de certains dans cette étude, avec des passés alcooliques.

*Paul Bernard* : L'analyse est convaincante, non pas en raison du nombre d'interviewés, mais parce qu'on comprend les processus à l'œuvre. Les causes qui sont avancées pour expliquer des rôles professionnels distincts sont « cadrables » dans une démarche causale non nécessairement quantitative.

On pourrait également faire référence ici au questionnaire d'auto exploitation de Siegrist (analyse des facteurs de souffrance au travail autour de l'idée de contribution/rétribution). J'ai utilisé ce modèle d'analyse avec une chercheuse britannique, Jennifer Platt, pour montrer ce que des groupes mobilisent comme jeux de pouvoir pour être reconnus en tant que professionnels. Ici, en prolongement statistique de cette étude sur les chauffeurs livreurs, on pourrait s'interroger sur leur propen-

sion à se constituer en organisation collective en vue de leur reconnaissance professionnelle. Egalement, on pourrait s'intéresser à leur mobilité réelle au regard de celle projetée.

Au vu des qualificatifs qui sont employés pour définir la livraison en milieu urbain : « petit camion », « petite distance », « petit colis », comment se fait-il que ce « métier » ne soit pas devenu un « métier de femmes » ou ne se soit pas ouvert plus largement à une population féminine ?

*Michel Gollac* : Conceptuellement, l'approche développée n'est pas très différente d'une enquête quantitative ; les variables sont mises en lien les unes aux autres.

Une approche statistique est-elle ici possible ? Pourquoi pas ? Je verrais plusieurs intérêts à réaliser une enquête statistique. Le « genre »<sup>9</sup> livreur n'est pas très fixé. Les chauffeurs se définissent par rapport à un « ailleurs » ; il y a ceux qui fuient cette activité et ceux qui songent à le faire. En outre, plusieurs « styles » très différents sont décrits, déterminés par des caractéristiques sociales liées à la trajectoire passée et à celle en partie anticipée. Il pourrait être intéressant de faire cette analyse sur plusieurs autres métiers afin d'examiner s'il y a un rapport entre le degré de constitution de métier en tant que genre et les variations de l'exercice du métier, plus ou moins dépendantes de caractéristiques sociales. Sous certaines conditions, le métier permettrait-il de se dégager de son passé professionnel ?

*Serge Volkoff* : Il y a, évoquée dans le texte de référence de Céline Cholez, une dimension supplémentaire : la constitution d'une sorte de « genre » entre les chauffeurs livreurs travaillant dans la même zone de livraison, échangeant sur les pratiques, les règles, les combines et non entre ceux appartenant à la même entreprise de messagerie.

*Bernard Prot* : Il faut pouvoir penser le genre dans ses variantes. Le genre est dans la conscience collective qu'une même tâche peut être conduite de manière différente, que l'activité ne peut être réglée.

*Serge Volkoff* : L'étude montre l'absence de dialogue professionnel, voire l'existence de conflits entre les différents sous-groupes de chauffeurs livreurs. La constitution d'un genre professionnel n'a peut-être lieu qu'au sein d'un de ces sous-groupes. Il pourrait par exemple y avoir « quelque chose » de l'existence d'un genre professionnel du chauffeur livreur « freineur », en référence aux pratiques de freinage de certains conducteurs.

*Bernard Prot* : Il ne faut pas céder à la tentation d'utiliser le concept de genre pour faire des typologies. Le genre répond au contraire à l'effort des individus pour résister à des catégorisations dans lesquelles d'autres souhaiteraient les placer. La différence entre deux variantes dans l'exercice du travail est véritablement constitutive du genre.

*Sandrine Guyot* : Pour revenir aux différents profils évoqués, n'y aurait-il pas – peut-être plus en marge – une proportion d'individus qui sans revendiquer la profession de chauffeur livreur, s'y sentent suffisamment confortables pour ne pas aspirer à un autre devenir ?

*Céline Cholez* : Pourquoi ce métier n'est pas tenu par des femmes ? C'est un métier pensé comme appartenant au monde de la route, des routiers, dans lequel la femme n'a pas encore sa place.

Y a-t-il des chauffeurs qui se sentent bien dans cette profession ? Ceux qui donnent à voir une image valorisante du métier, sont ceux qui veulent en partir et dans une certaine mesure les indépendants, jouissant d'une certaine réussite professionnelle. Ces derniers entretiennent néanmoins des rapports distanciés par rapport au travail de livraison en lui-même, jonglant entre pronom personnel et impersonnel (« eux, les livreurs ») au fil des entretiens selon les différentes tâches évoquées.

---

<sup>9</sup> Ce terme renvoie, dans cette partie du débat, à l'idée de genre professionnel développée par certains courants de la psychologie du travail, et non à son usage en sociologie pour désigner les rapports sociaux entre hommes et femmes.

Au sein des entreprises de transport, les oppositions critiques sont très marquées entre les chauffeurs, entre salariés de l'entreprise et indépendants, en « concurrence » sur le marché du travail interne. En revanche, ces conflits disparaissent au profit même d'une certaine solidarité entre les chauffeurs faisant les mêmes tournées de centre ville, quels que soient leur entreprise ou bien leur statut. La faible mobilité inter-entreprises n'exacerbe pas les inimitiés. Au contraire, l'entraide est répandue, qu'il s'agisse par exemple de s'échanger les tournées, même entre chauffeurs d'entreprises de messagerie concurrentes, ou de faciliter le placement de livreurs. Dans le secteur de tournée, toutes les interprétations du métier sont tolérées : ceux qui veulent conduire moins vite facilitent la circulation de ceux qui veulent au contraire aller plus vite. Est-ce que ceci est rendu possible parce que ce métier reste peu institué ? Je ne peux le dire. En revanche, il est vrai que si je n'avais pas remis en cause mon modèle théorique initial pour m'intéresser aux trajectoires socioprofessionnelles des chauffeurs livreurs, je n'aurais sans doute pas pu mettre en évidence de tels phénomènes.



## Troisième séance, 22 septembre 2005

### Interventions de KARINE CHASSAING et de FRANÇOIS BEAUJOLIN

---

*Présents* : Robert Ardent, François Beaujolin, Damien Cartron, Thomas Coutrot, Karine Chassaing, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, Catherine Marry, Anne-Françoise Molinié, Antoine Valeyre, Patricia Vendramin, Serge Volkoff.

À l'occasion de cette troisième séance, **Karine Chassaing, doctorante en ergonomie, (CEE/ Créapt)** a présenté ses travaux de recherche portant sur le rôle de l'expérience dans le développement de la gestuelle de travailleurs peu qualifiés dans le secteur de l'automobile et du génie civil. Cette intervention a été suivie de l'exposé de **François Beaujolin, consultant auprès du cabinet « Geste » et professeur associé à Paris XII dans le master « Management de la responsabilité sociale des entreprises »**, sur les démarches de transformation qualifiante.

Ce compte rendu propose un résumé de leurs interventions et fait état des questions posées par les participants du séminaire.

#### **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE KARINE CHASSAING : « Le rôle de l'expérience dans le développement de la gestuelle de travailleurs peu qualifiés »**

La recherche menée actuellement par K. Chassaing se situe à la croisée de plusieurs champs et perspectives de recherche mettant en avant l'importance du rôle de l'expérience des travailleurs faiblement qualifiés dans la construction et le développement de leurs gestes professionnels. Dans le cadre de ce séminaire, elle s'est proposée d'interroger le modèle développé par Karasek et Theorell sur les facteurs de « tension au travail » (*job strain*) – et plus particulièrement l'un de ses axes, la latitude décisionnelle – au regard des résultats de son travail de recherche. Ce modèle postule que des conditions de travail correspondant à des exigences psychologiques et physiques élevées alors que la personne a peu d'influence sur son poste de travail entraînent une détérioration de la santé. Dans ce cadre, la « latitude décisionnelle » renvoie à la perception que l'opérateur a de l'influence qu'il possède sur son poste de travail. Cette perception est mesurée à partir d'indices comme l'autorité décisionnelle ou encore l'utilisation des habiletés.

Trois situations de travail différentes, variables sur les plans de la latitude décisionnelle ont été prises en référence :

- une formation au geste de vissage dans le secteur automobile, caractérisée par une latitude décisionnelle quasiment nulle ;
- le soudage dans un atelier de tôlerie, et plus particulièrement la préhension de pince à souder, gestuelle pour laquelle les opérateurs disposent d'une certaine latitude, néanmoins contrainte par une volonté de standardisation des pratiques par la hiérarchie,
- le serrage du « papillon » (écrou à ailettes) dans une tâche de coffrage de chevêtre d'un pont, opération pour laquelle les ouvriers jouissent d'une latitude plus grande.

Dans la première des situations, la formation dispensée aux opérateurs ne laisse pas de place à l'expérience gestuelle des opérateurs, acquise dans d'autres situations professionnelles. Au contraire, ceux qui mobilisent en formation des « gestes familiers » sont pénalisés du point de vue

des temps de réalisation de la tâche et donc ne parviennent pas à atteindre les standards attendus en fin d'apprentissage.

La seconde situation laisse plus de place à l'expression de l'expérience des opérateurs, manifeste dans les différentes modalités de préhension des pinces à souder. Deux pratiques particulières ont été observées dans cet atelier de tôlerie : 1 – la saisie de la pince par le câble, d'une main ; 2 – la manipulation de la pince à deux mains. Chacune de ses stratégies répond à des objectifs précis, en termes de gain de temps, d'économie posturale, de limitation de la fatigue physique. Elles renvoient à l'adoption par les opérateurs de principes de mobilisation de leur corps au travail, tenant compte de la pénibilité des postures, du maintien de la force physique, et/ou du rythme de l'activité. Ce sont les caractéristiques de la situation de travail, mais aussi le vécu professionnel ou extra professionnel antérieur, les pratiques des collègues qui entrent en jeu dans la construction de ces gestuelles.

La troisième situation étudiée met en évidence la diversité des techniques gestuelles pour parvenir à l'un des objectifs visés par les opérateurs dans une des sous-tâches du coffrage d'un pont : « bien serrer le papillon mais pas trop ». Les modulations observées dans les techniques de serrage tiennent aux différents buts poursuivis par les opérateurs pour réaliser le « coup efficace », et aux déterminants de la situation (type et position du coffrage, espace disponible, type et emplacement du papillon). Si les contraintes de temps et d'espace limitent la réalisation des gestes, il se développe néanmoins avec l'expérience des situations, une diversité et une variabilité des techniques utilisées. Dans ce contexte de plus forte latitude décisionnelle, l'expérience sert à préserver sa santé, notamment en s'économisant physiquement, mais aussi à mettre en place des stratégies plus adaptatives où entre en jeu la diversité des contextes de serrage des « papillons ».

K. Chassaing conclut sur l'intérêt et les limites de la notion de latitude décisionnelle au vu de ses résultats d'analyse. Si une latitude décisionnelle croissante laisse plus de place à la manifestation de l'expérience dans les pratiques gestuelles, néanmoins, elle ne suffit pas à rendre compte du concept de marge de manœuvre intégrant les dimensions de contraintes temporelles et de mutualisation des pratiques.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Antoine Valeyre* : Lorsque, à l'occasion d'enquêtes en entreprise, on s'attache à mieux comprendre les savoirs pragmatiques des ouvriers, on est très souvent confrontés à des résistances de leur part quant au dévoilement de ces savoirs. Il y a suspicion d'une utilisation de ces connaissances dans une logique de rationalisation. Pour qu'une intervention comme la vôtre – confrontée à différents enjeux de la direction – puisse aboutir, il est nécessaire que chacun ait des garanties sur cette utilisation et donc que des rapports de confiance existent entre les ouvriers et leur direction.

*Karine Chassaing* : En effet. Il faut également être clair sur l'usage de ces savoirs. L'étude de Nicole Vézina sur l'apparition de troubles musculo-squelettiques (TMS) dans des abattoirs au Québec me semble un bon exemple. Cette étude a mis en exergue une activité clé de la découpe des quartiers de viande, pourtant peu reconnue : l'affilage des couteaux. Ce sont les principes de base des techniques d'affilage permettant aux salariés de préserver leur santé qui ont été transmis aux ouvriers lors de formations. Et non les techniques en elles-mêmes, observées chez les différents bouchers lors de cette étude.

*Serge Volkoff* : Cette distinction est importante également par rapport à la thématique de l'emploi soutenable. Formaliser et enseigner les savoirs ne se situent pas sur le même plan que la circulation et la mutualisation des pratiques constituant un point d'appui à la construction individuelle des savoir-faire. La prescription peut devenir alors structurante pour sa propre professionnalisation, pour le développement de ses propres compétences.

Mais, il est certain que faire passer l'idée de la diversité des savoir-faire, des pratiques, des stratégies n'est pas chose facile. Les travaux qui vont dans le sens de cette diversité, la décrivent et l'analysent, ne sont pas toujours bien compris et admis. Ils suscitent de l'incrédulité, parfois de l'irritation. Ou *a contrario* font naître des demandes d'identification des « meilleures » stratégies pour pouvoir les enseigner à tous. Cela a été le cas pour l'étude de Karine, dans le secteur automobile, où il était question initialement de définir le « bon geste ».

*Antoine Valeyre* : Quel type d'accord doit-on construire en préalable de l'intervention pour ne pas apparaître aux yeux des opérateurs comme des « rationalisateurs » du travail et donc, pour réussir à accéder à ces savoirs ?

*Karine Chassaing* : J'ai gagné la confiance des opérateurs au travers des analyses d'activité, en leur explicitant mes objectifs et la manière dont je procédais. Ils m'ont fait suffisamment confiance pour m'expliquer les raisons pour lesquelles j'avais pu observer des différences de pratiques dans un des ateliers où des fiches prescriptives étaient en place depuis plusieurs mois. Ces prescriptions ne sont appliquées par les opérateurs que dans des moments choisis, exclusivement lors des audits de la direction.

*Serge Volkoff* : Les opérateurs ont même encouragé Karine à restituer ces résultats à la direction. Cela a été d'ailleurs un soulagement pour la quasi-totalité de la hiérarchie que cela soit enfin dit. Autant ces fiches leur semblaient utiles pour la formation des nouveaux arrivants au poste, autant vouloir enseigner à des opérateurs expérimentés les « bons gestes » leur paraissait inefficace et sujet à conflit.

Les commanditaires savaient très bien en nous sollicitant sur cette étude, que nous ne conforterions pas une démarche extrêmement prescriptive. Les résultats ont cependant pu crispier d'autres acteurs dans l'entreprise, qui ont cherché à limiter leur diffusion ou leur utilisation. C'est le jeu des différentes logiques au sein d'une entreprise. Néanmoins l'étude est parvenue à son terme.

*Michel Gollac* : C'est important de souligner que les commanditaires ont fait ce choix en connaissance de cause.

*Nathalie Greenan* : Ce point de vue sur la diversité me semble particulièrement pertinent lorsque le travail est individuel. Mais qu'en est-il lorsque les opérateurs sont amenés à interagir entre eux dans le travail ? N'y a-t-il pas des risques d'incompatibilité entre cette variabilité interindividuelle et la nécessité d'accorder ses actions ? Les choix des uns peuvent en effet nuire aux autres lorsqu'il y a une très forte interdépendance dans le travail.

*Karine Chassaing* : Dans ces études, on ne s'est pas directement intéressés à la dimension collective. Dans les situations de travail du BTP, il y a effectivement des circonstances qui requièrent de se mettre d'accord, comme par exemple dans les activités de talochage, d'étalement du béton sur des grandes surfaces. Des désaccords peuvent survenir sur les résultats obtenus, notamment sur la qualité des raccords. Dans les activités liées au serrage du papillon, celui qui frappe sur le papillon peut devoir faire appel au guidage d'un autre opérateur pour régler son mouvement, s'il ne peut vérifier visuellement le serrage effectué de l'autre côté de la poutrelle.

*Nathalie Greenan* : N'existe-t-il pas un standard au sein des collectifs, qui permettrait de coordonner les actions, dans ces situations ?

*Serge Volkoff* : Il y a effectivement des ajustements collectifs informels mais cela n'a pas fait l'objet d'observations spécifiques dans le cadre de ce travail.

*Thomas Coutrot* : Dans l'exposé, le premier poste est décrit comme n'ayant aucune latitude décisionnelle. Pouvez-vous préciser à quoi cela se rapporte : n'y a-t-il réellement dans les faits aucune latitude décisionnelle ou bien cela se réfère-t-il exclusivement au prescrit ? Néanmoins, en l'absence de cette latitude, les observations montrent-elles une diversité dans les pratiques ? S'il y a diversité, s'ils ont des marges de manœuvre, les opérateurs en ont-ils conscience ? Leurs réponses

au questionnaire de Karasek sont elles le reflet de ce qu'ils font réellement, ou bien de ce qu'ils pensent devoir répondre ?

*Sandrine Guyot* : Qu'apporte de plus la notion de latitude décisionnelle par rapport à celle de marge de manœuvre que tu défends dans ton exposé en précisant en conclusion que celle-ci est plus féconde que la première ?

*Karine Chassaing* : Le concept de latitude décisionnelle a été utilisé dans l'exposé pour introduire une dimension comparative entre l'ensemble des situations observées. Le questionnaire n'a pas fait l'objet d'une passation dans cette étude. Les opérateurs ont conscience de cette diversité, c'est ce que j'introduis lorsque je parle de registre d'expérience. Cette diversité les conforte dans leur propre pratique, soit en ne faisant pas comme les autres, soit au contraire en adoptant les pratiques qui leur conviennent après les avoir « essayées ».

*Michel Gollac* : Existe-t-il d'autres études sur la construction des gestuelles où les pratiques varieraient selon les exigences du travail, par exemple en fonction de la rapidité d'exécution ou du soutien social ?

*Serge Volkoff* : Classiquement, en psychologie du travail, des études ont montré qu'il y avait une tendance à l'homogénéisation des gestes entre les opérateurs dans les situations répétitives où la cadence est importante. À partir d'un certain niveau, la vitesse d'exécution est un facteur de réduction de la diversité.

*Patricia Vendramin* : Existe-t-il un jugement des pairs sur les stratégies employées par les uns et les autres, qui conduirait à une hiérarchisation tacite ou informelle de ces pratiques ? Il y a en outre dans la construction des modes opératoires, une dimension individuelle mais aussi collective. Comment ces deux dimensions s'articulent-elles ? Dans ces milieux industriels, la mobilité professionnelle estompe-t-elle la dimension collective dans la construction des modes opératoires ? Quand on reste moins longtemps dans un même poste de travail, on a en effet moins le temps de se transmettre des savoir-faire.

*Karine Chassaing* : Je n'ai pas directement étudié le rôle du collectif dans la construction des gestuelles. Il y a dans l'automobile une forme de mobilité liée à polyvalence sur les postes de travail. Dans le bâtiment, les opérateurs changent souvent de chantiers. Ils n'hésitent pas à demander aux plus expérimentés de leur montrer comment faire. C'était par exemple le cas dans le BTP, pour les modes de préhension du manche du marteau, les plus expérimentés montrant à un plus jeune comment positionner la main sur ce manche, pour conserver la force nécessaire à la frappe. Cela est vrai également dans l'autre sens, les plus jeunes font circuler les modes opératoires des plus expérimentés qu'ils ont pu côtoyer lors de différents chantiers et ouvrent le débat sur ces pratiques. Par ailleurs, chacun a sa propre appréciation de la valeur des pratiques des autres et ses propres critères d'estimation. Par exemple, dans l'industrie automobile, un opérateur me disait regarder systématiquement comment les opérateurs de petite taille procédaient parce que d'après lui, de par leurs caractéristiques physiques, les « petits ont le geste tout de suite ».

*Antoine Valeyre* : Les fiches prescriptives dont vous parliez dans votre exposé ont-elles été élaborées par le bureau de méthodes avec la collaboration des opérateurs ? On peut penser que cela n'est pas sans incidence sur les pratiques concrètes des opérateurs en atelier, sur la propre construction de leur gestuelle.

*Karine Chassaing* : Les opérateurs ont seulement été incités à faire des suggestions. Leur participation n'est pas allée au-delà.

## RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE FRANÇOIS BEAUJOLIN<sup>10</sup>

François Beaujolin a dirigé la mission *Nouvelles Qualifications*, de 1988 à 1991, puis le Fonds d'action sociale (F.A.S) pour les travailleurs immigrés et leurs familles. Il travaille depuis plus de 30 ans sur les modes de coopération entre les acteurs dans la vie professionnelle et les problèmes de discriminations sur le marché du travail et de l'emploi et leur prévention.

Il s'est proposé dans cette intervention de tirer quelques enseignements de sa pratique de recherche-action, notamment dans le cadre de démarches de transformations qualifiantes déployées sur différents terrains d'étude.

Le changement est une réalité permanente dans les situations de travail, faite de multiples exigences : date de mise sur le marché d'un produit, exigences de qualité, diminution des coûts, acquisition de nouveaux savoir-faire. La transformation qualifiante est une démarche qui vise à gérer conjointement et de manière dynamique les changements organisationnels et l'évolution des compétences des salariés : les changements organisationnels nécessitent de nouvelles compétences ; celles-ci autorisent l'élaboration et la mise en œuvre de changements supplémentaires.

Dans cette perspective, cette démarche cherche à faire émerger les « situations-problèmes » associées au changement dans le but de construire avec les acteurs, des réponses qui puissent être réinvesties dans le travail. Plusieurs temps – de durées variables selon les questions traitées – rythment cette démarche :

- le repérage des situations-problèmes et la constitution de bibliothèques de cas,
- la création de groupes pour traiter de ces situations,
- la recherche et l'approfondissement de solutions retenues par le groupe, animés par un intervenant chargé d'apporter ponctuellement des savoirs méthodologiques et des outils conceptuels permettant au groupe d'avancer dans sa réflexion,
- la consolidation des acquis, des nouveaux apprentissages,
- la recherche des modalités de « réinvestissement » de ces propositions dans les situations de travail.

Deux interventions de transformation qualifiante réalisées suivant cette démarche ont été évoquées en exemple, l'une auprès de l'ANPE et de missions locales autour des questions de discrimination dans l'emploi et l'autre, dans le secteur automobile, autour d'un projet de conception et de production d'un nouveau véhicule.

François Beaujolin évoque cinq clés de la réussite d'une transformation qualifiante :

- *L'élaboration de groupes de pairs* : Les situations de changement en entreprise réinterrogent la place des acteurs dans l'organisation, induisent des résistances fortes quant à l'acceptation de nouveaux modes opératoires et savoirs. Dans un tel contexte, il est plus facile d'accepter de ses pairs des apprentissages nouveaux, au travers des échanges d'expériences, que de sa hiérarchie ou bien encore d'un intervenant extérieur. La composition des groupes de pairs constitue un débat permanent : entre groupe homogène et groupe hétérogène. D'après lui, l'hétérogénéité est à favoriser ; loin d'être un handicap, elle constitue un avantage au sein de groupes socialement et statutairement homogènes par rapport à l'organisation.

---

<sup>10</sup> Textes de référence de l'intervention : « Principes pour une recherche action coopérative » et, « La transformation qualifiante, une démarche consensuelle pour construire une organisation coopératrice ? »

- *L'implication de tous les salariés concernés par le changement* : L'objectif est que chacun puisse participer à un moment donné du changement à une réflexion sur son activité et à l'élaboration de propositions de solutions face aux situations-problèmes. Ce principe se heurte parfois à l'ampleur du changement et au nombre de salariés directement concernés. La légitimité des acteurs participant aux différents groupes représente dès lors un enjeu : ils doivent être crédibles, constructifs, critiques, « communicants » et volontaires sur le sujet abordé.

- *La mise en place d'un système de régulation* : Ce système de régulation repose en premier lieu sur une définition précise des rôles des différents acteurs dans cette démarche de changement : 1) les *groupes de travail*, réfléchissant aux situations-problèmes et à leurs solutions. Il s'agit de groupes – plutôt – homogènes du point de vue de leur positionnement et de leur statut dans l'organisation du travail. 2) les *intervenants extérieurs*, dont la neutralité est la première des conditions de leur acceptation dans ce dispositif. Ils interviennent généralement à deux, afin de pouvoir croiser leurs points de vue, leurs modalités d'action, et interpréter leurs propres attitudes à l'égard du terrain.

Ce système implique en outre *différents mécanismes et lieux de régulation* afin de gérer les propositions de changement issues du terrain, et les éventuels conflits d'enjeux. Les questions que se posent les groupes de travail sur l'existant dans l'organisation, sur l'étendue possible des actions doivent pouvoir obtenir réponse auprès de la hiérarchie directe, à un *premier niveau de régulation* et de dialogue. La réappropriation du travail des groupes, l'analyse des propositions et de leurs conséquences en termes d'investissement, d'allocation de ressources, de modification dans l'organisation du travail se doivent d'être discutés dans un lieu de transaction, au sein d'un groupe technique réunissant fonctionnels et opérationnels. Il s'agit ici d'un *second niveau de régulation*. Enfin, les différends qui n'auraient pas été tranchés par le groupe technique se règlent à un *troisième niveau de régulation*, au sein du groupe de pilotage, lieu à la fois politique et stratégique.

- *L'importance du temps dans la transformation qualifiante* : Les apprentissages s'inscrivent dans la durée, dans la résolution progressive de conflits socio-cognitifs. Cela « demande » et « prend » du temps pour métaboliser les questions du changement, ce qui va bien souvent à l'encontre des intérêts des formateurs. F. Beaujolin donne en exemple les actions réalisées à l'ANPE autour des questions de discrimination. Le temps est une donnée essentielle du dispositif d'intervention. Il n'est en effet pas possible de réfléchir à la manière dont les salariés peuvent gérer les situations de discrimination auxquels ils sont confrontés dans le placement des demandeurs d'emploi, sans prendre conscience qu'ils sont eux-mêmes producteurs de discrimination. Or, cette prise de conscience demande de se laisser du temps avant de s'engager dans des actions de changement.

- *La place de la parole dans les dispositifs de transformation qualifiante* : Les enjeux de la parole sont très importants dans ces dispositifs où il s'agit d'amener les pairs à expliciter leur pratique professionnelle et faciliter au travers de leur expérience verbalisée l'apprentissage des autres. Dire son savoir, c'est savoir. Dire comment on sait faire, c'est se construire un savoir qui est probablement transférable dans d'autres situations, parce que c'est avoir compris les leviers de ses propres manières de faire et par là même pouvoir comprendre en quoi les modes opératoires des autres peuvent être un enrichissement pour sa propre pratique.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Michel Gollac* : Des travaux sur la coopération entre seniors ont montré que celle-ci était diversement efficace selon la plus ou moins grande proximité sociale entre les individus du groupe. De même, les groupes de pairs que tu évoques partagent certes les mêmes situations professionnelles, mais n'ont pas nécessairement les mêmes trajectoires professionnelles – dans et hors de l'entreprise – ni les mêmes origines sociales. Est-ce que cela pose un problème quelconque du point de vue du fonctionnement et de l'efficacité de ces groupes de pairs ?

*François Beaujolin* : Le principal problème est le langage. C'est également l'enjeu majeur de ces dispositifs. L'expérience des uns et des autres se constitue au fil de parcours dans des industries qui n'utilisent pas les mêmes langages. Il est important que les différents acteurs – entre pairs, mais aussi avec les acteurs transversaux et les acteurs hiérarchiques – puissent se faire comprendre à l'intérieur de leur organisation. Cela est d'autant plus nécessaire que nous sommes dans des sociétés de plus en plus spécialisées où il est de plus en plus difficile de communiquer sur les réalités où chacun intervient. C'était le cas dans une entreprise où j'ai été amené à faire une intervention. La communication entre le technicien de maintenance et les opérateurs sur une chaîne d'embouteillage était au point mort depuis des mois, ne permettant pas de résoudre des incidents techniques bloquant le fonctionnement de la chaîne. On a travaillé sur la parole de ces acteurs afin de leur permettre de trouver une solution.

*Serge Volkoff* : Comme toi, je suis frappé qu'on ne considère souvent le temps de l'apprentissage d'un changement (ou d'une formation) que sous un seul angle : celui d'un temps « massé » et non possiblement étalé et fractionné dans sa durée. Pour certains interlocuteurs, proposer par exemple une formation répartie dans le temps, c'est perdre du temps. Or on sait que le temps entre deux moments est un temps de réflexion et de travail de la question traitée. On échange avec d'autres, on vérifie auprès d'eux qu'on a bien compris ou que les questions qu'on se pose sont pertinentes et méritent d'être posées lors d'un prochain échange. C'est, en ce sens, qu'un participant au projet IMPACT de la Sécurité sociale – Investissement Métier et accomPagnement du Changement Technologique – nous avait dit qu'il n'aurait pas eu le même niveau d'engagement si cet important projet lui avait été présenté en plusieurs fois – même plus courtes – qu'en une seule.

Un autre volet de cette question du temps renvoie à la nécessité d'avoir un temps certes long mais aussi suffisamment *non contraint* pour pouvoir apprendre. V. Pueyo et M. Millanvove dans une étude sur les fondeurs ont montré comment la transmission des savoir-faire entre anciens et jeunes était délicate du point de vue de son organisation temporelle parce qu'il était difficile d'éviter qu'elle ne se déroule exclusivement dans les temps « libres » laissés par la production.

On pourrait enfin rajouter, en reprenant le titre d'un texte de F. de Coninck : un temps étalé, mais également « *du temps devant soi* ». Un exemple significatif dans ce domaine est celui d'une recherche réalisée auprès des conducteurs de bus londoniens amenés à devenir conducteurs de tramway. Leur formation se déroulait sur neuf jours. Au terme de cette formation, les conducteurs passaient des tests. Les jeunes les réussissaient alors que ce n'était pas le cas de tous les conducteurs âgés. Trois jours supplémentaires de formation ont été donnés à l'ensemble des agents. Des tests intermédiaires ont été effectués au neuvième jour de cette formation. Les résultats ont montré que tous les agents quel que soit leur âge les réussissaient. Le fait d'accorder un « temps de respiration » au travers de ces douze jours de formation permettait à chacun de se doter d'une stratégie d'apprentissage individuelle qui leur convenait et d'atteindre l'efficacité attendue avant le terme de la formation.

*François Beaujolin* : Il doit y avoir des temps spécifiques mais également des lieux spécifiques ; hors du temps et du lieu où se déroule le travail. L'intervenant tient un rôle important ; il est le signe qu'il s'agit là d'un moment différent de celui du travail.

*Nathalie Greenan* : Lors de la mise en place de changement, les directions d'entreprise ne montrent-elles pas une préférence pour la constitution de groupes de pairs, avec l'idée que les échanges seront facilités dans des groupes homogènes du point de vue de l'âge, du sexe ou bien encore de l'origine sociale ? Peut-on faire un parallèle avec le travail que vous menez sur les pratiques discriminatoires ?

*François Beaujolin* : Dans le prolongement des lois Auroux, les entreprises ont mis en place des groupes d'expression, de résolution de problèmes, inter-hiérarchiques mais où le sommet était largement sur-représenté par rapport à la base. Les groupes de pairs représentent une évolution par rapport à cette situation. Dans les entreprises, la question des discriminations se présente sous différents volets : le devenir professionnel des plus de 55 ans face aux évolutions stratégiques et technologiques, et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, notamment. L'entreprise que

je citais précédemment s'est attachée à ces deux aspects. Autour de la question du devenir professionnel des seniors, elle a constitué deux groupes, l'un composé de seniors chargés de réfléchir à leur situation actuelle dans l'entreprise en matière de mobilité, de transmission des savoirs et l'autre composé de plus jeunes ; le constat fait par l'entreprise était en effet que ces jeunes pouvaient ressentir des inquiétudes quant à leur avenir professionnel dans l'entreprise et décider de la quitter passée la quarantaine. Enfin, pour réfléchir à l'égalité sexuelle, deux groupes ont été constitués, l'un d'hommes, l'autre de femmes.

Le problème dans ce genre de dispositif – et donc l'un des principaux enjeux - est de réussir à ce que la communication soit effective entre les groupes, à les faire dialoguer en permanence sur leurs propositions respectives pour qu'au final on soit face à un groupe commun. Si ce dialogue n'a pas lieu, on perpétue les stratifications et les discriminations.

*Nathalie Greenan* : Comment les entreprises ont-elles réagi à votre proposition de constituer des groupes de pairs ? Cela a-t-il suscité de la surprise, des inquiétudes, des résistances ?

*François Beaujolin* : De la surprise, c'est sûr. Mais, par exemple pour les groupes travaillant sur l'égalité sexuelle, les différents acteurs se sont emparés de cette idée. Principalement les femmes qui ont vivement souhaité avoir ce temps de réflexion entre elles sur les conditions de leur vie professionnelle, avant d'en débattre avec les autres.

*Patricia Vendramin* : On peut s'interroger sur les critères que l'on peut prendre pour dire d'un groupe qu'il est homogène ou non. Un groupe de femmes est homogène du point de vue de l'appartenance de sexe ; en revanche, il peut être hétérogène si on considère le statut hiérarchique ou bien la formation initiale de ses participantes. Quand on aborde ces questions d'homogénéité/hétérogénéité des groupes, cela suppose de statuer sur ces critères : par rapport à quoi et à qui, est-on pair d'un autre individu ? Je citerais le cas d'une grande banque européenne qui autour de la problématique de l'égalité sexuelle a constitué un groupe très homogène de femmes – exclusivement des cadres dirigeantes – et qui pourtant n'a pris aucune mesure significative sur cette question, si ce n'est d'entreprendre des actions de communication.

*François Beaujolin* : Dans le cas précis de cette banque, les actions de communication constituent la première étape du dialogue entre le groupe de travail et le reste de l'organisation. En outre, il est à préciser que cette organisation n'a pas construit un projet autour de l'égalité sexuelle, mais un groupe de travail, sans se doter jusqu'à présent de boucles de régulation.

*(Les questions suivantes ont été groupées, pour laisser à l'intervenant la possibilité de réagir en fin de séance)*

*Patricia Vendramin* : Je reviendrais sur deux aspects qui me paraissent essentiels : l'importance du temps et de la parole dans les apprentissages, et le rôle de la parole dans les processus d'acquisition des savoirs. Sur le premier point, je donnerais en exemple une étude réalisée sur la formation accompagnant l'implémentation d'un progiciel de gestion intégrée. La durée de la formation et son découpage temporel étaient au cœur des problèmes évoqués par les salariés en formation. La courte durée des modules de formation massés sur deux/trois jours ne leur permettait pas d'intégrer les apprentissages, en somme d'avoir du temps pour apprendre, un temps de « digestion » des connaissances, de recherche de solutions entre collègues et enfin de formalisation des acquis de cette formation.

La parole tient un rôle important dans les processus d'acquisition des savoirs. Or, avec le développement de l'*e-learning*, des campus virtuels, les rapports aux connaissances deviennent de plus en plus individualisés. Les temps d'apprentissage sont réduits au minimum et, la parole disparaît. Comment voyez-vous ces évolutions ?

*Catherine Marry* : Le débat autour de la mixité/non mixité dans les groupes peut également être alimenté par les recherches réalisées dans le milieu scolaire. Notamment, par exemple par l'Institut de Recherche sur l'EDUcation (IREDU) sur les classes de niveau. Ces recherches ont montré que



les apprentissages étaient meilleurs dans les classes hétérogènes que dans celles de niveau. Les meilleurs élèves ne sont pas moins bons, et les moins bons élèves sont meilleurs. D'autres types de recherches, plus psychologiques, ont été réalisés sur les interactions dans les groupes de pairs (garçons et filles). Elles ont montré que dans les contextes mixtes, les stéréotypes de genre étaient renforcés. À la lumière de ces travaux, certaines féministes en ont conclu hâtivement que la mixité des classes pouvait être à l'origine des performances moindres des filles en mathématiques. Et donc qu'il fallait revenir à une non mixité. Cela est sans compter sur une variable essentielle, à savoir l'origine sociale des élèves. Ces études sur la mixité des classes ont pour la plupart été réalisées aux États-Unis, où les classes mixtes sont mises en place dans des collèges de milieu populaire. Si dans ces classes, les jeunes filles ont de moins bonnes performances en mathématiques, ce n'est pas du fait de la mixité des groupes, mais de leur milieu social.

*Sandrine Guyot* : Dans de nombreuses entreprises fleurissent des groupes de travail, de partage d'expériences, de capitalisation de pratiques, où les salariés sont « sur-sollicités » pour y participer. C'est particulièrement flagrant à mon sens, dans les entreprises qui « managent » par le changement. On constate bien souvent un épuisement des salariés et des collectifs à devoir sans cesse partager sur leurs expériences, qui parfois se mue en une posture de retrait et d'évitement par rapport à ces multiples sollicitations.

*Antoine Valeyre* : L'importance d'avoir « du temps devant soi » est fondamentale en matière de formation ; elle l'est également en matière de changement d'organisation. Dans les années 1980, les expériences autour des organisations qualifiantes se sont multipliées jusqu'à brusquement se réduire au milieu des années 1990. Mon hypothèse est que l'irruption des organisations de type *lean production*, d'une part, et le basculement des logiques d'entreprise vers le « court-termisme », d'autre part, ont probablement freiné les expériences d'organisations qualifiantes « donnant du temps devant soi ». Cette hypothèse s'appuie sur ma pratique de chercheur dans des entreprises industrielles. La partagez-vous ?

*François Beaujolin* : À propos de l' *e-learning*, je partage tout à fait votre analyse. J'ai été pour ma part sollicité par une grande entreprise d'intérim afin de construire un outil en ligne sur les problèmes de discrimination. J'ai décliné cette offre. En ce qui concerne la « sur-sollicitation » des salariés pour participer à des groupes, il est évident que s'il n'y a pas de projet porteur, de réarticulation de leur travail sur l'organisation, s'il n'y a pas de changement visible, les groupes s'épuisent. Le « groupisme » n'a pas d'intérêt en soi. L'autre, la tierce personne est importante dans les apprentissages. C'est le miroir qui permet de faire comprendre à la personne en formation « qu'elle a appris ». Enfin, à propos des organisations qualifiantes. Dans l'organisation, on est dans un perpétuel mouvement de balancier, et de contradictions incessantes. Aux États-Unis, un célèbre ouvrage sur la culture d'entreprise avançait que le succès d'une entreprise dépendait du leader d'opinion qui la dirigeait. Quinze ans plus tard, la moitié des entreprises en question avaient fait faillite. Ceci pour conclure qu'en matière d'organisation, les choses les plus contradictoires peuvent se dire.



## Quatrième séance, 20 octobre 2005

### Interventions de EMMANUELLE WALKOWIAK, NATHALIE GREENAN, DANIELLE GUILLEMOT et de AGNÈS PELAGE

---

*Présents* : Robert Ardeni, François Beaujolin, Damien Cartron, Sandrine Caroly, Thomas Coutrot, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, Catherine Marry, René Mathieu, Anne-Françoise Molinié, Agnès Pelage, Antoine Valeyre, Patricia Vendramin, Serge Volkoff, Emmanuelle Walkowiak.

Cette quatrième séance du séminaire a réuni deux interventions. La première, **d'Emmanuelle Walkowiak, Danièle Guillemot et Nathalie Greenan (CEE)** a porté sur les réorganisations et le renouvellement de la main-d'œuvre, à partir notamment des résultats de l'enquête COI (Changements Organisationnels et Informatisation) de 1997. La seconde intervention présentée par **Agnès Pelage (IUFM de Creteil)** s'est intéressée à la formation, comme outil modulable suivant les transformations vécues par les entreprises.

Ce compte rendu propose un résumé de leurs interventions et fait état des questions posées par les participants du séminaire.

#### RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE EMMANUELLE WALKOWIAK, DANIELLE GUILLEMOT ET NATHALIE GREENAN<sup>11</sup>

Cette intervention pose la question du travail soutenable au regard des chocs et des ruptures que peuvent impliquer les réorganisations dans les manières de travailler et dans les collectifs de travail. De manière transitoire, elles viennent en effet perturber des éléments qui contribuent à réguler l'activité au travail ; de manière plus permanente, elles peuvent affecter l'intensité ou la nature de l'effort demandé aux salariés. Aussi, les auteures s'interrogent-elles sur la manière dont les entreprises adaptent leur main-d'œuvre aux réorganisations, articulant leur démonstration autour de quatre grandes questions clés :

- Comment les nouvelles formes d'organisation changent-elles le travail ?
- Quels sont les salariés qui accèdent aux postes de travail innovants ?
- Comment les entreprises qui se réorganisent forment-elles leurs salariés ?
- Comment la structure de la main-d'œuvre évolue-t-elle dans les entreprises qui se réorganisent ?

Ces explorations ont été faites sur la base de données salariés et de données entreprises, issues de l'enquête COI de 1997, pour mesurer la modernisation des entreprises (8 812 salariés /4 025 entreprises) ; et provenant des déclarations annuelles des données sociales (DADS) (4 067 salariés) et du panel de l'*Enquête sur la Structure de l'Emploi-ESE* (2 264 entreprises de plus de 50 salariés), pour mesurer la composition de la main-d'œuvre.

---

<sup>11</sup> Textes de références de l'intervention : « Informatique, Organisation du travail et interactions sociales », Greenan.N. & Walkowiak E. ; « Renouvellement de la main-d'œuvre et modernisation des entreprises », Wakowiak E.

## **Comment les nouvelles formes d'organisation changent-elles le travail ?**

Avec les nouvelles pratiques organisationnelles des entreprises, deux configurations de postes de travail industriel tendent à se diffuser : le *Modèle du Cadre* caractérisé par une forte autonomie, des communications distantes, la fréquence des réunions, à la différence du *Modèle du travailleur de Production*, défini par des communications plus nombreuses avec les collègues, le travail de groupe, et l'importance des normes de qualité. Ces évolutions modifient les logiques de coordination entre les acteurs et accentuent leur interdépendance dans le travail au sein de collectifs dont les contours changent également.

## **Quels sont les salariés qui accèdent aux postes de travail innovants ?**

L'accès aux postes informatisés ou innovants sur le plan organisationnel repose sur une sélection des salariés, favorisant les interconnexions et interdépendances au sein de l'entreprise. Le capital social reste un déterminant caché de cette sélection. Néanmoins des profils se dessinent. Le salarié informatisé est un diplômé habitant en zone urbaine, avec de l'ancienneté et sur une trajectoire professionnelle ascendante. Son père est cadre ou de profession intermédiaire. Le salarié d'un poste de travail innovant sur le plan organisationnel, est un homme avec de l'ancienneté, ayant reçu une formation au poste, rarement enfant d'agriculteur ou d'artisan. Ceux répondant au *Modèle du Cadre*, sont diplômés avec une trajectoire professionnelle ascendante, appartenant à une entreprise caractérisée par une diversité des CSP et une homogénéité des âges. Les salariés associés au *Modèle du Travailleur de Production* sont jeunes, travaillant dans une entreprise dont la main-d'œuvre est homogène. Par ailleurs, il apparaît que les travailleurs peu qualifiés dans les métiers de production sont plus particulièrement touchés par les transformations du travail induites par les nouvelles technologies et par l'intensité du travail associée à l'usage de l'informatique. Ces constats ne se retrouvent ni pour les cadres, ni pour l'usage de machines automatiques chez les ouvriers et professions intermédiaires.

## **Comment les entreprises qui se réorganisent forment-elles leurs salariés ?**

De manière générale, les entreprises changeant de technologies ou d'organisation forment plus leurs salariés que les autres, sans qu'il y ait un accès sélectif à la formation en fonction de l'âge. Néanmoins, les travailleurs âgés de ces entreprises présenteraient des caractéristiques individuelles particulièrement favorables, laissant à penser qu'il y aurait possiblement un lien entre réorganisation et gestion de la pyramide des âges dans ces entreprises. Éviction sélective des travailleurs âgés à l'occasion des différentes modernisations ou influence des différentes générations sur l'adoption des changements ?

## **Comment la structure de la main-d'œuvre évolue-t-elle dans les entreprises qui se réorganisent ?**

Prenant appui sur différents travaux, les auteures se sont attachées à établir si les changements technologiques et/ou organisationnels avaient une influence sur les ajustements de la main-d'œuvre et les modifications de la structure de qualifications, soit par la création d'emplois qualifiés, soit par la destruction d'emplois peu qualifiés. Elles ont analysé les trajectoires de modernisation des entreprises selon leur configuration organisationnelle et technologique, innovante ou traditionnelle, en 1994 et 1997. Ces croisements montrent en premier lieu un mouvement d'ensemble de modernisation des firmes, avec une croissance du nombre d'entreprises innovantes à la fois sur les plans technologi-

ques et organisationnels. En outre, les entreprises qui changent coordonnent leurs choix techniques et organisationnels, en étant soit traditionnelles, soit innovantes sur les deux aspects.

L'introduction seule de changement technologique suscite un accroissement de la part des cadres et une diminution de celle des ouvriers qualifiés. Ces changements technologiques tendraient en outre à stabiliser la main-d'œuvre. À la différence, les changements organisationnels seuls entraînent une substitution des ouvriers non qualifiés par des qualifiés. Ils engendrent une dynamique de renouvellement de la main-d'œuvre, particulièrement importante pendant la phase de diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles. En revanche, les entreprises menant de front changement technologique et organisationnel génèrent des créations d'emplois plus importantes, et des destructions plus faibles.

## L'enquête COI : de 1997 à 2006

Les évolutions vécues depuis une décennie (récession, délocalisation, vieillissement de la population, « démocratisation » des NTIC, RTT) sont de nature à bouleverser les restructurations d'entreprises. Les effets des changements technologiques et organisationnels, dont on peut faire l'hypothèse qu'ils ne peuvent plus être disjoints, risquent d'appeler maintenant à des résultats différents de ceux de l'enquête de 1997. Aussi, le champ de l'enquête a été révisé dans sa nouvelle version 2006, et de nouvelles questions ont été ajoutées.

L'enquête va être étendue aux secteurs marchands, des transports, aux trois fonctions publiques et aux entreprises de plus de 20 salariés (l'enquête de 1997 concernait exclusivement les entreprises du secteur industriel de plus de 50 salariés). Le nombre de salariés interrogés sera plus important (29 000 *versus* 8 812, en 1997), comprenant également des salariés ayant quitté leur entreprise au moment des restructurations.

Au volet « employeur » de l'enquête sont adjointes des questions sur les outils de gestion des compétences, et les préoccupations des entreprises en termes de maintien et de renouvellement des compétences. De nouvelles variables décrivant l'environnement et les contraintes de l'entreprise sont également associées afin de mieux contrôler les effets propres des changements d'organisation et d'outils informatiques. Des modifications substantielles ont été apportées au questionnaire salariés pour mieux caractériser les salariés accédant aux postes innovants, aux formations ad hoc et ceux sortant dans l'entreprise. En ce sens, un questionnaire spécifique a été établi pour les salariés sortis de l'entreprise ; des items ont été rajoutés sur le handicap, les langues parlées dans l'enfance. En outre, cette nouvelle version se veut adopter une approche plus complète de la formation et des compétences au travers de questions sur les formations formelles liées ou non au poste de travail, les formations sur le tas, et sur le sentiment d'apprendre dans le travail et d'utiliser ses compétences...

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*François Beaujolin* : Je suis d'avis que se met en place naturellement un processus de sélection « au fil de l'eau » des opérateurs, qui ne tient pas nécessairement à leur qualification ou à leur âge. Dans les actions de formations en alternance de longue durée, on s'est aperçu au bout de quelques mois, que certains démontraient des compétences non identifiées jusque là qui leur permettaient de « décoller » en matière d'avenir professionnel, à la différence des autres. Par ailleurs, dans la nouvelle enquête COI, souhaitez-vous comprendre les phénomènes discriminatoires ? Avez-vous la possibilité d'obtenir des indications sur le lieu de naissance du père ? Autre question : l'apprentissage sur les tas est-il fait par un hiérarchique ou bien un pédagogue ?

*Danièle Guillemot* : La sélection que nous avons observée touche à l'accès à certains postes de travail ou à la formation par les salariés et non une sélection au sein même de la formation. N'importe qui ne bénéficie pas d'une formation lors d'une réorganisation. Hors enquête, les statistiques sur l'évolution de la formation professionnelle tendent à montrer que la durée de la formation se raccourcit, le taux de proportion des salariés formés est stable depuis plusieurs années, après avoir connu une longue période d'augmentation, la question des compétences se développe largement. Aussi peut-on penser que cela se traduit également par une accélération de la sélection des personnes ayant accès à la formation, et par un recours au marché externe.

*Nathalie Greenan* : Le lieu de naissance des parents fait partie des questions que nous avons pensé intégrer. Or, le processus de labellisation de l'enquête était trop avancé pour que nous soumettions cette proposition à la CNIL. Néanmoins, *via* le fichier DADS, la base de sondage « salariés », il est possible de savoir si le salarié est français ou étranger. Dans l'enquête, plusieurs items permettent également d'approcher cette question : les langues parlées dans l'enfance et dans le travail. À partir du dispositif couplé, on aimerait étudier les phénomènes discriminatoires dans les trajectoires professionnelles. Cette enquête le permettrait.

*Danièle Guillemot* : L'enquête ne permet pas de savoir par qui l'apprentissage sur le tas est dispensé. En revanche, plusieurs questions permettent de déterminer l'aide fournie dans le travail par le supérieur hiérarchique.

*René Mathieu* : Entre les deux enquêtes, il y a une différence de terminologie. La première enquête COI emploie le terme de qualification ; la seconde, celui de compétence. La notion de compétence rend très floue celle de qualification.

*Danièle Guillemot* : Dans la partie entreprises de l'enquête, on a repris le vocabulaire utilisé par les gestionnaires. Dans la partie salariés, toutes les variables permettant de définir les qualifications, au sens de la classification dans les PCS (nomenclature Insee, Professions et Catégories Socioprofessionnelles) n'ont pas été abandonnées. Pour tenir compte des évolutions, nous avons ajouté cette notion de compétence, qui renvoie à des compétences en général, et non à des compétences particulières. À la différence de la PCS qui permet de repérer des professions, les questions ajoutées relèvent d'appréciation subjective sur l'utilisation ou non des compétences. On ne connaît pas le contenu de ces compétences.

*Nathalie Greenan* : On a un double codage de la classification : celle faite par le salarié de sa propre activité, et celle de l'intitulé de poste apparaissant dans le fichier paie de l'entreprise. Il est essentiel de collecter à la fois les éléments objectifs et subjectifs. Dans les contextes de changement organisationnel, on constate un écart beaucoup plus important entre ces deux codages soit un fort désaccord sur la classification entre salariés et entreprise. Les catégories stabilisées ne permettent pas nécessairement de comprendre comment les salariés sont mis à contribution dans ces contextes de changement qui occasionnent des chocs sur l'activité de travail. On l'a vu dans l'enquête de 1997, les salariés sont fortement sollicités lors des réorganisations ; ils doivent gérer une complexité plus grande. Mais, cela ne rejaillit pas nécessairement sur leur classification.

*Serge Volkoff* : Moins le changement sera un choc, plus on peut penser qu'il sera compatible avec un travail soutenable. Cela dépendra de plusieurs facteurs, comme :

- la planification du changement : le changement a-t-il été anticipé, organisé, annoncé ? Une période d'implantation a-t-elle été prévue ?

- la participation des différents acteurs dans les différentes phases du changement, et notamment lors de sa préparation.

- Le maintien des collectifs : Le collectif joue un rôle régulateur dans les phases de changement. Celui-ci a toutes les chances d'être soutenable, s'il préserve quelque chose des collectifs, ou tout du moins tient compte de cette dimension du travail.

- Les processus de changement et d'apprentissage du changement. Va-t-on penser l'apprentissage du changement, comme une rupture en cherchant à appliquer « tel que » de nouvelles connaissances ? Ou bien chercher à articuler et configurer ces connaissances avec celles antérieurement acquises ?

*Patricia Vendramin* : Il y a une difficulté à appréhender les effets du changement sur l'ajustement de la main-d'œuvre, sur la transformation du travail, sur les enjeux de formation... sans rendre compte de la nature spécifique de ce changement. Ces effets seront différents suivant les familles technologiques : les technologies transversales, les technologies de support, les technologies de métier (comme les technologies de communication) qui ne s'adressent pas aux mêmes populations de travailleurs. Mais aussi, en fonction du secteur d'activités (secteur industriel ou des services), de leur position (producteur ou utilisateur de technologie), de la capacité d'innovation des entreprises, de leur degré d'exposition à la concurrence, de leur gestion des ressources humaines. Il est nécessaire d'avoir des analyses qui permettent de distinguer la nature des changements technologiques pour ne pas en laisser certains dans l'ombre.

*S. Caroly* : Dans les changements technologiques et organisationnels, le collectif peut jouer un rôle de soutien dans les apprentissages. Il pourrait être intéressant dans votre approche d'introduire des aspects sur le soutien du collectif et sur les dimensions individuelles des parcours qui peuvent faciliter ou non l'intégration dans les collectifs.

*Michel Gollac* : Dans l'exposé, vous avez souligné l'effet positif de l'ancienneté. Est-ce parce que l'ancienneté constituerait une sorte de capital social ? Les plus anciens mobiliseraient-ils des réseaux locaux d'entraide ? Ont-ils développé lors des changements précédents des capacités individuelles ou collectives leur permettant de mieux s'adapter aux nouveaux ? Dans l'enquête COI de 1997, avez-vous des éléments pour supporter telle ou telle interprétation ?

*Nathalie Greenan* : Face à ces questions, on est confronté aux limites de l'outil statistique. Son rôle est de capter les grandes tendances. Les travailleurs deviennent de plus en plus polyvalents, autonomes, inter-reliés les uns aux autres, dans les entreprises qui changent, quels que soient les types d'emplois. Les technologies de l'information y participent pour beaucoup. La définition du travail soutenable est différente selon qu'on dépend fortement des autres dans son activité ou qu'au contraire, on a peu besoin de se coordonner. Par ailleurs, la question des collectifs me semble fondamentale. L'enquête de 1997 était très centrée sur l'individu dans le travail. Dans la nouvelle, on souhaite creuser cette question : que sont les « nouveaux » collectifs ? Sont-ils situés dans les mêmes lieux et espaces ? Comment s'organisent-ils ?

*Danièle Guillemot* : Dans l'enquête 2006, on essaie d'avoir des indicateurs. Des questions portent sur le nombre de personnes avec lesquelles les salariés travaillent régulièrement ; le temps passé ; le soutien social en distinguant sa provenance, sa permanence, sa stabilité. On s'intéresse également aux groupes projet caractérisés par une forte flexibilité mais également par une constitution très précaire, à durée de vie limitée. Aussi, quels sont les impacts de ces formes d'organisation collective ? Des questions sur le sentiment d'appartenance à des collectifs ont été testées. Nous y avons renoncé du fait des interprétations multiples de l'item « se sentir proche de.... »

*Emmanuelle Walkowiak* : Dans l'enquête, on a eu le souci de différencier les technologies informatiques. On a également construit un indicateur synthétique qui cumulait ces technologies informatiques et les machines automatiques. Sur la question des collectifs, comment peut-on les mesurer à partir d'une enquête ?

*Serge Volkoff* : Approcher les aspects du travail collectif est une chose, mesurer le degré de travail collectif est une question bien plus difficile à laquelle il est difficile de donner réponse.

*Catherine Marry* : L'analyse des réseaux aborde en partie ces aspects.

*Michel Gollac* : Elle n'est pas adaptée à un taux de sondage faible sur un grand univers, comme c'est le cas ici. Or, à part, l'analyse de réseaux, rien n'a été inventé qui permette de cerner le collec-

tif. Dans un supplément à l'approche TOTTO (*Technique et Organisation du Travail des Travailleurs Occupés*) sur les usages de l'information, des questions avaient été intégrées pour appréhender l'étendue du réseau de communication des personnes, son caractère ou non symétrique, la nature des communications (proches ou lointaines). Mais elles ne cernent pas le collectif.

*Catherine Marry* : Si l'analyse de réseaux n'est pas directement applicable ici, elle peut néanmoins être utilisée sur un module ou certaines questions peuvent servir d'indicateur. Dans une étude sur le monde de la recherche en cancérologie, E. Lazega a employé des questions du type : « faites-vous appel à un de vos collègues pour relire un article ? ». Il montre dans son analyse qu'être dans un lieu où on peut bénéficier de ressources matérielles, intellectuelles, relationnelles favorise les performances, plus que le capital social et les variables individuelles.

*Serge Volkoff* : Le courant de clinique de l'activité dirigé par Clot évoque ces questions du collectif : « du travail collectif au collectif de travail », titre d'un de ses articles récents, cosigné avec S. Caroly. Le collectif se construit autour de règles d'usage de travail, dans la mutualisation de valeurs, d'enjeux, de principes fondamentaux dans le travail acceptés collectivement et s'enrichissant de la diversité des pratiques de chacun.

*Anne Pelage* : Dans le prolongement de cette notion de collectif, on peut également penser à l'analyse de Strauss sur les segments de travail, et qui distingue les acteurs mobilisés par l'individu pour permettre la réalisation de son travail. Ces acteurs peuvent être à « distance », mais néanmoins être considérés comme des confrères.

*Sandrine Caroly* : Des questions peuvent être formulées sur les formes du travail collectif, les modes d'entraide, les dérogations aux règles, et intégrées autant dans le questionnaire salariés que dans celui des employeurs.

## **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE AGNÈS PELAGE : « Du dispositif au processus. La formation : un instrument modulable au fil des transformations de l'entreprise »**

Cette intervention plaide en faveur d'un autre regard sur la formation continue bien souvent étudiée à l'aide d'indicateurs statistiques et de catégories juridiques qui la définissent. Si ces caractéristiques éclairent des aspects importants en matière de formation et encouragent des travaux sur les liens entre formation et contexte de l'entreprise, il en résulte aussi un certain nombre de classements et de jugements opposant les entreprises formatrices aux autres. Par ailleurs, ces analyses tendent bien souvent à diffuser une perception de la formation en entreprise comme d'un phénomène stable et s'efforcent de débusquer les freins à la formation. Elles véhiculent implicitement l'idée que ce serait un « bien », lorsque la formation progresse dans les entreprises, ralliant plus ou moins directement la théorie du capital humain. Mais pour qui et de quelles façons, cela serait-il un « bien » ?

Pour aller au-delà de cette conception, il serait utile de comprendre comment dans certaines situations on se passe de formation continue et comment, à certains moments, on voit l'usage de la formation apparaître et sa mise en forme se préciser.

Aussi, A. Pelage se propose-t-elle d'interroger le processus de formalisation de la formation continue à partir des résultats d'une enquête réalisée dans deux entreprises aux situations et formes d'emploi différentes. L'objectif visé est ainsi d'examiner la formation avec une approche historique de son évolution dans l'entreprise, afin d'en déceler les usages et formalisations dans différents moments et circonstances de la vie de l'entreprise. La question posée en toile de fond est la suivante : peut-on connaître la manière dont la formation progresse ou non sans connaître l'histoire de l'entreprise ?

Le premier cas développé est celui d'une entreprise fournissant un service de presse aux entreprises. Petite structure composée de « copains et jeunes motivés », elle se caractérise à sa création en 1988, par une conception artisanale des revues de presse fournies aux entreprises. Le processus de travail



et l'organisation hiérarchique sont simples. Les ressources sont mises en commun, les informations circulent entre les *chargés de dossiers*, chacun se faisant à la fois concepteur, producteur des dossiers et commercial. Ils représentent l'aristocratie de l'entreprise, face aux *monteurs* – salariés subalternes – travaillant à la demande des chargés de dossiers. La formation n'est pas formalisée même si l'entreprise affiche un volontarisme en matière de CIF ; elle est présente sous forme d'échange et de partage de savoir-faire et de connaissances entre collègues.

La croissance que connaît l'entreprise entre 1992 et 1998 va conduire à une spécification des tâches et à un dédoublement du service « revue de presse » en deux services : le service « montage » composé des monteurs, et le service « revue de presse » avec les chargés de dossiers. C'est également à la fin de cette période que, poussée par la concurrence, l'entreprise va se lancer dans une « course à la productivité ». L'informatisation des revues de presse est réalisée sur une courte période sans formation spécifique des salariés. Les effets vont être immédiats sur la chaîne de production : les chargés de dossiers sont amenés à travailler seuls, dépendant de plus en plus des autres services, les délais de livraison sont raccourcis, le nombre de dossiers à traiter progresse, la polyvalence thématique accentuée.

En 2002, l'entreprise accroît son expansion par le rachat de trois entreprises concurrentes et multiplie ses effectifs par trois. Mais c'est également une année où elle connaît de sérieuses pertes financières. Une réorganisation est entamée par un nouveau DRH, chargé d'aider à la certification qualité de l'entreprise, de profiler les recrutements en fonction des compétences et des spécialités utiles pour le développement de l'entreprise, mais aussi de contrôler le travail et de l'intensifier.

C'est dans ce contexte que la formation formalisée apparaît comme une préoccupation. Des formations ciblées sur le management ont bien déjà été planifiées mais annulées faute de participants, des groupes de réflexion sur la réorganisation du travail mis en place, mais sans aboutir à des plans de formation. Fin 2003, un « vrai » plan de formation pour les salariés est produit par la direction, alors que plane une menace de licenciement collectif partiel et que les salariés manifestent leur mécontentement envers les conditions de travail, la politique de rémunérations et de gestion des carrières. Malgré une mobilisation sans précédent de l'ensemble des salariés pour faire remonter leurs besoins, la direction impose un plan de formation dont les objectifs de management sont précis (lecture rapide visant la productivité, qualité standardisée des produits, formation à la direction d'équipe). La formation est clairement un instrument managérial : les salariés doivent s'y conformer.

Le second cas relaté est celui d'une entreprise du secteur des loisirs, malmenée par seize années de restructuration et de plans sociaux l'ayant conduit à diviser ses effectifs par quatre. Bien qu'ayant le monopole sur son activité, elle connaît depuis les années 1980 une concurrence accrue avec le développement des jeux de hasard et des casinos. Afin de reconquérir des parts de marchés et améliorer les performances économiques, un projet d'entreprise est mis en place en 1997 qui va se traduire par une profonde transformation des métiers et un programme de restructuration. Des départs volontaires et en pré-retraite sont proposés à des conditions très favorables. Dans le même temps, l'entreprise se recentre sur son « cœur de métier » et externalise de nombreuses activités annexes. Dans ce contexte, la formation de masse va être au cœur des négociations avec les syndicats en échange d'une adhésion aux transformations de l'organisation du travail et de la gestion de la main-d'œuvre. Elle apparaît comme une monnaie d'échange pour ceux n'ayant pas eu l'occasion de partir lors des précédents plans sociaux.

En 2002, l'arrivée d'un nouveau directeur général va de nouveau modifier la donne. L'objectif est de faire de l'entreprise une « vraie entreprise commerciale », avec un système de rémunération variable lié aux objectifs. La formation est insérée dans un pôle plus large de développement des ressources humaines, mise au service du recrutement, d'une politique de gestion des compétences et des carrières maîtrisées. Elle fait l'objet d'une rationalisation progressive (ciblage des bénéficiaires, contenus arrêtés, moins de stages et plus de tutorat). Autant qu'elle devient un outil managérial en vue d'une plus grande productivité, portée par une logique de retour sur investissement.

Dans ces deux monographies, la formation voit son usage évoluer au fil des transformations de l'entreprise. Elle est à la fois conçue pour garder la main-d'œuvre et pour la faire partir. Elle organise des fidélisations courtes et des « défidélisations », fragilisant une partie de la main-d'œuvre tout en conservant les « indispensables ». Mais de manière générale, la progression de la formation continue correspond à un resserrement du management. Le discours d'une formation articulée à l'amélioration des carrières et des promotions est ici malmené par ces observations. Il repose sur un système qui s'inscrit dans la durée et la stabilité de l'emploi. En bref, où « on laisse du temps », ce qui est incompatible – parfois – avec certaines logiques d'entreprise.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Michel Gollac* : L'apprentissage de l'informatique confirme ce que vous dites : les performances des individus dépendent moins de la formation formelle qu'ils ont pu recevoir sur l'utilisation des outils informatiques que du réseau d'entraide dont ils bénéficient. Il reste néanmoins difficile de « mesurer » cette formation informelle, largement liée au soutien du collectif. On peut également se demander s'il n'existerait pas des formes d'organisation qui rendraient possible ce type de formation.

*Agnès Pelage* : Dans l'entreprise de jeux, il existe des dispositifs de tutorat des jeunes par les anciens. Cet accompagnement passe également par un apprentissage informel des règles du collectif, par une socialisation à ce monde professionnel. De même dans l'autre entreprise, les échanges entre les monteuses et les chargés de dossiers relèvent également d'un apprentissage collectif. Il y a une circulation du vocabulaire indigène de la formation. Il y a différentes traductions des formats de formation.

*Sandrine Caroly* : Dans les deux cas, vous montrez que la formation formelle n'apparaît qu'au moment où les entreprises sont dans des situations de restructuration, de licenciement de leurs effectifs. La formation formelle ne serait-elle pas finalement un bon indicateur de l'efficacité de l'entreprise et d'un emploi qui n'est plus soutenable ?

*Agnès Pelage* : C'est une vraie interrogation. La troisième entreprise faisant partie de cette enquête s'était très largement mobilisée autour d'une démarche compétences, alors même que sa fermeture était imminente, sans que les salariés ne s'y attendent.

*Sandrine Caroly* : Cet usage de la formation interroge sur les conduites d'anticipation et de prévision de l'emploi. On n'est pas ici dans une logique prévisionnelle qui permettrait de soutenir l'emploi. Par ailleurs, comment les formations informelles pourraient-elles être intégrées dans les plans de formation ?

*Agnès Pelage* : Il est difficile de dire ce qu'il faudrait entreprendre pour que la formation puisse soutenir l'emploi. Nos travaux ont montré la construction sociale par laquelle la formation est devenue un bien comme un autre, partageable par tous. Cette naturalisation de la formation comme d'un bien est tout à fait interrogeable en acte ; elle est possible lorsque les négociations sont fortes ou ouvrent des espaces de débats. Cela produit des créations et des effets inattendus par rapport aux normes et conceptions habituelles en matière de formation.

*Sandrine Caroly* : Il y a peu d'études sur la mise en construction de la formation. Par quelle dynamique et mécanismes, la formation est-elle mise à l'agenda dans le cadre de l'emploi soutenable ?

*Agnès Pelage* : Cet agenda ne se déclenche pas nécessairement dans la perspective de l'emploi soutenable. Je ne peux pas dire ce qu'est la formation en entreprise, ni dire ce que sont ses multiples finalités. J'observe « seulement » comment se formalise la formation ; à quel moment elle devient une préoccupation pour certains, dans sa dimension formalisée.

*Serge Volkoff* : Votre exposé plaiderait pour une conception de l'entreprise soutenable comme d'une entreprise ayant une cohérence collective dans ses orientations stratégiques. L'introduction du livre « les vertiges de l'emploi » commence par une anecdote en ce sens. Rachel Beaujolin raconte comment lors d'un stage en Ressources Humaines, elle assista dans la même journée à une réunion de préparation du plan de formation, et avec quasi les mêmes interlocuteurs, à une réunion de préparation d'un plan de licenciement, sur lequel figurait pour partie le nom de salariés dont on avait parlé peu avant pour leur formation ! Fréquemment, les actions de formations viennent se substituer à une réflexion cohérente et organisée sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, voire sur les itinéraires professionnels. Les décisions de formation sont prises par des décideurs RH ayant peu de marges de manœuvre et de temps pour y réfléchir : ils imitent, répètent des actions de formation, mettent en acte des décisions passagères. On peut penser que le travail est soutenable lorsque ceux qui décident du travail ont eux-mêmes un travail et une pensée soutenable.

*François Beaujolin* : La formation se révèle un élément d'un système plus vaste intégrant l'emploi et la stratégie d'entreprise. Dans vos deux monographies, vous n'abordez pas la question du « comment » de la formation !

*Agnès Pelage* : Parce que ce « comment » est très peu évoqué ! Dans la première entreprise, le processus formatif n'a pas fait partie des préoccupations que ce soit lors du montage de la formation, ou rétrospectivement. Dans la troisième entreprise, il n'était évoqué qu'en lien avec le temps pris par la formation : un temps à récupérer. De manière générale, ce « comment » est souvent externalisé, sous-traité à des organismes de formations, à des fournisseurs, aux CCI. Il ne fait question qu'au moment où les budgets et les temps à dégager pour la formation sont rationalisés.

*Danièle Guillemot* : Vos travaux m'ont fait penser à ce qui nous avait été dit par une ancienne responsable des ressources humaines dans la phase préliminaire de l'enquête COI. En pleine période de croissance de l'activité de l'entreprise, elle avait mis en place un référentiel des compétences avec pour objectif de mobiliser les individus dans des projets selon leurs compétences. Son utilisation évolua lorsque l'entreprise connut un revirement conjoncturel. Le référentiel de compétences servit à reconvertir les salariés dans les filiales du groupe. Le plan de formation fut modifié, intégrant des formations visant à leur reclassement. La formation peut avoir des objectifs divers au sein d'une même entreprise, selon les phases conjoncturelles. Dans l'enquête COI, on a ajouté des questions sur la transférabilité des formations et sur la reconnaissance des acquis de formation : le suivi de la formation a-t-il donné lieu à une certification, une qualification reconnue, un avancement de carrière, un complément financier ? La formation est-elle considérée utile pour l'accès à un futur travail ?

*Sandrine Guyot* : Les dispositifs formels de formation assimilent de plus en plus les formations « informelles » comme les formations par frottement, sans réellement se préoccuper ni s'interroger sur ce à quoi on forme et comment on y parvient.

*Agnès Pelage* : En effet, on observe cette intégration, cette revendication de ces formes informelles dans les plans de formation, mais souvent pour des raisons financières et de réduction des coûts et temps de formation.

*Sandrine Guyot* : Finalement, n'était ce pas un indice de l'échec des dispositifs de formation ?

*Agnès Pelage* : sans doute, d'un mécontentement envers les organismes de formation. Mais, encore faut-il que les entreprises aient clairement formulé leurs attentes en matière de formation. C'est toujours facile pour elle de « retoquer » ces organismes de formation, parce qu'il n'y a pas eu de négociation autour des objectifs.

*Serge Volkoff* : Tous ceux qui ont été impliqués dans des formations en tant que formateurs peuvent témoigner de la grande difficulté de pouvoir engager une discussion approfondie sur le contenu, les enjeux, les attentes de la formation auprès des demandeurs. Il leur faut des propositions rapides, applicables immédiatement, ne s'embarassant pas de principes et d'analyses préalables.



## Cinquième séance, 16 novembre 2005

### Interventions de ANNE-FRANÇOISE MOLINIÉ et de SANDRINE CAROLY, MARC LORIOLO

---

*Présents* : Robert Ardeni, Damien Cartron, Sandrine Caroly, Thomas Coutrot, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, René Mathieu, Anne-Françoise Molinié, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

Deux interventions ont fait l'objet de cette cinquième séance du séminaire. À partir notamment de résultats des enquêtes VISAT et SVP50, **Anne-Françoise Molinié (CEE-Créapt)** a exposé différents éléments d'analyse et de réflexion sur la « pénibilité » du travail en fin de vie active. L'intervention de **Sandrine Caroly (Cristo) et Marc Loriol (Laboratoire G. Friedmann)** a quant à elle porté sur la construction sociale du stress, plus particulièrement chez les soignants et les policiers.

#### **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE ANNE-FRANÇOISE MOLINIÉ<sup>12</sup> : « La « pénibilité » du travail en fin de vie active »**

Quelles que soient les décisions futures sur l'âge de la retraite, la proportion des salariés de 50 ans et plus dans la population active s'accroîtra significativement à partir de 2006, et avec elle les enjeux de travail et de santé des salariés âgés.

On peut situer ces enjeux entre deux pôles : un pôle de *protection de la santé* et de mise à l'abri de ces salariés des contraintes de travail et un pôle d'*exclusion et de fragilisation de l'emploi* notamment liées à des questions de santé dont on peut retrouver un certain nombre d'indices au travers d'enquêtes nationales. Selon l'enquête sur l'emploi des personnes handicapées<sup>13</sup>, parmi les 50-59 ans ayant ou ayant eu une activité professionnelle, 27 % sont sortis prématurément de l'emploi sans qu'il s'agisse d'un départ à la retraite. 15 % des 50-59 ans en emploi souffrent depuis plus de six mois d'une affection qui limite leur capacité de travail, alors que ce pourcentage s'élève à 42 % pour les salariés de la même tranche d'âge qui sont sortis prématurément de l'emploi. En outre, la génération des plus de 50 ans a été particulièrement confrontée à des caractéristiques de travail pénibles (horaires décalés, pénibilité physique, travail sous pression, charge psychologique, danger). Même si une partie de ces salariés n'y est plus directement exposée, il reste des contraintes dont il est plus difficile (comparativement) de se sortir, comme le travail sous pression qu'on retrouve également fortement présent chez les salariés de cette génération récemment exposés à de telles contraintes.

Ces éléments appellent à préciser la question de la pénibilité du travail, au travers des différentes notions et registres qu'elle recouvre. La pénibilité renvoie à :

---

<sup>12</sup> Textes de référence de l'intervention : « Molinié A.-F., Volkoff S., 2006. Fins de vie active et "pénibilités" du travail. In *La qualité de l'emploi*. Paris, Éditions La Découverte, Centre d'études de l'emploi, Collection Repères." ; Molinié A.-F., 2005. Feeling capable of remaining in the same job until retirement? In "Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being of Ageing Workers". Elsevier ICS, Vol. 1280. 112-117.

<sup>13</sup> Enquête sur l'emploi des personnes handicapées, complémentaire à l'enquête *Emploi* de 2002, Coutrot, Waltisperger, 2005, « L'emploi des seniors souvent fragilisés par des problèmes de santé, *Premières synthèses*, Dares, 08.1.

- des *astreintes potentiellement pathogènes ou invalidantes à long terme*, présentes à diverses périodes du parcours professionnel (ou tout au long de celui-ci) qui *pourraient justifier un départ anticipé*,
- un *état de santé rendant difficile voire impossible la poursuite du travail*,
- un *vécu difficile des dernières années de vie professionnelle*, qui pourrait renforcer les intentions de départ anticipé.

## **Des astreintes potentiellement pathogènes ou invalidantes : facteurs de risque pour la santé à long terme ?**

La pénibilité recouvre ici différents facteurs d'usure, des risques de pathologies qui peuvent avoir des effets sur la longévité et la qualité de vie au grand âge (l'espérance de vie en santé), indépendamment de l'état de santé des salariés au moment de leur départ à la retraite. On est ici dans une approche probabiliste en terme de «risque attribuable» : l'exposition à telles ou telles caractéristiques du travail (vécues ou non comme pénibles) au cours de sa vie professionnelle – et non seulement dans la dernière période travaillée – augmenteraient la probabilité d'avoir des problèmes de santé au grand âge.

Le rapport Struillou<sup>14</sup> (2003) pour le Conseil d'Orientation des Retraites (COR) propose différentes entrées pour considérer la pénibilité : métiers pénibles, parcours professionnels pénibles, conditions de travail pénibles en termes de durée d'exposition, de niveau d'exposition et seuils de risques. Il identifie plus particulièrement différentes caractéristiques du travail « pénibles » susceptibles de donner droit à des départs anticipés à la retraite : exposition à certains toxiques, travail de nuit en horaires alternants, fortes sollicitations physiques, répétitives.

Sur la base des connaissances scientifiques actuellement disponibles (rapport G. Lasfargues<sup>15</sup>, 2005), il est difficile de fixer de manière indiscutable d'éventuels niveaux et/ ou durées d'exposition qui pourraient être considérés comme des seuils à risque pour la population exposée. Les relations entre travail et santé, processus de sélection et mise à l'abri sont en effet complexes ; en outre, il n'existe pas d'effets de seuil reconnu. Néanmoins, il est possible de s'appuyer sur ces connaissances pour alimenter la négociation sociale et rechercher des critères simples et acceptables, sans doute différents selon l'optique développée : amélioration des conditions de travail ou départs anticipés à la retraite.

## **Travailler avec des problèmes de santé, après 50 ans**

L'enquête SVP 50 apporte différentes indications sur l'âge des salariés et les pathologies « graves » identifiées par les médecins du travail, les troubles ressentis par ces travailleurs, la gêne éprouvée ou non dans le travail.

Plus de 40 % des hommes et femmes salariés de 50 ans et plus présentent des pathologies graves selon les médecins participant à cette enquête. Les propositions d'aménagement de poste ou de restriction d'aptitudes faites par les médecins du travail sont plus fréquentes pour les classes d'âge 56/57 ans. Indépendamment des avis d'aptitude, les médecins du travail considèrent qu'en moyenne plus de 10 % des salariés de plus de 50 ans devraient cesser de travail, du fait de problèmes de san-

---

<sup>14</sup> Struillou Y. (2003). *Pénibilité du travail et retraites*. Rapport remis au Conseil d'orientation des retraites, avril. <http://www.cor-retraites.fr/IMG/pdf/doc-300.pdf>

<sup>15</sup> Lasfargues G. (2005). *Départs en retraite et « travaux pénibles »*. L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé. CEE, Rapport de recherche n°19, avril [http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/retraite\\_travail\\_sante\\_lasfargues.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/retraite_travail_sante_lasfargues.pdf)

té. Ce pourcentage dépasse les 20 % pour les 58/59 ans, alors que moins de 8 % d'entre eux sont impliqués dans un processus de départ anticipé.

Près de 90 % des quinquagénaires mentionnent au moins un trouble de santé parmi différents troubles tels que présence de douleurs, de fatigue, difficultés de récupération, de réalisation de certains mouvements, troubles de la mémoire, de l'audition. Ces troubles sont en partie liés à l'histoire professionnelle des salariés, notamment à leur exposition passée (et actuelle) à un travail physiquement exigeant. Ils sont également plus ou moins source de gêne dans le travail, selon à la fois l'ampleur de ce trouble, les caractéristiques du travail, et les possibilités de régulation individuelle et collective dans l'activité professionnelle. En ce sens, les douleurs apparaissent comme l'un des troubles de santé suscitant proportionnellement davantage de gêne. L'utilisation de modèles de régression logistique sur les douleurs avec ou sans gêne selon différentes variables explicatives met particulièrement en évidence l'importance de la CSP et des caractéristiques du travail (actuel et passé) dans la prévalence de douleurs avec gêne. Les ouvriers sont plus en butte à cette gêne dans le travail. Avoir ou avoir eu un travail physiquement exigeant, d'autant plus que la durée d'exposition a été longue est source de douleurs associées à une gêne, tout comme d'être confronté dans son travail à une forte demande avec peu de latitude (*Job Strain*) et, pis, de ne pas avoir de soutien social.

## Un vécu difficile des dernières années de vie professionnelle

Les réponses aux items « partir avant<sup>16</sup> » de l'enquête SVP50 et « se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite » de l'enquête VISAT<sup>17</sup> apportent un éclairage sur le vécu difficile des dernières années de vie active, au travers des intentions de départ et de la capacité estimée à rester dans son emploi jusqu'à la retraite.

- « J'ai assez donné » et « place aux jeunes » constituent les arguments majoritaires donnés par 70-80 % des salariés parmi ceux qui envisageraient d'arrêter de travailler avant l'âge de la retraite. La pénibilité des conditions de travail et des parcours professionnels sont des raisons évoquées par 40 % d'entre eux. Les principales variables associées à l'intention « d'arrêter avant » concernent 1) *le sens du travail*, à travers des réponses comme « je n'ai pas du tout les moyens d'un travail de qualité » (33,3 %) ou « mon travail ne me permet pas de rester dans le coup » (31,9 %), 2) *la santé* comme « les effets de la vie de travail sur ma santé sont très mauvais (33,1 %) ou plutôt mauvais (30,9 %) », 3) les inaptitudes (49,6 %) ou le jugement porté par le médecin sur l'état de santé. Certains aspects des conditions de travail (horaires décalés, pénibilité physique) interviennent essentiellement du côté des intentions des départs précoces. Alors que certains facteurs associés aux intentions de départ anticipé sont en partie symétriques de ceux qui jouent sur l'intention de prolonger : « le sens du travail », la fatigue, la fragilité de l'emploi et l'âge des « pleins droits ».

- Parmi les salariés âgés de 52 ans lors de l'enquête VISAT de 1996, 6 % des hommes et 14 % des femmes se déclaraient incapables de rester dans leur emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Les résultats sont dépendants de la CSP : 11 % des ouvriers hommes s'en sentent incapables à la différence de 4,5 % des cadres. Les contraintes posturales, le port de charges lourdes (actuel et passé), la présence de troubles ostéo-articulaires sont des variables qui ne permettraient pas de se sentir capable de rester en emploi jusqu'à la retraite, à l'inverse d'autres caractéristiques du travail « protectrices », comme « mon travail me permet d'apprendre ».

La situation d'emploi en 2001 des salariés de 57 ans interrogés lors de la précédente phase d'enquête est très sensiblement différente selon leur réponse faite en 1996 à l'*item* « se sentir capa-

<sup>16</sup> Plus précisément : « Connaissez-vous l'âge auquel vous aurez atteint les pleins droits pour partir à la retraite ? Si vous connaissez cet âge, avez-vous l'intention de partir avant ? »

<sup>17</sup> L'enquête VISAT a été passée en 1996 auprès d'un échantillon de diverses classes d'âges (32, 42, 52, et 62 ans). La réponse faite en 1996 à l'item : « vous sentez-vous capable de rester dans votre emploi jusqu'à la retraite ? » a été couplée à la situation de travail ou d'emploi du répondant lors d'une nouvelle passation en 2001 afin de tester la prédictivité statistique de ce « sentiment », par comparaison avec la situation du salarié cinq ans plus tard.

ble ». Ceux ayant répondu ne pas se sentir capable de rester en emploi jusqu'à l'âge de la retraite sont pour 59 % en emploi (contre 76 % pour les salariés ayant répondu par l'affirmative) et 26 % en arrêt maladie ou chômage (contre 11 % pour les autres salariés).

Même si « ne pas se sentir capable » reste une notion assez floue et mal définie sur le plan conceptuel, elle reste un indicateur assez global de pénibilité du travail intégrant une certaine évaluation de ses propres aptitudes à tenir. En outre, elle renvoie d'une certaine manière à une approche dynamique de la construction de la santé : quand le travail ne contribue pas (ou plus) à cette construction, le souhait d'abrèger sa vie professionnelle se trouve renforcé.

En conclusion, il est à souligner que différentes acceptions de la «pénibilité» méritent d'être distinguées. Elles ne se recouvrent que partiellement, et les ordres de grandeur des populations concernées sont sans doute différents. Néanmoins, par des cheminements différents, ces acceptions renvoient à la promotion d'un «travail soutenable». Mais, les améliorations peuvent prendre du temps et ne règlent pas la question des salariés âgés fortement exposés dans leur passé professionnel.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Marc Lorient* : L'enquête *Presst Next* sur les personnels soignants hospitaliers relevait les mêmes tendances que celles que vous évoquez, entre le sens du travail, l'appréciation positive ou non de son travail, la fatigue, le *burnout* et l'intention de quitter son emploi. En revanche, la relation était plus marquée entre les départs effectifs et la pénibilité physique du travail. Dans cette enquête, nous nous interrogeons sur le sens de ces différences : l'intention de partir reflète-t-elle plus un mal-être subjectif, une insatisfaction diffuse par rapport au travail, alors que le départ effectif tiendrait réellement à une incapacité physique ? ou bien existe-t-il un lien plus fort entre l'intention de quitter son emploi et le départ réel : un mal-être ne favoriserait-il pas avec le temps le développement d'incapacité physique ? Ces questions renvoient-elles à ce que vous avez montré ?

*Anne-Françoise Molinié* : Les *items* de l'enquête SVP50 portent essentiellement sur les intentions de départs. L'enquête VISAT s'intéresse à l'évaluation subjective de sa capacité à rester dans son emploi jusqu'à la retraite, englobant les variables physiques et les aspects de sens donné au travail. On retrouve des ratios très élevés entre les réponses données à la question posée « se sentir capable de rester » dans l'enquête VISAT de 1996, et la situation d'emploi des sujets en 2001 à l'âge de 57 ans. Plus d'un tiers des salariés ayant répondu ne pas se sentir en capacité de rester en emploi étaient cinq ans plus tard à la retraite, en pré-retraite, arrêt maladie ou au chômage.

*Serge Volkoff* : Cela mériterait de regarder à la fois dans les analyses réalisées par F. Derrienic, à partir de l'enquête ESTEV dans laquelle on a des données sur les départs effectifs, et dans l'enquête VISAT en changeant la liste d'*items*.

*Thomas Coutrot* : Les conditions ouvrant droit aux départs anticipés à la retraite relèvent souvent de dispositifs institutionnels, comme pour le travail de nuit par exemple, et ne sont pas nécessairement liées à la santé. Certains salariés auraient envie de partir et ne le peuvent pas faute de remplir les conditions nécessaires.

*Marc Lorient* : Les soignants détiennent également la possibilité de partir plus tôt à la retraite, sans néanmoins y être obligés. L'enquête *Presst Next* a mis en évidence que plus les soignants avaient un bas niveau de qualification, plus ils envisageaient de partir avant l'âge légal de la retraite, se sachant des possibilités réduites de trouver ailleurs un autre poste. Partir plus tôt est aussi un signe d'inadaptation.

*Serge Volkoff* : Ton livre « Le temps de la fatigue : la gestion du mal-être au travail » ouvre également la réflexion sur le statut de l'usure chez les ouvriers. Quand on est jeune, on s'expose physiquement ; on montre aux autres, à l'entreprise et à soi-même qu'on est capable de payer de sa personne. En revanche, à partir d'un certain âge, différent d'un ouvrier à un autre et d'un contexte



d'entreprise à l'autre, on acquiert un certain droit à montrer ses blessures. Comme « un soldat revenant du front ».

*Marc Lorient* : Dans cette attitude, il n'y a pas de notion de virilité. On retrouve également cela chez les ouvrières, comme l'a montré l'étude d'A.M. Guillemard. Quand on est jeune, on a le devoir de se donner beaucoup au travail ; quand on devient âgé(e), on a le droit de se reposer.

*Serge Volkoff* : C'est aussi à partir d'un certain âge que des stratégies protectrices sont mises en place par l'encadrement, les médecins du travail à l'intention des salariés vieillissants. C'est particulièrement frappant notamment pour les douleurs articulaires. Des enquêtes interprofessionnelles ont montré que la prévalence de ces douleurs se stabilise à un certain âge alors même que c'est vers ces âges que les restrictions d'aptitude, les propositions d'aménagements de poste enregistrent une augmentation significative. La pénibilité physique du travail et ses conséquences ouvriraient des droits à un « processus protecteur » dont peut-être une certaine « admissibilité sociale » d'un départ précoce à la retraite.

*Sandrine Guyot* : Ce qui est dit là me semble assez proche de l'item « j'ai assez donné » qu'on retrouve dans l'enquête SVP50, comme une des causes majoritaires explicatives du souhait de partir avant l'âge de la retraite. Cet item est dissocié d'un autre des items portant sur la santé. Or, on peut faire l'hypothèse que les questions de santé, de mobilisation du corps ne sont pas absentes de ce sentiment d'en avoir assez fait.

*Serge Volkoff* : Ça vaudrait en effet la peine de faire ce croisement entre les caractéristiques de santé et l'item « j'ai assez donné ».

*Sandrine Guyot* : Dans ta présentation, tu évoques les différents indicateurs possibles exposés dans le rapport Struillou, pour tenir compte de la pénibilité du travail dans une réflexion sur les départs anticipés à la retraite. Je n'ai pas eu l'impression que dans la notion de seuil de risques, notamment, on tienne compte des multiples expositions auxquelles on peut être confronté tout au long de sa vie professionnelle, ni des effets cumulatifs des contraintes sur la santé.

*Anne-Françoise Molinié* : Le rapport Struillou s'inscrit dans l'objectif d'identifier des conditions ouvrant droit à des bonifications de trimestres et donc à un départ anticipé à la retraite. Pour ce faire, il faut des indicateurs relativement simples et rustiques. La perspective serait tout autre si on était dans une logique ergonomique de transformation du travail. On s'intéresserait aux combinaisons de contraintes. Même si actuellement, les connaissances scientifiques ne permettent pas de fixer de manière indiscutable les éventuels niveaux et/ou durée d'exposition pouvant être considérés comme des seuils de risques, ni de connaître les effets cumulés de différentes contraintes ou risques, comme par exemple l'exposition à certains produits et à certains horaires de travail.

*Sandrine Caroly* : Les jeunes se posent-ils également cette question de se sentir capable de rester dans l'emploi jusqu'à la retraite ? Y aurait-il certaines contraintes de travail qui engageraient à se poser plus rapidement cette question ?

*Anne-Françoise Molinié* : Cette question a été posée à tous les âges. On ne peut en revanche pas comparer les réponses des jeunes et celles des plus âgés. La signification donnée à cette question est sans doute différente à 32 ans ou 52 ans. À 32 ans, cela peut être interprété comme : « vais-je passer ma vie dans ce travail là ? », ou encore « est ce que je souhaite y passer ma vie ? ». À mon sens, cette variable globale composite « se sentir capable de... » mériterait une enquête sociologique. Néanmoins, il y a certaines caractéristiques du travail qui semblent avoir des incidences sur les réponses, plus à certains âges qu'à d'autres. Les résultats ont été exploités dans un article que j'ai écrit dans la revue électronique *PISTES*.

*Serge Volkoff* : Les résultats de l'enquête montrent que se sentir capable de rester dans l'emploi jusqu'à la retraite augmente avec l'âge. Il apparaît plus faisable de tenir lorsqu'il ne reste que quelques années avant la retraite. En outre, l'écart entre « se sentir capable... » et « l'intention d'arrêter avant » est plus grand chez les jeunes.

*Marc Lorient* : Dans les recherches que j'ai menées auprès de différents métiers, j'ai pu noter chez les jeunes, l'idée qu'il y aurait un âge (souvent entre 10 et 15 ans de plus que l'âge de la personne interrogée) à partir duquel on ne peut plus être un bon professionnel. On le voit chez les diplomates ou encore chez les infirmières qui disent de celles de 40 ans et plus, qu'elles « ont baissé les bras ». Il y a dans cette remarque, une critique implicite d'une certaine idée du travail chez les plus âgés et peut-être également une manière de se prémunir des critiques des plus âgés envers les plus jeunes.

*Serge Volkoff* : C'est assez contradictoire avec ce que nous disaient des directeurs d'hôpitaux lors d'une réunion de programme Vieillesse. À savoir, les vieillissants sont ceux qui posent le moins de problèmes.

*Thomas Coutrot* : Les résultats que tu montres entre l'état de santé dégradé, le vécu difficile du travail et l'intention de partir sont assez convergents. Les facteurs explicatifs et leur hiérarchie sont relativement identiques. Les variables liées à la pénibilité physique et au sens donné au travail jouent aussi bien sur l'état de santé que sur le désir de partir. Si on analyse par ailleurs scientifiquement les facteurs d'atteinte à la santé, à moyen et long terme, y compris l'espérance de vie, on constate également que les facteurs psychosociaux ont une importance sinon comparable, au moins significative. Néanmoins, la reconnaissance sociale de ces facteurs de pénibilité est moins facile à obtenir auprès de l'opinion publique et des partenaires sociaux. Il y aurait des critères consensuels et d'autres combattus plus farouchement. Il est ainsi plus facile de faire reconnaître socialement le travail de nuit, l'exposition à des nuisances physiques que le fait de devoir travailler avec la peur de perdre son emploi ! Ce sont en outre des facteurs qui n'apparaissent pas nécessairement, sociologiquement expliqués : le soutien social n'est pas corrélé aux types de production, ni à la taille de l'entreprise, et pourtant il a un impact sur la santé. On est, en France, confronté à un décalage entre l'accumulation de littérature scientifique sur ces sujets et un déni social massif de l'importance de ces facteurs.

*Anne-Françoise Molinié* : Il y a en effet de nombreux facteurs communs. La question de la reconnaissance sociale de la pénibilité appelle par contre à s'interroger sur les attentes et les finalités de cette reconnaissance. S'agit-il de compenser la pénibilité du travail en donnant droit à des départs anticipés (d'une certaine manière, ne légitime-t-on pas ainsi des formes de travail particulièrement contraignantes, en raccourcissant la durée de vie active ?) ? Ou s'agit-il de rendre visible cette pénibilité en vue d'améliorer les conditions de travail ?

Les réflexions portées par les rapports Struillou et Lasfargues mettent en avant ces différences de registres de reconnaissance et de compensation. Les départs anticipés à la retraite concerneraient plus particulièrement les salariés qui ont subi au cours de leur vie professionnelle des atteintes affectant l'espérance de vie en santé au-delà des âges de la retraite ; le travail ayant ici des effets irréversibles sur la santé. Ce n'est pas complètement le cas pour les facteurs psychosociaux : pour une grande part, leurs effets sont réversibles lorsque les travailleurs ne sont plus directement exposés. Les critères retenus ne prennent donc pas en compte toutes les formes de pénibilité et ne considèrent finalement que peu de salariés.

La mise en visibilité de la pénibilité dans une perspective de transformation des organisations du travail n'est pas non plus chose facile. On ne développe pas non plus n'importe quel type de connaissances sur ce sujet.

*Serge Volkoff* : Une part non négligeable de ce qui porte atteinte à la santé n'agit probablement ni sur l'espérance de vie, ni sur les composantes de la vie au grand âge que l'on considère dans le calcul de l'espérance de vie en santé. On sait que le défaut de soutien social, de latitude décisionnelle dans le travail ont une incidence sur la mortalité précoce (de nombreux travaux ont établi en effet un lien entre *Job Strain* et la survenue d'accident cardiovasculaire), mais peu sur l'espérance de vie. Néanmoins, on peut défendre l'idée que ces facteurs peuvent avoir une incidence sur la qualité de vie au grand âge. Cela demanderait des investigations spécifiques. Dans le cadre du séminaire, il conviendrait de savoir si on assimile recherches sur le travail soutenable et recherches sur l'espérance de vie en santé.

En ce sens, les enquêtes réalisées auprès des enseignants du privé sur leur désir de partir à la retraite sont illustratives. Beaucoup de ces enseignants expriment un véritable rejet de la vie professionnelle dans leurs dernières années de vie active, préférant pour certains partir à l'âge de la retraite plutôt que de retarder leur départ d'une année et profiter d'un échelon, financièrement plus avantageux pour leur pension. Or par ailleurs, leur espérance de vie est l'une des meilleures parmi l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

*Thomas Coutrot* : On ne peut pas dire que les risques psychosociaux n'ont pas d'effets sur l'espérance de vie, si par ailleurs on est convaincu qu'ils sont à l'origine de dépression, d'accidents cardiovasculaires laissant les individus dans des états de santé fragilisés, de troubles musculo-squelettiques dont les manifestations ne disparaissent pas aux âges de la retraite. Les facteurs psychosociaux et les risques physiques sont corrélés et les pénibilités se potentialisent. Il faut prendre cela comme un acquis de la réflexion.

*Antoine Valeyre* : Le calcul de l'espérance de vie s'effectue à partir des niveaux de mortalité d'individus de différents âges, à une période donnée. Si on considère avec T. Coutrot l'influence de certaines formes d'organisation du travail (en terme de délais, de cadences de travail, d'exigences renforcées de qualité) sur la dégradation des conditions de travail, on peut faire l'hypothèse d'une détérioration de l'état de santé des salariés depuis une vingtaine d'année. Développées massivement depuis les années 1980, les organisations de type *lean production* ont eu des effets dévastateurs. La montée brutale des accidents du travail aux États-Unis, qu'évoque P. Askenazy, correspond à la mise en place de ces formes d'organisations. Il faudrait en ce sens regarder les mortalités comparées pour les âges des salariés se situant dans cette génération. On verra peut-être les effets importants de ces modes d'organisation du travail pathogènes sur les espérances de vie calculées dans 30-40 ans. Ce n'est pas seulement les parcours professionnels des salariés qu'il faut prendre en compte, mais également les histoires des formes d'organisation du travail.

*Marie-France Cristofari* : L'espérance de vie en santé renvoie-t-elle à une espérance de vie sans incapacité ni handicap ? Par ailleurs, faire une analyse des pénibilités par secteurs d'activité ne permettrait-il pas une approche plus concrète et démonstrative des effets de ces pénibilités ?

*Serge Volkoff* : Il me semble qu'une démarche de travail soutenable ne peut pas entièrement se subordonner aux indicateurs et à la réflexion sur l'espérance de vie. Il ne s'agit pas de sous-estimer les effets sur l'espérance de vie en santé, sans incapacité, mais d'admettre qu'il peut y avoir du travail non soutenable qui n'affecte pas trop l'espérance de vie.

*Michel Gollac* : L'exercice social et économétrique consistant à hiérarchiser les pénibilités a un côté pervers. Le caractère soutenable du travail est également lié aux caractéristiques de l'organisation du travail. Si les nouvelles formes d'organisation du travail génèrent des effets psychosociaux sans effets sur l'espérance de vie, elles ont néanmoins des incidences sur la nature de la production, la qualité des équipements accentuant les pénibilités physiques qui ont un retentissement sur les espérances de vie ! La dichotomie entre pénibilités est intéressante mais pour partie fallacieuse.

## **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE SANDRINE CAROLY ET MARC LORIOU<sup>18</sup> : « Construction sociale du stress, le cas des soignants et des policiers »**

Cette intervention porte sur la construction sociale du stress, plus particulièrement chez les personnels soignants et policiers. Elle s'appuie sur des données d'enquêtes quantitatives (*Presst Next*, notamment) et qualitatives dans ces deux secteurs. Les relations entre santé et travail sont considérées dans une perspective diachronique : le stress en milieu professionnel ne peut se comprendre qu'en lien avec le métier, son passé, présent et futur. Cette lecture suppose un déplacement de perspective,

---

<sup>18</sup> Texte de références : « Perception et gestion du stress policier. "Situations difficiles" et prise en charge par l'institution », de Marc LorioU, Valérie Boussard et Sandrine Caroly (à paraître), *Les cahiers de la sécurité intérieure*, janvier 2006.

d'une approche individuelle et psychologique à une approche considérant le stress comme un symptôme organisationnel. Elle implique également de considérer que le travail et les parcours professionnels tiennent un rôle important dans les inégalités de santé et les pénibilités subies.

## **Évolutions du métier et des conditions de travail des policiers et des soignants, et gestion institutionnelle du stress**

Face à la vague de suicides de policiers à la fin des années 1990, le ministère de l'Intérieur a mis en place un dispositif d'aide et de soutien psychologique (présence de psychologues, formation à la maîtrise du stress, déchoquage en groupe lors de situation de violence). L'approche déployée propose aux policiers des outils de gestion du stress et non une lecture collective (intégrant l'encadrement) des situations difficiles rencontrées quotidiennement.

Or, les contraintes de travail des policiers ont largement évolué ces dernières années, avec : les extensions de missions, une autorité diminuée auprès des usagers, la féminisation des équipages policiers, l'accentuation des conflits de buts entre qualité de service, rendement, évaluation des performances et respect des règles.

Le métier et ses changements ne sont pas ressentis avec la même sensibilité chez les jeunes et les anciens. Les conflits de buts sont plus fortement exacerbés chez les plus anciens. Les différences générationnelles par rapport à l'évolution de la société en sont une des causes, tout comme le clivage entre jeunes et anciens sur le sens du travail policier, et sur les raisons ayant poussé les uns et les autres à embrasser cette carrière (choix délibéré ou par défaut, reconversion professionnelle...).

Néanmoins, il existe de nombreuses différences entre commissariats en matière de relations entre jeunes et anciens. Elles tiennent notamment :

- aux *pyramides des âges dans les commissariats* : Certains jeunes dont l'expérience est relativement plus importante que les autres font fonction d'anciens dans certains commissariats auprès de leurs collègues. Ils deviennent les référents de l'équipage alors que leur expérience des situations difficile et complexe est fragile.
- à la *présence ou non d'une hiérarchie intermédiaire* contrainte de répondre à des objectifs de performance
- aux *répartitions formelles des équipages* en équipes permanentes ou bien tournantes, et *répartitions informelles* des tâches entre agents selon leur état momentané.
- aux *possibilités de développement de marges de manœuvres* lors des interventions, permettant aux plus anciens de transmettre leurs savoir-faire et aux jeunes de participer à la construction collective de la santé.

Dans le milieu hospitalier, les évolutions dans les conditions de travail sont également sensibles. Différentes enquêtes ont mis en évidence l'importance de la parcellisation des tâches, la réduction des temps de coordination entre soignants, la diminution de latitude décisionnelle, l'insuffisance de soutien social, la difficulté à dispenser des soins de qualité, la pénibilité physique ayant une influence sur la santé et l'épuisement physique et psychologique des soignants.

## **Des parcours professionnels, sources de santé et de pénibilités**

Ces deux métiers sont caractérisés par de faibles possibilités de progression hiérarchique, surtout pour les infirmières. On peut alors plutôt y parler de « carrières horizontales » (Becker, Arborio) ; le but étant, sans progresser dans la hiérarchie, de parvenir à atteindre les emplois les plus satisfaisants possibles en fonction des besoins et des attentes à un moment donné.

- À l'hôpital, l'unique voie de progression hiérarchique est de devenir cadre, or cela signifie quitter les soins pour un travail plutôt de gestion. La première affectation est dictée par le lieu de formation, les besoins locaux et parfois le désir d'une expérience plus riche ou intense (urgences, pédiatrie, réanimation). Suivant le service d'entrée, la mobilité sera plus ou moins facile (plus faible pour les services peu techniques et/ou moins prestigieux : gériatrie, psychiatrie).

La perception du travail est différenciée selon les âges et les parcours professionnels. Les jeunes infirmières investissent fortement l'aspect technique de leur tâche, mais également « technicisent » le relationnel. Elles considèrent les anciennes comme démotivées. À l'inverse, les infirmières plus âgées expriment leur déception face au peu de moyens et de reconnaissance. Elles se sentent néanmoins bien lorsqu'elles ont le sentiment d'avoir pu trouver leur place et réussi leurs carrières horizontales. Elles qualifient les jeunes, de « froides » ou de « romantiques ».

- Les jeunes policiers sont affectés dans les quartiers les plus difficiles en fonction de leur classement de sortie des écoles de police. Certains peuvent toutefois apprécier ces affectations pour les possibilités d'intervention sur le terrain. Les anciens ont le plus souvent quitté ces quartiers pour la province ou des quartiers plus calmes, entraînant dans ces banlieues difficiles, un déficit de policiers expérimentés. Ces mobilités peuvent être liées à des difficultés rencontrées sur le terrain ; dès lors, les policiers perçus comme nerveux, fragiles ou stressés sont amenés à quitter la voie publique pour des emplois de bureau. La progression hiérarchique existe mais reste limitée ; elle oblige à changer de commissariat et peut venir contrarier la « carrière horizontale ».

## **Le rapport au travail et au stress**

- Les situations professionnelles difficiles parsèment les parcours des policiers (rencontres avec la mort, la violence, la misère) ; le manque de considération par les usagers ou encore le décalage grandissant entre les demandes de terrain, et les missions policières génèrent des tensions et sont sources de stress. Néanmoins, dire son stress est antinomique avec la culture policière. Ce serait apparaître fragile, se montrer faible et représente un risque d'exclusion. Dans ce cadre, le soutien informel apporté par les collègues est préféré à l'appui d'un psychologue. Plus les policiers avancent dans leur carrière, plus ils mettent en avant l'importance de l'ambiance de travail et la confiance dans les collègues comme élément de soutien. Cette gestion collective du stress s'opère dans les commissariats où le partage d'expérience sur le « vrai » travail policier existe entre jeunes et anciens.

- À l'inverse, le stress prend place dans la parole des soignants sur leur travail. Il est fondateur de l'identité professionnelle autour de la distance relationnelle entre le soignant et le patient. Dire son stress, c'est se reconnaître et se valoriser dans des pratiques communes, c'est affirmer que l'activité exercée requiert des efforts et des investissements personnels. Ce discours sur le stress fait référence au métier, mais aussi au manque d'organisation collective du travail (difficultés d'entraide, glissement de responsabilité, interruptions dans les tâches...).

Au vu des éléments développés, les conditions d'un emploi soutenable – pour les auteurs – passeraient par plusieurs facteurs :

- la possibilité de construire une mobilité, source de santé ;
- des conditions d'apprentissage du métier ;
- une relation à la hiérarchie de proximité, permettant de partager notamment sur les buts du travail ;
- une construction collective du sens du travail ;
- les possibilités de travail collectif pour faire face aux situations difficiles, gérer les problèmes.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Serge Volkoff* : Quels regards portent les jeunes policiers sur le travail des plus anciens et réciproquement ? Au-delà des comparaisons inter-groupes, les policiers les plus âgés se comparent-ils aux plus jeunes lorsqu'ils étaient à leur âge, et à l'inverse, les jeunes se projettent-ils dans leur travail à des âges plus avancés ? Enfin, sait-on ce que le public dit des jeunes policiers et des plus âgés ?

*Sandrine Caroly* : Il y a de nombreuses illustrations dans cette recherche sur l'évolution des savoir-faire et des compétences avec l'expérience : dans les modes d'interpellation des individus, l'emploi des règles, la gestion du temps. Les compétences développées sont différentes selon le contexte social dans lequel elles se développent, fonction des caractéristiques des populations auprès desquelles les policiers opèrent, de l'évolution des lois, des moyens donnés par les institutions. Aussi est-il difficile de faire des comparaisons entre groupes d'âges différents, mais également d'organiser une transmission directe de ces compétences. Le métier de policier a beaucoup évolué et continue d'évoluer. Même s'il y a un certain nombre d'invariants, comme la nécessité à un moment donné d'avoir peur. Dans ce cadre, l'apprentissage de ce métier ne peut se faire que dans et par l'action collective.

*Marc Loriol* : Les policiers jeunes ou à des âges intermédiaires évoquent une dégradation des conditions de travail et une moindre coopération de la population. Certains policiers âgés relativisent cette évolution. Pour eux, le sentiment « anti-flic » qu'ils ont connu dans les années 1980, en corollaire d'une délinquance fortement politisée, s'est émoussé. En outre, beaucoup de ces policiers, issus de milieux populaires, ont pratiqué un autre métier, souvent pénible, avant de rentrer dans la police.

*Michel Gollac* : Quel est le degré de conscience de la nécessité d'un apprentissage collectif chez les jeunes et les plus anciens ? Quelles formes cet apprentissage prend-il ?

*Sandrine Caroly* : L'expérience collective dépend pour beaucoup de la composition de l'équipe et de sa mixité jeunes/anciens. Dans les commissariats où les brigades sont composées exclusivement de jeunes, les situations peuvent se dégrader rapidement sur le terrain, en l'absence d'un collectif compétent : les jeunes policiers ne savent pas nécessairement comment appliquer telle ou telle procédure, ne possèdent parfois pas l'autorité suffisante face aux délinquants. Cela est néfaste pour la construction même de leur métier de policier.

*Marc Loriol* : Les jeunes ressentent des manques sur certains aspects de leur métier, notamment lorsqu'ils ont à gérer différents niveaux complexes de procédures. C'est par exemple le cas, lorsqu'ils procèdent à une arrestation dans le cadre d'un délit routier d'une personne par ailleurs en situation irrégulière sur le territoire. Ce genre d'affaire requiert un savoir-faire pour coordonner les actions entre les brigades accident et les services gérant les étrangers en situation irrégulière. Les brigades à dominante de jeunes policiers se retrouvent bien souvent dans l'impasse, dans l'incapacité d'assurer cette coordination. Ils vivent très mal l'obligation dans laquelle ils sont souvent de devoir relâcher les individus arrêtés.

*Sandrine Guyot* : Dans votre papier, j'ai eu l'impression que la gestion du stress par le collectif était différente selon le sens accordé au stress. Selon l'idée qu'on se fait du métier, il y aurait des situations qui rendent acceptables le fait d'être tendu, et pour lesquelles le collectif joue un rôle régulateur et de soutien, et d'autres qui ne le sont pas. Remarque-t-on cela également chez les infirmières ?

*Marc Loriol* : Les policiers ne « rechignent » pas à aller sur des situations d'engagements violents, là où il y a de l'action, et ce même pour les plus âgés. En revanche, ils vivent plus difficilement le contact avec les morts. Le cadavre n'est pas nécessairement le point de départ d'une enquête ; l'intervention est souvent réduite à la sécurisation du périmètre, à l'organisation de la circulation. À

l'inverse, les infirmières ont plus souvent intériorisé la relation à la maladie, à la souffrance et à la mort. Mais acceptent plus difficilement l'agressivité et la violence de certains patients.

Par rapport aux infirmières, les policiers peuvent plus aisément réaliser en priorité les tâches qu'ils trouvent plus intéressantes du point de vue de la hiérarchie des valeurs policières. Entre une demande d'intervention portant sur un accident de la voie publique et une autre sur une dispute familiale, ils « s'arrangeront » pour être envoyés sur la première ; entre un accident de la route et une bagarre de rue, ils iront plus volontiers régler l'altercation. Cette possibilité de hiérarchiser les tâches dépend de l'autonomie du groupe et de sa capacité à alterner les différentes tâches entre les membres du groupe. La présence d'anciens dans la brigade favorise ce fonctionnement.

*Serge Volkoff* : Les conflits de valeurs font parfois passer au second plan l'intérêt porté à certaines tâches. Les arbitrages entre tâches sont souvent compliqués, comme on le voit dans la recherche de C. Toupin sur les infirmières de nuit. Entre, par exemple, rester aussi longtemps que possible auprès d'un patient mourant et consacrer ce temps à soigner les autres.

*Marc Loriol* : Dans le milieu policier, les arbitrages mettent peu en jeu des conflits de valeurs, même s'il peut y avoir des désaccords entre les policiers sur l'intérêt par exemple d'une surveillance ou d'une filature. Lors d'une de mes observations, ce fut par exemple le cas d'une jeune policière qui voulait suivre un individu qui distribuait des tracts dans les immeubles le suspectant d'utiliser cette couverture pour cambrioler les appartements. Ses collègues étaient dubitatifs sur l'intérêt d'essayer de suivre discrètement (en tenue de policier !) cet individu toute une journée. Néanmoins, ils préféraient la laisser faire pour qu'elle se rende compte elle-même de l'inintérêt de la démarche.

*Antoine Valeyre* : Avez-vous pu recueillir des propos des policiers sur leur propre violence ?

*Sandrine Caroly* : Le policier qui a « dérapé » peut recevoir le soutien de ses collègues. Dès lors qu'une procédure judiciaire est entamée, engageant la responsabilité du policier, le collectif lâche souvent prise, sauf si le groupe est très uni et revendique le « droit à la bavure ». Il faut faire ici une distinction entre l'outrage et la bavure : lorsqu'il y a violence policière, le policier va très souvent invoquer un outrage ou une rébellion pour éviter une procédure.

*Marc Loriol* : Les jeunes policiers ont peur de la violence de leur réaction lorsqu'ils sont armés, et de la bavure, à la différence des anciens plus décomplexés envers leur violence. Lors d'une intervention sur une bagarre, l'un des policiers, le plus âgé de la brigade que je suivais, a essuyé de copieuses insultes racistes par l'un des individus arrêtés. Emmené à l'hôpital, cet individu sous l'emprise de l'alcool et de la drogue est devenu violent et agressif envers le personnel infirmier. La brigade a dû intervenir à la demande des soignants pour le maîtriser. De nouveau, le policier s'est fait insulter ainsi qu'un infirmier. Il est intervenu pour lui mettre une gifle, devant les personnels policiers et infirmier qui ne firent pas de remarques. Dans une autre situation, lors du contrôle d'un groupe de jeunes, ce policier se contenta pour ne pas réagir face à l'attitude raciste et provocante d'un des jeunes. S'il n'y avait pas eu le risque d'être filmé par le téléphone portable d'un des individus, me dit-il, sans doute lui aurait-il mis une claque.

Il y a parfois une provocation mutuelle entre jeunes et policiers : les jeunes provoquent les policiers sans aller jusqu'à l'outrage et la rébellion ; exaspérés par ce jeu, certains policiers peuvent tenter de pousser les jeunes à commettre un outrage. Et inversement. Mais de manière générale, les policiers gardent leur calme face aux provocations.

*Thomas Coutrot* : Les mécanismes de gestion de la main-d'œuvre sont contradictoires avec les exigences de l'organisation du travail. Alors que dans les entreprises où il y a une régulation par la demande du client, on met les salariés les plus qualifiés face aux demandes les plus complexes ; dans la fonction publique, ce sont *a contrario* les plus jeunes, les moins qualifiés et formés qui sont affectés à des zones difficiles.

*Marie-France Cristofari* : Y a-t-il un *turn-over* important dans la police comme dans le secteur hospitalier ?

*Marc Loriol* : La police offre la possibilité d'évolutions internes verticales, mais surtout horizontales : changer d'affectation géographique, de services, entrer dans des brigades spécialisées. L'institution communique largement sur les carrières possibles. En revanche, les possibilités sont beaucoup plus réduites pour les infirmières dans le secteur hospitalier.

*Marie-France Cristofari* : les recrutements se font-ils également à des âges mûrs ?

*Marc Loriol* : C'est beaucoup moins fréquent que par le passé, sauf peut-être pour les femmes qui ont pu « profiter » de la féminisation relative de la police. Les faibles salaires des gardiens de la paix, les contraintes liées à la formation et aux premières affectations sont plus faciles à accepter en début de carrière par les jeunes que par les plus âgés. La situation est sans doute différente pour les grades supérieurs, de lieutenant de police et commissaires.



## Sixième séance, 16 décembre 2005

### Intervention de HÉLÈNE DAVID

---

*Présents* : Robert Ardeni, Damien Cartron, Marie-France Cristofari, Corinne Gaudart, Michel Gol-lac, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, Cathy Toupin, Serge Volkoff.

Présentation de la séance par Serge Volkoff

**Hélène David appartient au département de Sociologie et au groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (Grasp) de l'Université de Montréal.** Elle a participé à plusieurs projets de recherche relevant de problématiques de santé et sécurité au travail (SST), de vieillissement et de politiques sociales et de l'emploi dans ces domaines. Son intervention rend compte de plusieurs recherches dans le milieu professionnel de la santé, menées par une même équipe composée de chercheurs de disciplines différentes (sociologie, épidémiologie, statistiques, ergonomie). Le projet fondateur de ces recherches était orienté sur le travail des auxiliaires familiales et sociales (aides-soignantes à domicile) et la mise en évidence de leurs stratégies de préservation de leur santé. Il a connu des prolongements nouveaux en s'intéressant à d'autres métiers connexes – les infirmières – ainsi qu'à leur statut d'emploi dans le réseau public et privé de soins québécois.

**RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE HÉLÈNE DAVID :** « De la précarité individuelle à la "précarisation" des milieux de travail : le cas d'infirmières de services de soutien à domicile au Québec »

Les projets sur lesquels se sont bâties ces recherches étaient initialement centrés sur une problématique de santé et sécurité au travail doublée d'enjeux de vieillissement de la main-d'œuvre. Enregistrant des taux d'accidents professionnels de près de 20 % (la moyenne nationale tous secteurs confondus étant de 5,9 %), la population des infirmières connaît également un vieillissement de ses effectifs (47,9 % des infirmières avaient 45 ans et + en 2003). C'est au travers de ces préoccupations que la précarité et l'importance des statuts d'emploi de ces salariés ont émergé à titre de facteur majeur de structuration des rapports individuels et collectifs à l'emploi, au travail et à la santé et la sécurité du travail.

Le Québec est confronté actuellement à une pénurie prononcée de main-d'œuvre infirmière, qui ne va que s'accroître dans les dix prochaines années. Cette situation ne bénéficie pas pour autant à la qualité de l'emploi des infirmières. Chacun s'accorde à reconnaître une nette dégradation de leurs conditions de travail.

Chez les infirmières de services d'aide à domicile (SAD) de centres locaux de santé communautaire (CLSC), deux types de précarité coexistent :

- *La précarité intensive* : C'est le cas des infirmières à statut occasionnel, employées dans les CLSC à titre de remplaçantes ou de surnuméraires. En général, ce sont de jeunes infirmières, dont la précarité dans l'emploi est le passage obligé pour obtenir, à terme, un poste permanent à temps plein. Elles se doivent d'être disponibles pour répondre à toutes les demandes du service.

- La *précarité extensive* : C'est le cas des infirmières d'agences privées de soins infirmiers, auxquelles font appel divers établissements de santé dont les CLSC, pour remplacer leur personnel absent ou lors de surcharge d'activité. Le taux horaire de leur rémunération est plus élevé que celui des infirmières du réseau public de santé ; en revanche, elles ne bénéficient pas de régime de retraite, n'ont pas toujours d'assurance santé leur permettant d'avoir une compensation salariale lors d'arrêt de travail pour maladie. Ce sont en général des femmes plus âgées, dans la tranche d'âges 40-50 ans, ayant une longue expérience d'infirmières. Elles ont souvent travaillé dans plusieurs centres hospitaliers avec un statut d'emploi dit régulier ou permanent, c'est-à-dire à contrat à durée indéterminée, et à plein temps. Pour la plupart, elles ont décidé de quitter leur emploi régulier pour rejoindre des agences privées, du fait de la pénibilité des conditions de travail dans les centres hospitaliers et du fort investissement professionnel et affectif engagé dans la relation de soin. Travailler en agence leur permet de choisir leur plage de disponibilité et leurs horaires de travail, ainsi que de se tenir à distance du tourbillon du milieu hospitalier. Mais cela reste bien évidemment un compromis coûteux sur différents plans.

L'activité de travail est différente selon le statut d'emploi. Les infirmières régulières se déplacent en matinée au domicile des patients et font le suivi des dossiers médicaux, l'après-midi à l'hôpital, à la différence des infirmières à statut occasionnel qui réalisent les visites toute la journée. Les infirmières d'agence, quant à elles, ont un agenda quotidien de visites très serré et disposent de moins de temps à consacrer à chaque patient. Le recours à ces salariés occasionnels ou d'agence est indispensable pour faire face aux absences et à la surcharge d'activité. Mais il occasionne également de fortes répercussions au niveau de l'organisation du temps et du travail des infirmières régulières : celles-ci perdent le fil de la relation avec les patients, soignés occasionnellement par des précaires peu au fait de leur état de santé ; elles traitent en outre, en plus des dossiers de leurs propres patients, ceux des infirmières au statut d'emploi précaire.

En corollaire des travaux de Goudswaard *et al.* (2002)<sup>19</sup> et Quinlan *et al.* (2001)<sup>20</sup>, les données de ces études mettent en évidence l'existence de relations entre statut d'emploi/Organisation du travail/ et risques pour la santé, sécurité au travail (SST). Elles soulignent en outre l'importance des modalités de gestion des ressources humaines et des conditions d'organisation du travail dans la possibilité ou non pour les personnels précaires de développer des stratégies protectrices pour leur santé.

Certains indicateurs de SST (taux de fréquence de lésions professionnelles, restriction d'aptitude, durée moyenne des absences et nombre de salariés absents par an) recueillis dans quatre CLSC étudiés montrent comment le recours à du personnel précaire peut affecter le travail des infirmières (tabl., annexe). On remarque en effet que les CLSC utilisant une forte proportion de main-d'œuvre précaire présentent à la fois les taux de fréquence de lésions et d'absentéisme des salariés pour des raisons de santé, les plus élevés. C'est par exemple le cas du CLSC 2 employant 104 % d'infirmières occasionnelles (soit plus d'occasionnels que d'infirmières permanentes) et dont le taux de fréquence de lésions s'élève à 51. *Idem* pour le CLSC 4 recourant massivement à des agences et ayant un taux de fréquence de lésions de 31,5 et un nombre de 22,4 salariées absentes par an.

En matière de SST, les interprétations restent néanmoins délicates ; sans une analyse organisationnelle plus exhaustive, il est difficile de dire que les centres locaux de santé enregistrent d'autant moins d'accidents qu'ils n'emploient que peu d'infirmières d'agence. Le CLSC 1 en est l'exemple type. Ne faisant qu'un recours très limité au personnel d'agence, il jouit aussi d'un faible taux de lésion. Néanmoins, il s'avère que ce centre tend à limiter le nombre de nouveaux patients bénéfi-

---

<sup>19</sup> Goudswaard, A., André, J.-C., Ekstedt, E., Huuhtanen, P., Kuhn, K., Peirens, K., Op de Beeck, R., Brown, R. (2002). *New forms of contractual relationships and the implications for occupational safety and health*. Research report of the European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 61 p.

<sup>20</sup> Quinlan, M., Mayhew, C., Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research. *International Journal of Health Services*, 31(2):335-414.

ciant du service d'aide à domicile, en fixant des critères draconiens d'admission. À défaut de pouvoir répondre à l'ensemble des demandes, il réduit les possibilités d'offres de service aux patients.

Néanmoins, de manière générale, quand la proportion des salariés précaires (infirmières occasionnelles, et infirmières d'agence) s'accroît, on constate une dégradation des indicateurs de santé au travail. La précarité a des effets délétères sur le plan de la santé. Elle réduit la possibilité que ces emplois répondent à des critères de soutenabilité minimisant les risques pour la santé, tant pour les infirmières permanentes que pour les précaires. Si la réalisation d'une partie du travail par des infirmières à statut précaire constitue une amorce de solution au problème de pénurie du personnel, elle en crée parallèlement de nouveaux en déplaçant la charge de travail des infirmières régulières sur d'autres tâches. Par ailleurs les modalités d'insertion des infirmières à statut précaire réduisent les marges de manœuvre temporelles dans les services d'aides à domicile, rendant plus difficile le recours à certaines stratégies de régulation utilisées par les infirmières régulières. La gestion des trajets et routes empruntés par les infirmières pour leur visite à domicile constitue une de ces stratégies régulatrices. Elle consiste à élaborer l'horaire hebdomadaire des visites de chaque infirmière aux (anciens et nouveaux) patients qui leur sont attribués, et l'ajuster aux changements quotidiens et/ou aux accroissements fréquents de charge en fin de semaine lorsque les centres hospitaliers renvoient les patients à leur domicile. Cette gestion est organisée pour l'ensemble des infirmières, soit par une des infirmières régulières, soit lors de réunion de service. Prenant plus de 15 % de leur temps de travail réalisé au centre hospitalier, cette activité fait appel à une connaissance précise des cas et de l'état des patients et permet de gagner en temps de déplacement. Cette gestion des routes s'avère en revanche plus complexe lorsqu'il est fait appel massivement à des infirmières d'agence. Des contraintes liées à la coordination entre infirmières viennent en effet se surajouter (transmission d'informations, tâches de suivi...) introduisant des perturbations complémentaires pour les permanentes.

Par contre, alors que les infirmières régulières peuvent réguler leur charge de travail sur une période plus longue, en remettant à plus tard certaines visites ou examens médicaux non urgents, les infirmières d'agence n'ont qu'une faible marge de régulation reposant sur la durée (plus ou moins longue) de leur affectation au centre hospitalier. Leur moindre connaissance des cas et des milieux dans lesquels elles interviennent réduit leur possibilité de construire des stratégies préservatrices de leur santé et économes de leur temps. Rémunérées exclusivement pour les heures de soin, les infirmières au statut précaire n'assistent pas non plus aux réunions interdisciplinaires, lieu pourtant essentiel de partage des connaissances, ni aux échanges entre personnel soignant sur l'état des patients.

Cette cohabitation de personnels aux statuts différents a donc des incidences négatives sur la charge de travail des infirmières permanentes et précaires et sur les risques pour la SST.

Ce n'est pas seulement le statut des salariés qui est précarisé, mais également les établissements hospitaliers, qui faute de moyens, sont en situation permanente de crise et ne peuvent plus remplir leur fonction de soutien auprès des infirmières. Certains centres sont en effet contraints d'abolir les réunions interdisciplinaires et les sessions de formation par manque de temps disponible.

Même si les normes ministérielles règlent fortement la demande de soin et de services à domicile, les choix organisationnels varient beaucoup selon les centres hospitaliers. Les modes d'organisation du travail qui soutiennent les stratégies protectrices (intégration de pratiques préventives dans l'exercice quotidien du travail, faible proportion de salariés occasionnels, unités de soins spécialisés, gestion des routes...) ont des effets positifs sur les performances SST, même si le niveau d'organisation de la prévention n'est pas optimal. Les quatre services d'aide à domicile étudiés se positionnent différemment selon ces critères. Le SAD4 fait figure d'anachronisme, montrant les limites de son excellence. Il présente le plus de composantes organisationnelles soutenant positivement l'activité de travail des infirmières ; ses performances en matière de SST constituent un modèle de référence dans le réseau hospitalier. En revanche, c'est également dans cette structure que les taux d'absentéisme des infirmières sont les plus importants et les durées plus longues, associés à

des problèmes de santé psychologique et à la prévalence de douleurs musculo-squelettiques. Plusieurs facteurs permettent d'avancer qu'au-delà d'un certain seuil, l'effet désorganisateur de la précarité ne peut plus être contré. Face aux pressions et aux procédures standardisées très exigeantes auxquelles cet établissement s'est soumis, ce service s'est fortement mobilisé pour tenter de répondre à une large demande de soin et mettre en place une organisation du travail efficace. Tout se passe comme si le taux très élevé de personnel infirmier à statut précaire employé en renfort des infirmières régulières venait saper en partie les effets bénéfiques des innovations organisationnelles mises en place.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Hélène David* : Au Québec, on évoque souvent la rigidité des relations professionnelles dans le milieu de la santé, en partie due aux conventions collectives difficiles à faire évoluer. Les médecins prétendent souvent que les infirmières sont indispensables – peut-être plus qu'eux – au fonctionnement des établissements de santé. Pourtant, les revendications des infirmières sur leurs conditions de travail et d'emploi soulèvent moins d'émotion auprès des institutions que les menaces de grève ou de démission des médecins. Il y aurait peut-être intérêt à examiner ce paradoxe à la lumière de la littérature sociologique sur les groupes professionnels et les éléments constitutifs des identités de métier dans ce milieu de la santé. Les infirmières définissent leur travail souvent par rapport à ce que les médecins ne font pas ou ne veulent pas faire. Cela colore leurs revendications professionnelles ou syndicales et constitue un frein important à la transformation de leur statut, comme le notait D. Kergoat<sup>21</sup> *et al.* dans leur ouvrage portant sur la dernière grande grève des infirmières en France. On peut également voir un autre obstacle, dans la difficulté des infirmières à percevoir la globalité de leur travail comme un travail de professionnel de la santé indépendant de qualités relationnelles : elles éprouvent des difficultés à transformer la relation établie avec le patient en une véritable composante professionnelle de leur travail.

*Serge Volkoff* : Dans votre précédente étude, vous montriez comment la relation affective avec les patients âgés et dépendants était utilisée en appui par le personnel soignant pour gérer la pénibilité physique du travail et ses contraintes temporelles.

*Hélène David* : Cela concernait plus particulièrement les auxiliaires familiales et sociales. Beaucoup moins qualifiées que les infirmières, elles sont très dévalorisées dans leur milieu professionnel. Les liens personnalisés qu'elles créent avec les bénéficiaires sont leur première source de valorisation.

*Corinne Gaudart* : Vous évoquiez des formes de précarité intensive : les infirmières accepteraient un statut occasionnel espérant à terme un contrat de travail stable. Obtiennent-elles cette stabilité attendue ou restent-elles dans un statut permanent « d'occasionnel » ?

*Hélène David* : Cela dépend des départs à la retraite et, donc, c'est variable selon les années. Les infirmières entrant souvent très jeunes dans la vie professionnelle, peu d'entre elles continuent à travailler après 55 ans.

*Marie-France Cristofari* : Les agences privées sont-elles financées sur les budgets sociaux publics ? Quelles conséquences le manque de ressources de ces structures a-t-il sur les patients et sur la qualité des soins qui leur sont délivrés ? Qui défend le point de vue et les intérêts des malades ?

*Hélène David* : Les agences sont entièrement privées et ne reçoivent aucun financement public. Leurs principaux clients sont des établissements de santé. Elles peuvent proposer des services de soutien à domicile, d'écoute santé *via* un standard téléphonique ouvert 24h/24h, de vaccination. Dans nos études, nous n'avons pas directement traité la question des usagers. Une autre équipe qué-

---

<sup>21</sup> KERGOAT D., IMBERT F., LE DOARE H., SENOTIER D. (1992), Les infirmières et leur coordination, Paris, Lamarre.

bécoise travaillant avec Serge Clément à Toulouse s'y est intéressée, plus particulièrement au soutien familial des malades. On estime que les institutions de soins à domicile répondent pour seulement 20 % de la demande de soin. C'est, pour le reste, les parents proches qui assurent cette fonction sans aide complémentaire. Ce n'est pas sans poser un problème sur le plan de la santé publique si on considère qu'à terme l'épuisement de ces personnes risque de nécessiter une prise en charge thérapeutique.

Certaines politiques ou pratiques gouvernementales alimentent ce cercle vicieux. Par exemple, la manière dont sont comptabilisés les actes infirmiers par le Ministère de la santé ne permet pas d'améliorer la situation. Selon les infirmières, certaines activités gourmandes en temps comme la préparation de leurs sacs de tournée pourraient être réalisées par d'autres personnes moins qualifiées. Avec une formation minimale, un commis pourrait réaliser ce travail sans gaspiller le temps précieux et les compétences des infirmières. Or, le travail d'un commis ne « rentre » pas dans les statistiques du Ministère.

*Sandrine Guyot* : Avec le vieillissement de la population et la diminution de la durée d'hospitalisation, les activités de soins à domicile ne peuvent que se développer. Les soins dispensés vont sans doute également évoluer vers des actes plus médicalisés et des protocoles de soins très précis. Or, les personnels précaires semblent être exclus des dispositifs de formation continue, alors même que les soins pratiqués nécessiteront une expertise plus importante chez les soignants. L'accès à la formation continue est-elle une question qui se pose actuellement dans ce milieu ?

*Hélène David* : Les réponses ne sont pas évidentes. Diviser le service d'aide à domicile en sous-services spécialisés selon la gravité, le type de pathologie ou le caractère intensif des soins, donne de bons résultats en permettant de gérer la variabilité des ressources d'une journée sur l'autre et le flot des activités quotidiennes. Par ailleurs, envoyer une infirmière en formation, par exemple sur des techniques de pointe, relève souvent du casse-tête organisationnel lorsque les services sont en effectifs restreints. Cela fonctionne mieux dans les CLSC qui ont l'habitude de mettre au calendrier des réunions de groupes professionnels ou d'étude de cas.

*Sandrine Guyot* : Cela s'applique-t-il également aux infirmières d'agence ?

*Hélène David* : Non, les infirmières d'agence n'assistent ni aux réunions, ni aux formations. Elles sont payées pour leurs heures de travail auprès des patients. En outre, elles ne vont que rarement à l'agence. Les missions leur sont communiquées par téléphone. Elles ne connaissent pas les autres infirmières de l'agence.

*Serge Volkoff* : Dans ta présentation, tu croises les modes d'organisation du travail des quatre CLSC étudiés et les indicateurs de performance SST. On pourrait s'interroger sur la signification de ces différents indicateurs dans les différents CLSC. Les accidents et maladies ne sont peut-être pas déclarés dans les mêmes termes selon les CLSC.

*Hélène David* : Le milieu de la santé est régi par une convention collective maîtresse. Peu d'aspects sont gérés directement au niveau des établissements, ce qui accentue le côté bureaucratique de la gestion de la santé au travail. Dans les CLSC, il y a peu de communication entre le service de gestion RH et les services opérationnels, comme les services de soutien à domicile. D'un côté, on s'occupe des procédures de déclaration et d'indemnisation des accidents, et de l'autre de l'analyse causale des accidents et de leur prévention. Dans les services de soutien à domicile, souvent de petite taille, les personnels travaillent ensemble depuis longtemps. Lors d'accident, les gestionnaires apportent beaucoup de soin à l'analyse pour identifier les facteurs de risques et éviter la reproduction de l'accident.

*Serge Volkoff* : Cela modifie-t-il les conditions d'enregistrement de ces événements ?

*Hélène David* : Dans certains cas, oui. Le CLSC 1, par exemple, ne tient pas de registre d'accident alors que c'est obligatoire. La plupart des CLSC n'a pas de comité paritaire de santé au travail. Et

lorsque les membres de ces comités ont reçu une formation, c'est souvent sur des questions de santé mentale.

*Serge Volkoff* : Notre position se rejoint sur le rôle central de l'organisation dans la santé au travail. Dans le séminaire, on se rend compte que l'évaluation des performances est une question qui se pose : que le travail réalisé soit de qualité ou non, abouti ou non. Sont-ce ici les mêmes objectifs qui sont assignés par les managers aux soignants, que ces personnels soient précaires intensifs, extensifs ou non précaires ? Mais aussi, les mêmes critères d'évaluation qui leur sont appliqués ? Ces objectifs sont-ils ceux que les soignants perçoivent comme leur étant fixés ? S'agissant des patients âgés à domicile, il peut y avoir plusieurs objectifs aux tâches : favoriser la qualité des soins, le maintien de l'autonomie. Peut-on penser que, selon leur statut dans l'institution, les soignants pourraient tenter de privilégier des objectifs personnels et professionnels différents : par exemple, « faire un bon travail » au sens de la tradition de métier, pour les personnels non précaires, ou avoir des objectifs plus proches de ceux édictés par l'organisation, lorsqu'on est précaire, pour renforcer ses chances qu'on fasse appel de nouveau à ses services, ou bien ses chances de devenir titulaire lorsqu'on est seulement « occasionnel » ?

*Hélène David* : Il est difficile de répondre à ta question, en fonction du statut des salariés. Nous avons fait notre première recherche en 1997 auprès d'un CLSC qui visait l'excellence, et dont les missions étaient clairement explicitées. Mais en raison de coupes budgétaires, il n'était pas possible d'être à la hauteur des objectifs de la mission définis au niveau de la région. C'était un lourd fardeau pour les infirmières mais surtout pour les auxiliaires, au quotidien proches des patients dans une relation intime de soins. Elles partageaient cette vision d'excellence, mais n'étaient pas en mesure de réaliser ces objectifs, faute de moyens. Une des auxiliaires nous disait son déchirement à devoir faire des choix qu'elle considérait presque « moraux » entre l'importance d'encourager l'autonomie des personnes âgées, et les contraintes temporelles qui étaient les siennes. Faire en sorte que la personne âgée prenne en charge sa toilette elle-même implique de lui laisser du temps qu'on ne pourra pas accorder à d'autres au cours de la journée. Même si cette employée parlait de ces difficultés avec ses collègues, en revanche, elle ne pouvait pas s'en ouvrir auprès de la gestionnaire de son service.

*Michel Gollac* : La situation est paradoxale. Si les conditions de travail ne sont pas meilleures pour les infirmières dans les agences que dans les centres hospitaliers, et que le travail est identique, quels bénéfices gagnent-elles à y pratiquer ? Par ailleurs, quels sont les avantages pour les agences et les CLSC à employer cette catégorie de personnel ? Est-ce sur le plan de la protection sociale ?

*Hélène David* : Dans les entretiens menés lors de notre première étude exploratoire, les responsables d'agence nous disaient se voir confier des missions extrêmement pénibles, parfois même à la limite de la légalité comme pour certains actes infirmiers attribués à des personnels faisant les soins d'hygiène. Certaines agences refusaient de faire subir ce type de situations à leur personnel, d'autres les acceptaient pour se faire une clientèle. Il y a certainement des zones grises. Mais ce n'est pas l'essentiel.

*Serge Volkoff* : Dans les cas développés dans l'article d'Hélène, il y a un début de réponse à la question de Michel. Le CLSC est un milieu où il y a en principe de la régulation collective, du « genre professionnel », comme dirait Yves Clot. On croit pouvoir bénéficier d'un réseau d'entraide, d'aménagement de sa mission. Lorsque cela n'est pas le cas, que des conflits éclatent, les soignants déçus préfèrent partir et ne rendre compte qu'à eux-mêmes.

*Hélène David* : Dans les grands hôpitaux, beaucoup de jeunes infirmières en âge d'avoir des enfants ne postulent pas à des postes permanents, pour ne pas devoir faire des postes de nuit et de fin de semaine. Elles préfèrent délibérément s'inscrire en occasionnel, avoir plusieurs emplois dans des hôpitaux différents, plutôt que d'avoir des horaires contraignants.

*Serge Volkoff* : Ça diffère de ce qui se dit dans certains milieux de recherche, à savoir qu'une partie des jeunes salariés y compris précaires se convainc de trouver une forme de liberté dans le fait de n'être engagés à rien et dans rien.

*Michel Gollac* : On l'explique par le fait que de toute manière, comme ils ne peuvent s'engager dans rien, mieux vaut qu'ils rationalisent et essaient de tirer des bénéfices secondaires. Ce qui est par contre paradoxal, c'est de voir des personnes ayant un emploi stable et régulier, le quitter.

*Hélène David* : Pour comprendre ce phénomène, il serait intéressant de pouvoir comparer des groupes professionnels différents pour préciser comment la précarité se conjugue selon la qualification personnelle. Prenons l'exemple du personnel précaire remplaçant les auxiliaires. Depuis peu, les CLSC embauchent de plus en plus d'auxiliaires diplômées, ayant poursuivi une année d'études spécialisées après leur cours secondaire. En revanche, les agences ne demandent pas toujours ce diplôme, et emploient du personnel peu formé, souvent une main-d'œuvre immigrante. C'est une population plus vulnérable avec un taux de roulement élevé. Les agences se plaignent de la faible qualification de leur personnel, mais ne sont pas prêtes en contrepartie à le rémunérer davantage. C'est en revanche différent pour les infirmières qui ont un niveau de qualification reconnu et une grille salariale établie. Si on prend l'exemple d'avocats ou de médecins appelés comme experts sur un dossier pendant quelques mois, ils répondent à un besoin spécifique, ponctuel, ne donnant pas lieu nécessairement à une suite. Il ne s'agit pas de précarité. On peut dès lors se demander : quand cesse-t-on d'être précaire ?

*Serge Volkoff* : La situation des précaires dépend de celle des non précaires. Les précaires trouvent plus facilement leur compte lorsque la situation se dégrade pour les non précaires. En région Midi Pyrénées, un groupe de chercheurs et de médecins du travail a réalisé une enquête statistique à partir du questionnaire de Karasek. Les scores de Job latitude pour les salariés précaires, tous secteurs confondus, se sont révélés meilleurs que ceux de la majorité des salariés. Les auteurs réfléchissent à plusieurs pistes d'interprétation. Une interprétation possible serait de dire qu'ils répondent sans doute sur leur travail actuel ou le précédent dont ils penseraient plutôt du bien dans la mesure où ils en avaient un ! Ou qu'ils ne se sentent pas directement concernés par les conditions d'un travail pour lequel ils savent ne pas devoir rester longtemps. Ces conditions seraient dès lors relativement acceptables. Ne pas être impliqué dans le travail serait ainsi protecteur.

*Robert Ardenti* : Plusieurs entretiens réalisés dans le cadre d'une post enquête SUMER vont dans ce sens ; les salariés précaires ne veulent pas s'impliquer dans la vie collective.

*Serge Volkoff* : Les cas de *burnout* concernent toujours des salariés qui ont fortement investi dans leur milieu professionnel.

*Hélène David* : Dans l'étude, on a été très surpris de cette distanciation par rapport au travail, notamment par un temps partiel recherché par les infirmières d'agence. Elles ne veulent pas être contraintes de travailler à plein temps, soit parce qu'elles souhaitent se consacrer à leur famille, soit parce qu'elles ont été « abîmées » par le travail. En ce sens, le travail à temps partiel est protecteur. On retrouve des éléments de cette nature dans la recension faite par Quinlan, Mayhew, et Bohle en 2001, portant sur une centaine de travaux concernant diverses formes de statut d'emploi. Ils montrent qu'uniquement pour les salariés travaillant à temps partiel, il n'y a pas de relation positive entre le statut d'emploi et la détérioration de la santé au travail.

*Michel Gollac* : Par définition, on choisit de travailler à temps partiel pour se protéger de quelque chose de nocif. Mais il faut être attentif à ne pas le comparer à toutes les formes de temps complet.

*Serge Volkoff* : De par la ponctualité de leur mission, les infirmières d'agence doivent plus fréquemment être amenées à visiter des patients qu'elles ne connaissent pas et qu'elles ne reverront peut-être plus. Développent-elles une expertise spécifique de ce type de relations ponctuelles avec les patients ? Travaillent-elles différemment dans ces circonstances ? Remanient-elles leur propre objectif de travail ?

*Hélène David* : Dans l'article publié au printemps dernier dans la revue électronique *PISTES*, on a analysé les diverses stratégies (posturales, de communication avec les patients et les équipes médicales...) mises en œuvre par les infirmières en fonction de leur statut d'emploi. On a constaté que les infirmières d'agence recouraient plus à des stratégies protectrices que celles qui avaient un statut « régulier ». En outre, elles établissaient des liens avec le milieu dans lequel elles travaillaient, repérant les personnes ressources auprès desquelles elles pouvaient obtenir l'information directement utile à leur connaissance des cas.



## ANNEXE

**Les statuts d'emploi des infirmières à l'emploi des quatre CLSC  
et les statistiques administratives de SST**

	<b>CLSC 1</b>	<b>CLSC 2</b>	<b>CLSC 3</b>	<b>CLSC 4</b>
<b><u>Main-d'œuvre</u></b> Nombre de salariées régulières et occasionnelles dans le service (ETC) <sup>1</sup>	INF : 8,5 ETC	INF : 28 ETC	INF : 24,9ETC	INF : 17,2 ETC
<b><u>Main-d'œuvre</u></b> Importance du personnel occasionnel à l'emploi du service	75 % INF occ.	104 % INF occ <sup>2</sup>	75 % INF occ.	29 % INF occ.
<b><u>Main-d'œuvre</u></b> Volume des heures de travail du personnel occasionnel à l'emploi du service	22,5 % INF. occ.	32,3 % INF. occ.	48,2 INF. occ.	28,1 % INF. occ.
<b><u>Main-d'œuvre</u></b> Volume d'heures de travail confiées aux agences privées (par rapport à celles du personnel occ. et rég. Du SAD)	INF : agences ad hoc (5,9 %)	INF : agences ad hoc (32,3 %)	INF : pas d'agence	INF : recours organisé et soutenu aux agences (22,4 %)
<b><u>SST</u></b> Taux de fréquence des lésions professionnelles parmi les salariées régulières et occasionnelles à l'emploi du CLSC <sup>3</sup>	INF : 7,2 % +	INF : 51,1 % ++++	INF : 18,5 % ++	INF : 31,5 % <sup>4</sup> +++
<b><u>SST</u></b> Durée moyenne des absences et nombre de salariées absentes par année <sup>5</sup>	INF : 76,2 jours (6,6 inf.) +	INF : 32,4 jours (7,7 inf.) +++	INF : 47,7 jours (5,5 inf.) ++	INF : 146,1 jours (22,4 inf.) ++++

1. ETC = équivalent en temps complet.

2. Il y a donc plus d'infirmières occasionnelles (ETC) que d'infirmières régulières dans ce service.

3. Le taux de fréquence correspond au nombre de lésions divisé par le nombre d'individus considéré en équivalent temps complet (ETC). Outre les lésions compensées par la CSST (organisme qui s'occupe de la compensation des lésions professionnelles au Québec), ces nombres comprennent les cas en assignation temporaire et les absences du personnel potentiellement reliées au travail (troubles musculo-squelettiques et de santé mentale) compensées par l'assurance-salaire. Ces données ne couvrent pas les infirmières d'agence.

4 Ces taux ne comptent pas des déclarations reliées à des problèmes de qualité de l'air.

5. La durée moyenne des absences est fondée sur les mêmes données que le taux de fréquence.



## Interventions de DOMINIQUE MÉDA et de PATRICIA VENDRAMIN

---

*Présents* : Robert Ardeni, Leslie Belton, François Beaujolin, Matthieu Bunel, Emmanuelle Cambois, Damien Cartron, Sandrine Caroly, Marie-France Cristofari, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, Marie-Thérèse Letablier, René Mathieu, Dominique Méda, Anne-Françoise Molinié, Antoine Valeyre, Patricia Vendramin, Serge Volkoff.

### RÉSUMÉ DE L'ARTICLE DE DOMINIQUE MÉDA : « Concilier travail et famille »<sup>23</sup>

Si le travail et la famille sont deux valeurs structurantes de l'identité personnelle, elles sont également deux activités fortement consommatrices de temps, en concurrence l'une avec l'autre, particulièrement pour les femmes assurant 80 % du noyau dur des tâches domestiques du foyer.

La prise en charge déséquilibrée des tâches familiales et domestiques s'accompagne de fortes différences et inégalités dans les taux et natures d'emploi entre hommes et femmes, mais aussi de difficultés de conciliation.

Le *taux d'activité féminin* est en écart de près de quinze points entre les hommes et femmes dans les tranches d'âge entre 25 ans et 54 ans. Il reste particulièrement déterminé par la présence et l'âge des enfants (ceci pouvant tenir au « choix » de certaines mères de se consacrer à l'éducation de leur enfant, à l'absence de modes de garde adaptés et en nombre suffisant, l'existence d'allocation indemnifiant le retrait d'activité) mais également par le travail en lui-même dont les conditions d'exercice (postes, horaires, lieu de travail) peuvent inciter fortement à en précipiter le retrait.

Le poids de la famille se fait également sentir sur la *nature des emplois* occupés. Les *temps partiels* sont sur-représentés auprès des femmes qui se les voient souvent proposer par les employeurs à la faveur des facilités de conciliation entre vie personnelle et professionnelle qu'ils seraient censés permettre. Or, du fait de l'éclatement des horaires que caractérisent ces types de temps partiel, ils n'amélioreraient en aucune manière cette conciliation et alimenteraient au contraire la spirale des inégalités entre hommes et femmes en renforçant le caractère de salaire d'appoint du salaire féminin.

Ces *difficultés de conciliation* sont par ailleurs majorées selon le nombre d'enfants à charge et le statut d'emploi. Elles sont en effet plus faibles dans le secteur public et au contraire importantes pour les indépendants et les cadres en raison de leurs horaires de travail atypiques.

À la différence d'autres pays européens, la société française ne s'est que peu adaptée à la révolution de l'activité féminine. La norme de travail à temps plein, le partage des tâches domestiques, les horaires de mode de garde, la prise en compte par les entreprises de la vie hors travail des salariés n'ont pas été révisés. Les espaces et les temps de la vie professionnelle et familiale n'ont pas été pensés et organisés ensemble de façon globale.

Selon l'auteur, les pistes de réflexion et de solution qui peuvent être proposées dépendent principalement de deux facteurs :

---

<sup>22</sup> Le compte rendu de cette séance n'a pu être réalisé dans son intégralité. Des problèmes techniques d'enregistrement ont contraint à le limiter à un résumé des articles soumis par les deux auteurs, pour préparation de cette séance.

<sup>23</sup> Annexe au rapport du CAE – Famille, économie et société.

- *La valeur accordée par la société au travail des femmes et plus généralement à l'idée d'un droit identique à l'emploi entre hommes et femmes*

Au-delà des raisons de justice sociale, ce principe d'égalité est souhaitable tant pour l'indépendance financière des femmes dans un contexte accru de rupture des unions, pour faire rempart à la chute des enfants dans la précarité que pour financer la protection sociale et pallier les éventuelles carences de main-d'œuvre. Mais il se heurte en France à plusieurs oppositions : le principe de libre choix de travailler ou non, le discours de certains psychologues sur l'importance de la présence de la mère auprès du jeune enfant, l'existence d'allocation incitative au retrait d'activité, le manque de place d'accueil, la crainte que l'activité féminine ne soit contradictoire avec le maintien d'une forte fécondité.

- *L'état des débats sur les rapports entre fécondité et activité féminine*

Cette crainte d'une opposition entre activité féminine et fécondité est contredite par la corrélation positive entre ces deux variables. Les objectifs de maintien du taux de fécondité et d'élévation du taux d'emploi féminin sont très liés. Force est en effet de constater que les pays ayant mis en place des dispositifs améliorant la conciliation entre travail et famille sont également ceux où les taux d'activité des femmes sont les plus élevés. Mais cela suppose une adaptation des dispositifs et des politiques vers une plus grande cohérence et meilleure articulation entre politique familiale, de l'emploi et du temps de travail.

C'est vers cet objectif que s'oriente D. Méda dans les pistes de réflexion qu'elle avance. Elle propose en effet la mise en œuvre d'une politique familiale visant à compenser le « coût » de l'enfant, notamment par le développement d'une offre de garde adaptée, tout en promouvant l'emploi des femmes par différentes mesures d'adaptation de l'organisation du travail à la vie familiale des travailleurs. On citera par exemple deux types d'intervention possibles :

- l'une visant à *réduire la spécialisation des rôles* dans le ménage. Une meilleure correspondance de l'allocation parentale avec le niveau de salaire antérieur pourrait permettre par exemple aux hommes d'y accéder plus facilement et ainsi les inciter à prendre une part plus active dans les responsabilités familiales.

- l'autre à agir sur le *temps de travail*, en tendant à mettre en place un véritable temps choisi pour les hommes et les femmes ; réduire la norme de travail au temps complet ; trouver des formules d'aménagement souples de ce temps de travail en adaptant les durées de travail selon les impératifs de chacun de façon individualisée dans un cadre collectif et négocié.

**RÉSUMÉ DE L'ARTICLE DE PATRICIA VENDRAMIN :** « Rythmes de travail, temps et genre, Pour une approche collective et novatrice du temps »<sup>24</sup>

Malgré un temps de travail en diminution et une croissance régulière de l'offre de services collectifs et domestiques, les tensions ne cessent d'augmenter entre la vie au travail et la vie hors travail. Patricia Vendramin se propose ici de se pencher sur cet apparent paradoxe en repérant ce qui a changé dans l'organisation du travail et/ ou dans la vie hors travail. Elle met particulièrement en exergue les transformations dans les rythmes de travail (extension des plages des horaires de travail, densification et intensification du travail, allongement des durées d'accessibilité des services) qui conduisent à un éclatement accru des temps de travail et à une désynchronisation des temps sociaux. Ces évolutions dans les rythmes génèrent des tensions entre vie professionnelle et privée auxquelles tous les salariés ne sont pas confrontés à part égale. Le type d'insertion professionnelle, les marges de manœuvre, la situation familiale et la division sexuelle des rôles introduisent de grandes différences entre hommes et femmes, conduisant à des arbitrages et des renoncements parfois douloureux, sur-

---

<sup>24</sup> *L'Ere du temps*, actes des semaines sociales du MOC, Couleurs livres, Bruxelles, 2005.

tout pour les salariés aux revenus les plus bas. Par manque de temps, les hommes renoncent plus volontiers aux activités domestiques liées aux enfants ; les femmes, quant à elles, sont conduites à renoncer le plus souvent aux activités personnelles et sociales, mais aussi parfois à leur carrière, et à leur indépendance financière. Pour un tiers d'entre elles, ces arbitrages peuvent les obliger à retarder la conception des enfants, voire à « choisir » de ne pas en faire. Aussi, le fait d'être parent ne place pas les hommes et femmes face aux mêmes dilemmes par rapport à la vie professionnelle et à la conciliation des temps sociaux.

Plusieurs pays européens se sont penchés sur ces problèmes d'aménagement et de conciliation des temps. Les résultats remarquables de pays nordiques en matière de taux d'activité féminin (73 % pour la Suède) montrent l'efficacité des politiques actives d'égalité des hommes et des femmes mises en œuvre devant l'emploi et les tâches parentales, ainsi que la forte implication des pouvoirs publics et des entreprises en la matière. La rémunération à 90 % du congé parental, à temps plein ou partiel jusqu'aux 8 ans de l'enfant (Suède), le droit à une place de garde ou d'accueil pour chaque enfant (Suède, Finlande) sont quelques illustrations d'actions et de solutions innovantes dans le cadre de ces politiques sociales. En Italie, les bureaux d'aménagement des temps créés à partir d'initiatives locales participatives, font la démonstration des capacités d'innovation en vue d'une meilleure conciliation du temps des individus, des villes et des espaces publics avec les tâches des familles.

Autant d'exemples, qui avec celui du programme d'aménagement des temps de travail lancé aux Pays-Bas, mettent l'accent sur les possibilités d'harmonisation, de prise en compte de logiques ascendantes, intégrant par ailleurs les perspectives du temps et de l'espace.



## Huitième séance, 2 février 2006

### Interventions de CHARLES GADBOIS et de ANNIE JOLIVET

---

*Présents* : Robert Ardeni, Damien Cartron, Sandrine Caroly, Thomas Coutrot, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, René Mathieu, Anne-Françoise Molinié, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

Présentation de la séance par Sandrine Guyot

Cette séance est placée sous le double signe, d'une part du temps de travail, sa durée et son organisation, et d'autre part de l'avancée dans la vie active et notamment des dernières années de la carrière professionnelle. **Charles Gadbois, psychologue et ergonomiste CNRS à l'École Pratique des Hautes Etudes**, fait porter son intervention sur les marchés d'horaires et les dynamiques de vie de travail. Il met en évidence les relations complexes existant entre le couple horaires de travail et âge, particulièrement l'empreinte des différentes formes d'organisation temporelle du travail sur la santé des salariés au fil de l'âge et de leur parcours personnel et professionnel. Il pose la question des conciliations possibles du côté du travail pour atténuer les effets néfastes des liens entre âge et temps/durée du travail. **Annie Jolivet, économiste à l'Ires**, s'intéresse quant à elle à la réduction du temps de travail en fin de carrière au travers des dispositifs de préretraite progressive. Quels en sont les enjeux pour les entreprises et les salariés ? Quel bilan peut-on en tirer notamment dans une perspective de soutenabilité du travail et de l'emploi ? Ce sont quelques-unes des questions traitées dans son exposé.

**RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE CHARLES GADBOIS<sup>25</sup>** : « Souffrir de ses horaires de travail : poids de l'âge et histoires de vie »

Les horaires de travail sont une question pour laquelle le problème du travail soutenable se pose depuis longtemps. Les connaissances actuelles sur ce sujet attestent de la difficulté à vivre une vie entière en horaires atypiques. D'avis d'experts, de nombreux salariés en horaires postés ne résistent pas à ces conditions temporelles et les abandonnent à plus ou moins long terme. L'enquête conditions de vie a mis notamment en évidence que près de la moitié des salariés en horaires postés, quels que soient les types de rotation, ne restait pas plus de 10 ans dans ce type d'horaires ; seul un quart s'y maintient pendant plus de 20 ans.

La soutenabilité d'un travail peut être appréhendée par différents critères non exclusifs. On peut en effet considérer qu'un travail n'est pas soutenable si les salariés s'extraient de la situation de travail, s'ils continuent à y être engagés mais en subissant des effets nocifs ou délétères ou s'ils rencontrent des troubles de santé objectivement constatés.

Les points de vue ne sont pas nécessairement divergents et appellent à rendre compte des acteurs qui en sont les porteurs : l'expert, le salarié, son entourage familial. Un expert pourra considérer qu'une situation de travail n'est pas soutenable parce qu'occasionnant des troubles de la santé, alors que le salarié concerné estimera que les bénéfices de la situation sont plus importants que les in-

---

<sup>25</sup> Texte de référence de Yvon Quéinnec, Charles Gadbois et Véronique Prêteur, chapitre 5, pages 278-304, in Marquié J.C., Paumès D., Volkoff S., *Le travail au fil de l'âge*, Octarès Editions, Toulouse, 1995.

convénients subis et lui rendent relativement soutenable ce travail (dans quelle mesure, par exemple, un conducteur de train n'est-il pas contraint de subir ses horaires de travail, au risque de devoir cesser son activité ?). Par ailleurs, à la différence du salarié en horaire posté, son conjoint pourra trouver cette situation invivable.

Les effets non soutenables d'une situation de travail peuvent également survenir ou être appréciés après une durée plus ou moins longue d'exposition à cette situation. C'est par exemple le cas de l'inhalation des poussières d'amiante dont les conséquences nocives sur la santé se manifestent tardivement ou celui également des horaires postés dont la pratique pendant de longues années peut induire une détérioration de la santé. Cette question des horaires ne peut se réduire pour autant à un schéma explicatif simple. Les facteurs socio-économiques, le type d'activité réalisée, la variété des systèmes horaires possibles vont influencer également sur la possibilité ou la capacité à soutenir plus ou moins efficacement ces horaires.

Néanmoins, à partir de données d'enquêtes, il est possible de souligner certains points marquants :

- *Des délais d'apparition des premiers troubles de santé, plus brefs chez les salariés en horaires postés que pour les autres* : selon une étude italienne réalisée dans l'industrie textile, les premiers troubles – notamment nerveux – apparaissent pour les salariés en horaires alternés ou fixes au bout de trois ans, à la différence de dix ans pour des salariés en journée normale.
- *Dans certaines circonstances, un « meilleur » état de santé des salariés en horaires postés comparativement à celui des salariés ayant abandonné ce type d'horaires pour des horaires de journée*. L'enquête conditions de vie a mis en évidence ces différences d'impact sur la santé selon que les salariés sont actuellement en horaire posté, l'ont été mais ne le sont plus, ou ne l'ont jamais été.
- *Une relation non réellement significative entre l'âge et l'ancienneté des salariés et la durée de pratique des horaires postés*. Les schémas sont variables selon les pays et les secteurs professionnels. De manière générale, aux États-Unis et dans certains pays européens, les contraintes de travail sont partagées entre les salariés en fonction de leur ancienneté. La vie professionnelle débute par les horaires de travail les plus pénibles, comme le travail de nuit en poste fixe, se poursuivant par l'accès à des postes plus confortables, par exemple d'après-midi.

Plusieurs études françaises font montre des différences existant selon les métiers et professions dont l'activité implique l'emploi d'horaires atypiques ou décalés. C'est le cas par exemple des poseurs de voie à la RATP, pour lesquels une étude réalisée par S. Prunier-Poulmaire et C. Gadbois a montré que quelle que soit leur carrière antérieure, l'entrée dans le métier se faisait par un passage systématique par des horaires postés fixes de nuit avant de pouvoir passer en équipe d'horaires de jour fixes. Un quart des poseurs de voie encore actuellement en horaires de nuit ont travaillé plus de 15 ans dans ce type d'horaires. Deux tiers des salariés en horaires de jour ont occupé précédemment un poste de nuit pendant plus de 7 ans.

Profession dont la mortalité et la morbidité sont particulièrement importantes, les rotativistes, pour deux tiers d'entre eux, ont débuté dans ce métier en horaires de nuit avant l'âge de 25 ans. Un tiers a dépassé la vingtaine d'années d'ancienneté à un poste de nuit, alors que ce n'est le cas que de 16 % de l'ensemble des salariés, toutes catégories professionnelles confondues, ayant pratiqué des horaires de nuit sur de longues carrières.

Dans le milieu des douanes, près d'un quart des brigadiers ont plus 20 ans d'ancienneté en horaires alternant nuit et jour, même s'il est possible de distinguer quatre grands types de configuration de carrières en matière d'horaires postés selon que les agents ont connu des périodes de travail posté, de plus ou moins longue durée dans l'administration douanière et/ou avant leur intégration dans ce corps.

La situation des agents de sécurité surveillant les accès, particulièrement de nuit, d'une grande banque, présente également des particularités intéressantes. Le recrutement se faisant en grande partie auprès de militaires à la retraite, l'essentiel des effectifs recrutés est âgé de plus de 45 ans, débutant



leur expérience dans la banque à des horaires postés. La moitié des salariés est en horaires postés après 50, alors que ce n'est le cas que d'un dixième des salariés dans l'ensemble des autres secteurs professionnels. Il n'y a dans cette population aucune corrélation entre l'âge et l'ancienneté puisque 55 % des salariés ont moins de 10 ans d'ancienneté.

- *La pluralité des facteurs pouvant influencer le choix d'un système d'horaires de travail.* L'exemple du secteur hospitalier, caractérisé par son fort atypisme en matière d'horaires de travail (diversité des marchés d'horaires : poste fixe matin, après midi, nuit ; horaires alternants jour/nuit, avec des modes de rotation sur deux jours, cinq jours ou une semaine...) et de leur organisation, est en soi illustratif. Les choix des rotations horaires sont en partie dépendants :

- *du contexte et de la situation géographique des établissements.* Les postes de nuit fixes sont parfois préférés par les personnels infirmiers lorsqu'ils peuvent bénéficier de l'aide de l'entourage familial pour la garde de nuit des enfants.

- *des habitus organisationnels des établissements en matière d'horaires de travail.*

- *des possibilités de négocier ses horaires en fonction de la démographie professionnelle.*

- *de l'âge des personnels soignants.* Les systèmes d'horaires sont pourvus différemment en fonction de l'âge. En région parisienne offrant une palette importante d'horaires possibles, la proportion des plus de 40 ans est faible parmi ceux qui sont en horaires alternants (12 heures du matin, et 12 heures d'après midi) et plus importante pour les postes de journée.

- *L'importance du contenu du travail dans l'appréciation de la soutenabilité d'un horaire de travail et de la durée pendant laquelle celui-ci peut être supporté.*

Une étude de D. Ramaciotti auprès d'agents municipaux suisses chargés de l'incinération des déchets et du retraitement des eaux usées montre comment le contenu du travail peut infléchir les appréciations sur la soutenabilité d'un horaire de travail. À la demande des agents, la durée des postes de week-end avait été étendue à 12 heures. Après 6 mois d'expérimentation, les agents de l'usine d'incinération ont souhaité revenir aux horaires précédents, disant ne pas parvenir à tenir ces 12 heures, à l'inverse des agents de l'usine de retraitement voulant eux les conserver.

À l'identique, dans un service parisien de chirurgie cardiologique pédiatrique, l'infirmier général de l'hôpital souhaitait modifier les horaires pratiqués consistant en un système d'alternance de 12 heures de nuit et 12 heures de jour, sur l'argument des risques envers les patients. Cette proposition reçut une opposition totale du personnel. Une vacation de 12 heures permettait d'une part de ne faire qu'un seul changement d'équipe dans la journée et ainsi d'assurer un suivi sans faille des nourrissons et d'autre part de réaliser deux journées de travail en une et ainsi de déconnecter plus longtemps avec un travail astreignant sur le plan psychique.

- *Une importante dispersion des différents types d'horaires et changements connus au cours d'un même parcours professionnel.* À l'occasion d'une étude rétrospective menée par C. Gadbois et R. Vilatte dans plusieurs hôpitaux, il est apparu que les changements d'horaires vécus au cours de la carrière professionnelle des soignants étaient nombreux, sans que des types de trajectoires d'horaires plus volontiers empruntées ne puissent être établis. L'hypothèse que progressivement on transiterait d'horaires les plus contraignants, vers des systèmes plus confortables comme des postes de jour ne s'est pas révélée probante. Les infirmières ayant quitté un système d'horaire avec des alternances matin/ après-midi, par exemple, optaient pour n'importe quel autre type d'horaire, sans en privilégier un plus particulièrement. De la même manière, les infirmières choisissant ce type d'alternance pouvaient avoir quitté n'importe quel autre type d'horaire – de nuit fixe, de rotation en 3X8, de grande journée. Cette diversité s'explique en partie par le fait que les changements d'horaires étaient associés à des changements de poste.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Patricia Vendramin* : comment peut-on faire des horaires de travail plus soutenables ?

*Charles Gadbois* : Les ergonomes et plus particulièrement les chronobiologistes se sont employés à mettre en évidence qu'il y avait des horaires atypiques moins incompatibles que d'autres avec la rythmicité biologique. On préférera par exemple les systèmes de rotations rapides à des rotations lentes ; les rotations arrières aux rotations vers l'avant, faisant débiter le poste suivant plus tôt que le poste précédent. Mais établir quel est le « moins mauvais » système d'horaire est une question compliquée puisque les horaires se définissent par un certain nombre de paramètres et de critères à considérer, à savoir les troubles associés – troubles digestifs, nerveux, de sommeil – les dysharmonies avec la vie sociale et familiale. Choisir une option engageant un paramètre donné peut être positif par rapport à certains critères et négatif pour d'autres. On le voit bien dans l'industrie chimique où les postes de matin commencent dès quatre heures. Sur le plan chronobiologique, c'est une hérésie. Néanmoins, les ouvriers pratiquant ce type d'horaire tiennent absolument à le conserver parce que cela leur permet de déjeuner en famille. On voit bien ici les différents plans à concilier. La durée des vacances est également à considérer autant que le contenu du travail et le contexte environnemental. Rendre les horaires soutenables c'est en premier lieu les rendre biologiquement compatibles, ensuite « socio-compatibles » et enfin ergonomiquement compatibles, c'est-à-dire en s'interrogeant sur un contenu du travail en phase avec la rythmicité chronobiologique et le niveau d'activation. Dans le milieu hospitalier, par exemple, faire débiter le traitement d'un patient, exigeant l'intervention d'infirmières toutes les 4 heures, à 20 heures ou bien à 22 heures n'implique pas les mêmes périodes d'activité pour les infirmières au cours de la nuit, et ce sera plus ou moins compatible avec les rythmes circadiens. Les horaires de début de traitement sont décidés par le chef de service ou l'interne, sur la base d'éléments médicaux, mais aussi pour partie sur les habitudes du service. Il y a certainement des secteurs où les contraintes techniques sont telles que certaines activités doivent se dérouler à des moments particuliers. Mais si elles doivent avoir lieu la nuit, il faut s'interroger systématiquement sur les conditions les plus souples et les moins pénibles possibles pour les réaliser.

*Marie-France Cristofari* : La possibilité de choisir ou non ses horaires de travail n'a-t-elle pas une influence sur le vécu de ces horaires et sur leur caractère plus ou moins nocif ? Existe-t-il des études qui vont dans ce sens ?

*Charles Gadbois* : il y a une enquête anglaise de S. Folkard et L. Smith qui montre en effet que les infirmières qui ont choisi leurs horaires, quel que soit le type d'horaire, sont en meilleure santé que celles qui ne les ont pas choisis.

*Michel Gollac* : Vous évoquiez la réduction du temps de travail de travail pour les vacances de nuit des infirmières. Sait-on si cette réduction a eu pour elles des conséquences favorables en matière de santé et de vie familiale et sociale ? De manière générale, a-t-elle un impact différent pour les salariés ayant des horaires atypiques ?

*Charles Gadbois* : Je ne vois pas immédiatement d'études en France qui ont apporté des éléments précis et systématiques sur cette question. Cela ne peut se démontrer qu'à l'intérieur d'une même entreprise. Néanmoins, quand dans le secteur industriel, les ouvriers en horaires alternants en 3X8 ont vu leur durée hebdomadaire de travail passer à 35 heures, il s'agissait bien de compenser la pénibilité de leur travail en réduisant leur durée d'exposition à ces horaires. On peut penser que les effets ne seront pas non plus les mêmes selon la manière dont cette réduction est opérée : s'agit-il de réduire le temps de travail quotidien d'une heure, ou bien d'une demi-journée hebdomadaire ? On a pu montrer par exemple qu'achever sa nuit de travail pour les infirmières à 6 heures ou bien à 7 heures du matin n'avait pas les mêmes conséquences sur leur sommeil. À 6 heures du matin, elles peuvent rentrer suffisamment tôt pour se coucher avant que leur famille ne se réveille, laissant le

soin à leur compagnon de s'occuper du lever des enfants. En revanche, arriver une heure plus tard ne laisse plus cette opportunité ; ce sont elles qui se chargent des contingences familiales. Plus globalement, pouvoir dire si les 35 heures ont réduit ou non les troubles digestifs, nerveux ou a fortiori les troubles cardiovasculaires ? Il est impossible de se prononcer.

*Serge Volkoff* : Dans certains cas, la préretraite progressive a pu jouer un rôle positif dans les entreprises où le travail de nuit est présent. En outre, à propos du couplage des questions d'horaires de travail et d'âge dont tu signalais l'intérêt dans ton exposé, je rappellerais volontiers une enquête réalisée auprès des journalistes de l'Agence France Presse. À l'occasion de cette étude, on a pu constater que la durée du sommeil qui diminue tendanciellement avec l'âge, diminuait d'autant plus après une période de travail nocturne. La durée du sommeil variait d'une demi-heure entre les jeunes journalistes et les plus âgés lorsqu'ils occupaient un poste en horaire de jour. Mais dès qu'ils travaillaient en poste de matinée ou de nuit, la différence entre journalistes était beaucoup plus importante, la fragilisation du sommeil étant très sensible chez les plus âgés.

Tu as insisté à plusieurs reprises sur la nécessité de penser ensemble les horaires de travail, le contenu et la charge de travail. Il me semble qu'on manque de connaissances sur un autre couplage : celui des horaires de travail et des compétences. Développe-t-on les mêmes compétences lorsqu'on travaille de nuit ou de jour ? Plusieurs recherches sur les questions d'âge ont mis en évidence qu'à tâches identiques, on ne travaillait pas de la même manière pendant les postes de nuit, n'utilisant pas les mêmes informations, les mêmes ressources et les mêmes réseaux relationnels qu'en poste de jour. Dans le milieu infirmier, travailler la nuit implique de se débrouiller dans de nombreuses situations, en pouvant moins souvent recourir à l'expertise d'un médecin. Cela contraint à déployer des astuces mais par ailleurs on ne bénéficie que peu des savoirs transmis par les médecins.

*Charles Gadbois* : Dans le secteur hospitalier, certains responsables infirmiers sont opposés à la pratique du travail de nuit fixe, qui selon eux, ne permet pas de rencontrer régulièrement le corps médical et d'être tenu aussi bien informé que les équipes de jour, des innovations technologiques. Par ailleurs, il est vrai que le travail de nuit en milieu hospitalier présente de très fortes spécificités par rapport au travail en journée.

*Bernard Prot* : Vous évoquez, me semble-t-il, deux niveaux d'analyse distincts concernant les conditions de soutenabilité des horaires de travail : l'un, qui relève de l'identification des déterminants et de leur contradiction réciproque ; l'autre, des arbitrages souvent difficiles de ces contradictions par les salariés eux-mêmes. Comment peut-on transmettre aux salariés les connaissances scientifiques sur ces questions pour les aider à penser leurs arbitrages non seulement à court terme, mais aussi à l'échelle de leur vie professionnelle ?

*Charles Gadbois* : Un changement d'horaires est rarement envisagé de manière sereine et objective. La perception des informations données est souvent biaisée, ce qui ne facilite pas l'apport de connaissances. En outre, ce n'est pas parce qu'un spécialiste de la santé au travail aura exposé les connaissances disponibles sur les systèmes d'horaires de travail les plus propices à un sommeil de qualité, que ces informations seront utilisées à bon escient, ni même directement utilisables puisque chaque option entraîne des effets non souhaités.

*Serge Volkoff* : Il existe différents ouvrages mettant en débat des connaissances sur les différents systèmes d'horaires possibles, les conditions dans lesquelles ils peuvent être négociés et évalués. On peut penser par exemple à l'ouvrage de Yvon Quéinnec, Catherine Teiger, et Gilbert de Terssac, *Repères pour négocier le travail posté*. Néanmoins, on est confronté souvent à la même difficulté. Les salariés présentent d'importantes capacités à arbitrer sur le court terme entre plusieurs composantes - sociales, financières, familiales, de santé - mais sont peu sensibles aux conséquences sur le long terme dont on leur dresse le bilan. J'ai en tête l'exemple d'une étude - en dehors du champ des horaires de travail - sur le travail des éboueurs, et plus particulièrement l'utilisation différente du marchepied du camion-benne entre les salariés jeunes et âgés. Les plus âgés utilisaient beaucoup moins le marchepied que les jeunes, faisant le constat que les sauts fréquents du camion sur la chaussée étaient plus traumatisants physiquement sur le long terme pour les articulations que de

marcher (ou parfois trotter) près du camion. Les jeunes quant à eux, étaient peu sensibles à cet argument, soit parce qu'ils ne se voyaient pas rester plusieurs années dans ce métier, soit qu'ils ne jugeaient pas ce facteur important. L'appropriation des connaissances par les salariés me semble plus difficile et aléatoire quand il s'agit des aspects liés à la soutenabilité des conditions de travail pour leur santé sur le long terme.

*Sandrine Guyot* : Sait-on comment se passe l'adaptation des salariés ayant travaillé pendant de nombreuses années en horaires atypiques vers des horaires dits normaux ? Y a-t-il des difficultés d'adaptation sur le plan du travail, sur le plan de vie sociale et familiale ? La transition est-elle d'autant plus facile que les salariés ont travaillé peu d'années en horaires décalés ? Cette difficulté m'était avancée comme un frein au retour à une vie « normale » par des receveuses de péage travaillant en 3X8, depuis plus de 20 ans. Elles se disaient ne pas se sentir capables de revenir à la normalité, de vivre de nouveau synchrones avec leurs proches.

*Charles Gadbois* : À ma connaissance, personne ne s'est intéressé à cette question. Dans le secteur hospitalier, une partie des salariés travaillant depuis longtemps en horaire de nuit fixe se refuse à retourner à des horaires de jour, ne se sentant plus en capacité de fonctionner dans les conditions d'organisation du travail en horaires de jour, d'adopter ces rythmes, de devoir gérer de plus nombreuses interactions. Cela est souvent dit, mais n'a jamais fait l'objet d'enquêtes systématiques. On reste souvent par ailleurs sur l'idée que la situation des salariés doit être meilleure lorsqu'ils quittent leurs horaires atypiques pour des horaires normaux.

*Serge Volkoff* : Olivier Gonon a réalisé des entretiens avec des infirmières proches de la retraite ou récemment retraitées, dans lesquels il apparaît un décalage systématique entre ce qu'on attendait lors d'un changement d'horaire et ce qu'on a ensuite vécu, que la situation espérée soit meilleure ou non.

## **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE ANNIE JOLIVET<sup>26</sup> : « Partir en retraite plus tôt ou plus tard : quelles implications d'une ouverture des marges de choix individuel ? »**

La préretraite progressive (PRP) est un dispositif public élaboré dans les années quatre vingt dont le principal objectif était l'embauche de publics prioritaires (jeunes, personnes en difficulté) en contrepartie d'un passage des salariés de plus de 55 ans, à temps partiel. Après quelques remaniements, les adhésions des entreprises à ce dispositif sont devenues plus importantes dans les années 1990. Le ministère du Travail *via* une demande de la DGEFP a souhaité la réalisation d'une étude afin de connaître les obstacles possibles à ce dispositif, par ailleurs dans un contexte où les possibilités de sorties anticipées de l'activité étaient de plus en plus réduites et où l'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE) avait été supprimée. Cette étude a fait l'objet d'un rapport « éclipsé » par l'actualité législative. Le dispositif PRP a été retiré lors des débats autour de la réforme des retraites.

L'objectif de cette étude était d'identifier les motivations d'adhésion à ce dispositif par les salariés et les entreprises. Des monographies ont été réalisées auprès de 6 grandes entreprises utilisant activement ce dispositif et de huit PME. Plusieurs registres de raisons sont avancés par les salariés pour expliquer leur décision d'adhésion :

- *l'attention portée à sa santé*. Cet argument était plus particulièrement invoqué par des personnes ayant connu des problèmes de santé, ou confrontées dans leur entourage à la maladie. Il correspond au souhait de vouloir se préserver des bonnes années de retraite, en réduisant son rythme actuel d'activité.

---

<sup>26</sup> Textes de référence : Jolivet A. (2003) *La Revue de l'IRES*, n° 43, 2003/3, pp. 37-57 (extrait pp. 46-50 et références bibliographiques correspondantes) ; Charpentier P., Jolivet A. (2001), *Préretraites progressives et gestion prévisionnelle de l'emploi*, rapport pour la DGEFP, 52 p. (extraits).

- *la fatigue*, fortement liée à la pénibilité physique des conditions de travail (postures, port de charges...) dans les secteurs hospitaliers, de la métallurgie, conserverie, hypermarchés, et à la pénibilité psychologique ou mentale de l'activité de travail (épuiement dans le milieu socio-éducatif, par exemple). La fatigue peut également être associée au résultat d'un changement dans le travail (responsabilité, matériel) ou dans les rythmes biologiques, déterminant les salariés à adhérer à ce dispositif.

- *la volonté de rapprocher sa durée de temps libre de celle de son conjoint*, retraité ou préretraité.

- *la volonté de consacrer plus de temps*, soit à un ascendant très âgé soit à un enfant handicapé.

- *le fait d'avoir avant 60 ans la durée de cotisations requise pour une retraite à taux plein*.

- *le souci de préparer la transition vers la retraite*, en se désengageant en douceur de leur activité.

Rares sont les personnes interrogées ne mentionnant qu'un seul motif (le plus souvent deux ou trois raisons étaient avancées en corollaire : la fatigue combinée aux quarante annuités acquises, le nombre d'années passées en travail posté...) ainsi que celles n'entrant pas dans ce dispositif, dès lors qu'elles satisfont aux critères d'adhésion.

Néanmoins, les motifs de refus peuvent être regroupés en trois catégories :

- *la perte financière se révélait importante pour le salarié*. Cet élément est bien souvent un obstacle notamment pour les cadres dont la rémunération variable peut être importante, et pour les salariés à très faibles revenus, rendant insupportable la diminution de leur salaire de 20 %. La situation familiale (enfant à charge, parent isolé...) ajoute à ces difficultés.

- *le salarié n'envisageait pas de réduire son activité*, pour différentes raisons non exclusives : le travail lui convient tant du point de vue du contenu que des horaires ; le travail est jugé incompatible avec un mi-temps ; la personne n'envisage pas la retraite, son conjoint travaillant à plein temps.

- *le salarié n'aurait pas atteint le nombre de trimestres nécessaires pour une retraite à taux plein* et doit continuer à cotiser sur la base d'un temps plein. La possibilité offerte de continuer à cotiser à taux plein n'était que rarement connue, ou se révélait trop coûteuse pour les salariés à faible revenu.

Ces motifs appellent plusieurs remarques. Certains de ceux qui refusaient d'adhérer auraient souhaité le faire compte tenu de la pénibilité de leur travail et regrettaient d'être contraints à cette décision, en raison de la perte de rémunération et/ou de la nécessité de continuer à cotiser. En revanche, ceux qui y ont adhéré considéraient la perte de revenu acceptable en regard du temps libéré et de l'économie des coûts de transport. Cela impliquait en contrepartie une demande précise quant aux nouveaux horaires de travail et aux modalités de réduction. En particulier un mi-temps sur une journée était jugé inacceptable pour la quasi-totalité des salariés ; la plupart souhaitant des réductions de moitié de la semaine de travail, travailler une semaine sur deux, ou bien encore des alternances plus longues, généralement plus difficiles à gérer par les entreprises.

Les principaux facteurs de satisfaction des salariés, après plusieurs mois de préretraite progressive, concernaient le fait d'avoir pu conserver le même emploi, continuer à travailler avec leurs collègues, négocier les horaires souhaités avant l'adhésion officielle à la PRP, bénéficier de l'expérience d'autres salariés dans l'entreprise également engagés dans ce dispositif. Sur le plan des horaires, l'intérêt ne résidait pas seulement en leur réduction, mais aussi parfois dans la dispense d'horaires pénibles, comme le travail en soirée et les week-ends dans la grande distribution.

Si les salariés se déclaraient globalement satisfaits du dispositif, plusieurs éléments altéraient néanmoins ces appréciations :

- *la reprise d'activité pouvait être difficile et demandait un effort d'organisation* de la part du salarié lorsque l'activité exigeait un suivi dans le temps : prise de notes avant le départ, préparation du travail à faire au retour, recherche d'information sur ce qui s'était passé durant la période d'absence.

- le salarié n'était pas nécessairement remplacé et pouvait devoir rattraper le retard accumulé pendant son absence.
- le travail ne pouvait pas toujours être maintenu à l'identique, même si l'intitulé du poste restait inchangé. Les tâches demandant un suivi dans le temps pouvaient être attribuées à d'autres, tout comme les responsabilités. Des activités de moindre intérêt pouvaient leur être assignées.
- les possibilités de formation, de promotion et d'évolution dans l'emploi étaient nulles. Certains s'en accommodaient arguant du peu d'années de travail restantes, d'autres souhaitaient en revanche obtenir plus de reconnaissance de leur travail.

Les salariés n'avaient accès à ce dispositif que si leur entreprise était volontaire pour signer une convention avec l'État. Néanmoins, pour les PME, c'étaient souvent les salariés eux-mêmes, connaissant des difficultés pour se maintenir dans leur poste, qui se renseignaient auprès des services de l'État et sollicitaient de leur entreprise un passage en PRP. Pour les entreprises, l'utilisation de la PRP pouvait correspondre à plusieurs objectifs : un moyen de réduire les effectifs, et de réembaucher sur des qualifications souhaitées, mais aussi un moyen d'améliorer les conditions de travail de leur salariés en terme de durée d'exposition, ou, dans une visée de régulation sociale, de répondre à une demande de leur salariés de jouir d'un passage en temps réduit en fin de carrière.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Marie-France Cristofari* : Compte tenu des bénéficiaires de ce système, on peut se demander pourquoi il a été supprimé.

*Serge Volkoff* : Les conventions qui ont été signées avant la fin du dispositif vont aller jusqu'à leur terme. Les derniers salariés entrés en préretraite progressive en 2003 en bénéficient jusqu'en 2008. Au total, 15 à 20 000 personnes sont rentrées dans ce dispositif chaque année. L'arrêt du dispositif serait semble-t-il lié à des arbitrages administrativo-financiers, tenant compte de la logique de la réforme Fillon. En effet, dans une partie des cas, la pré-retraite progressive se transformait en une sorte de pré-retraite totale allant à l'encontre des dispositions prises par les pouvoirs publics en la matière.

*Annie Jolivet* : Les services déconcentrés de l'État voyaient en cette mesure un moyen de relancer les embauches. Et non réellement, de gérer les fins de carrière. Le type de temps partiel était peu prédéfini, ainsi que les moyens de suivi de la réduction du temps de travail pour les âgés. Notre enquête a d'ailleurs montré l'écart existant entre l'usage fait de ce dispositif par les salariés, sa perception par les entreprises et par les services de l'Etat. C'est peut-être également pour cela que ce dispositif a disparu des débats lors des négociations sur les retraites.

*Michel Gollac* : La préretraite progressive dans la Fonction publique a-t-elle subi le même sort ?

*Serge Volkoff* : Elle n'a pas été supprimée, mais en revanche ses conditions d'accès sont devenues plus contraignantes, et financièrement cette mesure est moins intéressante.

*Patricia Vendramin* : Existe-t-il d'autres dispositifs alternatifs de réduction du temps de travail en fin de carrière qui aient été proposés aux salariés âgés ?

*Annie Jolivet* : Dans l'accord sur les seniors d'octobre 2005, il y a en effet une mention concernant la possibilité de passage à temps partiel. Tout comme également dans des accords de branche comme ceux d'EADS ou d'Arcelor, entreprises qui financent – en tout cas, pour un temps – un dispositif maintenant le principe des préretraites progressives.

*Serge Volkoff* : Le chantier de la préretraite progressive a peut-être de bonnes chances d'être réouvert, sous l'impulsion des partenaires sociaux.

*Patricia Vendramin* : Ma première question porte sur l'ordre des motivations avancées par les salariés pour partir en PRP. La maîtrise du temps n'est-elle pas un facteur privilégié à celui du maintien en santé ? Dans plusieurs travaux de recherche, il apparaît en effet que les choix de diminution du temps de travail en fin de carrière sont souvent motivés par la volonté de retrouver une maîtrise du temps de travail et hors travail, de pouvoir trouver un accord avec le temps de travail de son conjoint. Ma seconde question relève des différences existantes entre la préretraite progressive et le temps partiel ordinaire. Les difficultés d'accès à la formation, l'absence de perspectives professionnelles, la déconnexion avec le travail réalisé en son absence sont autant de caractéristiques connues et banales du temps partiel. Les mesures proposées aux salariés en fin de carrière au travers de la PRP seraient-elles encore moins intéressantes que celles faites aux salariés à temps partiel ? Ou bien serait-ce le passage d'un temps plein vers un temps partiel qui bouleverserait les rapports au travail ?

Enfin, les salariés en PRP ne subissent-ils pas une pression de la part de leurs collègues, pour libérer leur poste à l'avantage des salariés plus jeunes ? Avez-vous remarqué ce genre de comportements lors de votre évaluation du dispositif ?

*Annie Jolivet* : Nous posions en effet systématiquement la question de la pression éventuelle exercée par les autres salariés. Leur réaction était plutôt inverse ; ils insistaient sur la chance des salariés en PRP, voire même convainquaient les hésitants à saisir cette opportunité limitée dans le temps.

*Serge Volkoff* : Il faut préciser un point du dispositif. S'il y a embauche d'un nouveau salarié – il n'y a pas obligation en ce sens – celle-ci intervient au moment du déclenchement de la PRP et non lorsque le salarié part définitivement à la retraite.

*Annie Jolivet* : Dans les petites structures, la personne remplaçant le salarié en PRP peut être embauchée à proportion du temps libéré ; dès lors que celui-ci part définitivement à la retraite, le contrat de son remplaçant peut évoluer vers un remplacement total, à temps plein. Mais pour autant cela ne crée pas de pression. Au contraire. En France, le dispositif de la PRP n'est pas réversible, d'un temps partiel vers un retour à un temps plein. À la différence d'autres pays européens où les salariés peuvent changer d'avis et retrouver un temps complet de travail.

Pour revenir à la question sur l'ordre des motivations avancées par les salariés pour partir en PRP, il est difficile de démêler dans les discours, les motifs qui sont donnés comme des arguments de choix, ou bien comme élément de description. En outre, certains motifs ne nous ont été évoqués que lorsque l'entretien était formellement clos. Aussi, n'avons-nous pas souhaité faire la distinction entre ce qui nous était dit d'emblée, de ce qui l'était de manière officieuse. L'ordre de préférence qui aurait pu être demandé aurait nécessairement été bousculé et remis en cause. Il n'y a pas d'ordre manifeste : il y a des situations où le choix est commandé par la présence d'une personne handicapée au domicile, d'un conjoint plus âgé déjà à la retraite, auxquels on veut pouvoir consacrer plus de temps, et puis il y a les motifs de fatigue qui peuvent d'emblée être évoqués.

La préretraite progressive a joué le rôle d'un filet de rattrapage dans un certain nombre de cas. En particulier, pour des femmes qui n'avaient pas pu avoir accès à l'ARPE et qui n'auraient pu bénéficier du dispositif de longue carrière, exigeant une activité constante avec une durée de cotisation minimum. Mais aussi pour les PME dont les salariés ne pouvaient prétendre à aucun autre dispositif que celui de la PRP.

*François Beaujolin* : Dans votre exposé, vous précisiez qu'à la base la préretraite progressive était une mesure emploi. Dans les motivations des salariés à entrer dans ce dispositif, cet aspect faisait-il partie de vos hypothèses ou en était-il exclu ?

*Annie Jolivet* : Nous l'avions intégré. Mais l'emploi de jeunes n'apparaissait pas immédiatement comme un motif en soi. D'ailleurs, les embauches étant parfois mutualisées, elles ne s'effectuaient pas nécessairement sur leur poste. Les considérations évoquées étaient d'abord d'ordre personnel : le besoin de temps de repos, d'une présence moins active sur le lieu de travail. Les salariés avaient bien conscience que la réduction de leur temps de travail pouvait poser difficultés à leur employeur,

aussi essayaient-ils de préparer leur travail à l'avance, au mieux, et de former des jeunes, mais ce n'était pas en premier lieu pour permettre aux jeunes apprentis de rester, eux une fois partis.

*Serge Volkoff* : Depuis quelques séances, nous intégrons d'autres registres de préoccupation à la question du travail soutenable. Le premier est celui du « qui » souligne la soutenabilité ou non du travail. Sont-ce les salariés eux-mêmes, les experts, la société ? Le second est celui de l'évaluation de la soutenabilité d'un système de travail. Peut-on dire d'un système de travail qu'il est soutenable en se fondant exclusivement sur les caractéristiques propres de ce dispositif et/ou bien les conditions mêmes dans lesquelles ce système a été élaboré, discuté, conflictualisé et négocié n'entrent-elles pas en ligne de compte dans l'appréciation de sa soutenabilité ? Pour ma part, je défendrais volontiers cette seconde orientation. Les travaux de Jérôme Pelisse sur les 35 heures vont dans ce sens. Ils montrent que la manière dont les 35 heures sont vécues par les salariés dans les entreprises est intimement liée à celle dont elles ont été négociées. En somme, il semblerait que quoiqu'il soit décidé, dès lors que cela a été négocié au sens de « travailler collectivement » et approfondi, les conditions seraient créées pour que le dispositif négocié ait les meilleures chances d'être bon.

Pour la préretraite progressive, j'en suis convaincu après avoir lu les résultats d'Annie, vu comment cela s'était mis en place chez Arcelor, mais aussi dans une verrerie industrielle des Vosges dans laquelle nous faisons des entretiens pour cette enquête sur la PRP. C'est dans cette verrerie que j'ai vu les salariés vieillissants les plus épanouis qu'il m'ait été donné de rencontrer. Les verriers en PRP disaient leur bonheur au travail, leur fierté d'être verrier et de pouvoir continuer à exercer leur métier à leur âge, alors que quelques années auparavant ils n'étaient pas sûrs de pouvoir encore tenir. Le dispositif PRP avait été longuement discuté avec les salariés, les représentants syndicaux, l'encadrement. Un système de binôme avait été mis en place. Le poste était tenu alternativement par l'un ou l'autre des deux opérateurs, selon une séquence de deux semaines. Les salariés avaient demandé à ce que les binômes soient constitués par des habitants d'un même village, afin de faciliter les échanges sur le travail lorsque l'autre n'était pas en poste et créer ainsi un espace collectif de régulation. Que ce système puisse être mis en place disait l'importance que l'entreprise accordait au maintien de l'information sur l'état du procès lorsque les salariés n'étaient pas sur le lieu de travail, et au respect de leur identité professionnelle. Ce dispositif de maîtrise collective et d'échange renvoie à ce que peut être un modèle vivable de conditions et d'organisation du travail. Cela rappelle le rapport Taddéi. Il y était proposé que les retraites progressives puissent être une demande du salarié à satisfaire par l'entreprise dans les six mois suivants et ne pouvant lui être refusée sauf contraintes techniques extrêmes. Une commission permanente devait être chargée d'examiner chaque semestre les demandes sur différents plans : contenu du travail, formation, répartition des tâches, cadre horaire.

*Annie Jolivet* : La taille de l'établissement ou de l'entreprise intervient pour beaucoup sur les possibilités d'organiser les choses. Passer d'un temps plein à un temps partiel joue sur le caractère soutenable de ce dispositif. Mais il ne faut pas non plus s'y tromper : réduire son temps de travail n'est pas toujours plus facilitant. Cela suppose de devoir se mettre au courant, de rattraper les choses, de les refaire si on estime qu'elles n'ont pas été faites comme elles auraient dû. Comparativement, c'est plus volontiers dans les petites entreprises que les ajustements les plus efficaces étaient faits : les embauches réalisées sur le poste concerné, les temps de recouvrement prévus. Le dispositif en lui-même fonctionnait, mais c'était plus souvent le conseil aux entreprises et aux salariés qui faisait défaut. Par exemple, les salariés ne savaient pas nécessairement qu'ils avaient le droit de poursuivre leur activité jusqu'à 65 ans s'ils le souhaitaient. Les entreprises étaient confrontées à des difficultés que d'autres avaient déjà rencontrées, sans avoir à connaître les solutions qui avaient pu être mises en place. D'autant que certaines entreprises faisaient avec ces salariés âgés en PRP la première fois l'expérience du temps partiel.

*François Beaujolin* : Toute mesure occasionne des comportements d'opportunités, de la part des entreprises. La non maîtrise du dispositif était-elle liée à des entreprises jouant sur cette opportunité plutôt que sur les réelles attentes et demandes des salariés ?



*Annie Jolivet* : C'est difficile de le savoir. Certaines entreprises s'engageaient dans ce dispositif en réponse à une demande de leurs salariés. C'est par exemple le cas d'une entreprise de métallurgie qui depuis plusieurs années utilisait le système des préretraites et donc a signé les conventions PRP sur demande de ses salariés. Mais il y a également d'autres cas où des entreprises utilisaient ces conventions pour atteindre leur objectif en termes d'embauches de public prioritaire. Étonnamment, il n'y a jamais eu de suivi ni d'évaluation a posteriori permettant de vérifier si les salariés qui avaient été embauchés dans le cadre de ce dispositif étaient toujours en poste un an après leur entrée en fonction. À l'inverse, on sait combien d'âgés ont bénéficié de ce dispositif, et si les embauches conséquentes avaient bien lieu trois mois après l'ouverture de la PRP.

*Sandrine Guyot* : Vous disiez que pour certaines entreprises, la préretraite progressive pouvait être un élément de gestion des fins de carrières. Dans certains cas, la PRP n'a-t-elle pas été une sorte de compensation donnée aux salariés par l'entreprise face à des conditions de travail qu'elle n'a pu, su ou voulu améliorer ou bien à l'absence d'emplois moins pénibles ?

*Annie Jolivet* : il est difficile de répondre à cette question. Il y a sans doute des entreprises qui n'ont peut-être pas fait suffisamment d'efforts pour améliorer les conditions de travail de leur personnel. Par ailleurs, il y a aussi des contraintes de production, avec lesquelles il faut composer. Je ne sais pas si la conserverie de poissons avait la possibilité de réduire les stations debout de ses salariés, ni l'entreprise horticole, les stations agenouillées de ses personnels pendant les cueillettes. Il ne faut pas non plus oublier que le mobile de certaines entreprises pour signer des conventions, n'était pas celui de la réduction de la pénibilité, mais de permettre à leurs salariés de rester jusqu'au terme de leur vie professionnelle dans des conditions allégées. Il y a des salariés qui n'auraient pu avoir accès à d'autres dispositifs sauf « à passer » par l'invalidité et la longue maladie. On peut toujours se demander avec ce genre de dispositif si c'est l'effet d'aubaine qui a incité les salariés à en demander le bénéfice ou si cela a répondu à un véritable besoin. Tous les arguments évoqués par les salariés semblaient légitimes, même si certains répondaient à une vraie urgence à la différence d'autres. On peut par ailleurs se demander s'il est préférable que les salariés voient leur temps de travail réduit ou capitalisent leur temps dans des comptes épargne pour s'arrêter définitivement plus tôt. C'est l'éternelle ambivalence.

*Serge Volkoff* : on revient à une des précédentes questions : le temps partiel à la fin de la vie active est-il différent du temps partiel ? C'est également ce sur quoi revient le Conseil d'Orientation des Retraites lorsqu'il évoque la nécessité que dans les attendus de la loi il y ait des arguments motivant la spécificité d'un temps partiel dès 55 ans.

*Annie Jolivet* : Cela vaut la peine lorsque ce temps partiel permet d'aller jusqu'au terme de sa vie professionnelle, voire plus loin, sans devoir prendre des congés pour invalidité ou longue maladie. L'OCDE a produit une synthèse des rapports nationaux portant sur le vieillissement et les politiques de l'emploi. Il apparaît notamment un graphique avec le taux d'emploi des hommes et des femmes de 50 à 64 ans, et un taux d'emploi corrigé tenant compte des salariés en congés de longue maladie ou non en fin de carrière. L'ordre des classements des pays varie selon ces deux graphiques. Les pays nordiques très bien classés du point de vue des taux d'emploi le sont un peu moins bien lorsqu'on considère les taux corrigés. Dans ce même rapport, il y avait une phrase qui me semblait caractériser l'ambivalence du débat sur la réduction du temps de travail en fin de carrière et le taux d'emploi des seniors. Elle appelait à ce que dans le futur on élève le nombre d'heures réalisées par les salariés en fin de carrière. C'est un peu antinomique avec l'idée que le temps partiel permettrait de remonter le taux d'emploi des seniors.



Neuvième séance, 16 mars 2006

## Interventions de PIERRE EMMANUEL SORIGNET et de MICHEL GOLLAC

---

*Présents* : Robert Ardeni, François Beaujolin, Damien Cartron, Marie-France Cristofari, Sandrine Caroly, Michel Gollac, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, René Mathieu, Anne-Françoise Moli-nié, Antoine Valeyre.

Cette séance réunit deux interventions : - celle de **Pierre Emmanuel Sorignet, sociologue**, rendant compte de son travail de recherche sur le métier de danseur contemporain et la construction sociale de la santé dans ce milieu artistique, et celle de **Michel Gollac**, intervenant sur les questions de souffrance mentale au travail et de leur apparente dénégaration.

**RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE PIERRE EMMANUEL SORIGNET** : « La construction sociale de la santé chez les danseurs contemporains. La santé et les danseurs : une rencontre improbable »<sup>27</sup>

En réaction à la danse classique, assimilée à la contrainte sur les corps, la danse contemporaine est apparue comme une danse de libération. Sans chaussons, pointes, ni discipline rigoureuse, la danse contemporaine se veut être à l'écoute du corps, dans un rapport introspectif. Or, les atteintes à la santé sont répétées et inscrites dans la socialisation professionnelle des danseurs. P. E. Sorignet, danseur de formation, se propose de répondre à cet apparent paradoxe en montrant, d'une part, les rapports entre vocation professionnelle et gestion de la douleur et, d'autre part, les conditions de préservation du corps de l'interprète, comme instrument de travail.

La méthode d'enquête repose sur des entretiens, observations et observations participantes au sein de cours de danse et dans des compagnies de danse contemporaine. De manière générale, la population des danseurs est essentiellement féminine et jeune (moyenne d'âge de 29 ans). Issus des nouvelles classes moyennes supérieures, les danseurs sont sur-dotés en capital culturel, alors même qu'ils possèdent le revenu annuel le plus faible de l'ensemble des intermittents du spectacle.

### **Les risques du métier et l'acceptation de la douleur**

La danse contemporaine emprunte un ensemble de techniques corporelles à la danse classique, mais également aux sports acrobatiques, aux arts martiaux ajoutant aux sollicitations physiques, des risques de blessure et de chute. Les répétitions dans des studios non chauffés, les spectacles sur des scènes en béton, les périodes intensives de répétition réclamant une forte disponibilité du corps sont en outre courantes. Les contraintes physiques ne sont pas non plus réparties de la même manière selon les compagnies. Certaines sont réputées mettre en danger physiquement les danseurs. La fatigue physique s'associe également bien souvent à des moments de fragilisation psychologique dans les périodes de création artistique où les chorégraphes demandent aux danseurs un important travail d'improvisation. La naturalisation de ces conditions de travail s'opère dès la socialisation initiale.

---

<sup>27</sup> Texte à ne pas diffuser en dehors du séminaire. Ce travail est tiré de la thèse de l'auteur réalisée sous la direction de Gérard Mauger.

L'entraînement est épuisant dans les écoles de danse contemporaine, sélectionnant les élèves en fin d'année sur leurs capacités corporelles et créatives. La douleur et son acceptation fonctionnent comme un apprentissage dès cette période de formation ; elle est inhérente à la pratique professionnelle.

Pourquoi une telle mise en danger physique et psychique de la part des danseurs ? Le rapport à la vocation est une des réponses données par les danseurs. Cette vocation est recomposée tout au long de la vie professionnelle, retravaillée en fonction de l'évolution des dispositions physiques. Le capital corporel – c'est-à-dire la multiplicité des dispositions corporelles – joue pour les jeunes comme un droit d'entrée sur le marché du travail. La mise en jeu du corps (ne pas avoir peur de le pousser lors des auditions, par exemple) est une manière de montrer aux chorégraphes sa vocation artistique et son adhésion à cette croyance. Elle permet également d'engager des profits narcissiques liés au dépassement de soi. Mettre en jeu son corps, même lorsque celui-ci est fatigué et blessé, c'est « encore exister comme danseur », souligne une interprète de 43 ans. C'est prouver (au chorégraphe et aux autres danseurs) et se prouver qu'on est encore en adhésion avec sa vocation initiale. Tenir la douleur fait partie des compétences professionnelles des danseurs et de ce rapport à la vocation qui peut être démultipliée dans la rencontre avec un chorégraphe charismatique. L'injonction des chorégraphes à donner de soi, et à adhérer à ce qu'ils proposent sur le plan artistique pour faire partie d'un projet qui permettra de réaliser sa vocation de danseur renforce le charisme de créateur des chorégraphes. Dès lors que ces règles du jeu sont acceptées, les danseurs ne peuvent que « pousser leur corps » pour remplir leur rôle d'interprète et s'attirer la considération du chorégraphe.

Dans ce contexte, la scène est également un moment de réactualisation de la vocation, où la croyance en l'intérêt supérieur du projet artistique joue son rôle de réassurance du bien-fondé dans le maintien du métier de danseur. Malgré les douleurs, les entorses, les problèmes articulaires, les danseurs se produisent sur scène pour remplir leur « devoir » artistique, mais aussi parce que les chances de diffusion dans la danse contemporaine sont relativement rares.

## **Rapport à la douleur et origine sociale**

Comment expliquer le paradoxe entre le rapport à la douleur des danseurs, les assimilant plus volontiers aux milieux populaires dans l'usage social du corps, et leur fréquente appartenance à un milieu social privilégié fortement doté en capital culturel et scolaire ?

La génération des trentenaires est issue en grande partie des sports de haut niveau. Pour obtenir leur droit d'entrée sur le marché de la danse contemporaine, beaucoup ont ainsi transposé et importé leurs dispositions physiques à la prise de risque, acquises dans l'exercice du sport, au milieu de la danse. Le rapport des danseurs à la douleur coexiste en outre, avec une gestion du corps empruntant notamment aux thérapies parallèles. L'usage des médecines dites douces (ostéopathie, acupuncture...) se rapproche davantage des catégories sociales sur-dotées en capital culturel. Il est intéressant de remarquer que les danseurs d'origine populaire, s'ils gèrent de la même manière que les autres leur rapport à la douleur, ont en revanche un rapport différent à la médecine, plus enclins à faire confiance aux médecins. Au fur et à mesure de la socialisation professionnelle, ils vont également se socialiser à d'autres usages sociaux de la médecine plus proches de ceux des classes sociales supérieures.

## **L'invisibilité du lien santé travail**

Les rapports chorégraphe/danseur s'instituent sur un mode créateur/interprète plutôt que sur celui d'employeur/employé. Le recours au droit du travail est rarement utilisé dans le cas de litige sur le travail et notamment la santé au travail. Les compromis sont recherchés en dernier ressort dans la négociation auprès du chorégraphe, souvent après que des arbitrages aient déjà été réalisés par le danseur, entre sa blessure, la contrainte du marché et la croyance collective sur l'importance pri-

mordiale de la production artistique quels que soient les maux physiques. L'intériorisation de la morale artistique, de la vocation-socle du devoir professionnel et l'adhésion au charisme du chorégraphe peuvent conduire les danseurs à accepter la domination de leur propre corps par le chorégraphe. L'exemple de cette danseuse renonçant à sa grossesse sous la pression et le chantage à l'emploi d'une chorégraphe avec laquelle elle travaillait depuis plus de dix ans, est éloquent de cette contrainte de subordination.

Faire une sociologie des professions artistiques sans faire une sociologie de la croyance, ça serait passé à côté de son objet. La croyance collective dans l'intérêt supérieur de l'art fonctionne dans ces professions comme une matrice constante. Est-ce pour autant que ceux qui adhèrent à la vocation sont complètement dans « l'illusio » ? P. E. Sorignet infirme cette posture. À moins de vouloir sortir définitivement du jeu, les danseurs sont obligés de se soumettre aux règles du jeu définies entre la croyance proposée par le chorégraphe et la contrainte de marché.

On ne peut retenir l'hypothèse d'une rémunération symbolique ou financière – d'un « gros lot » comme le propose le modèle de la loterie de Pierre-Michel Menger – pour expliquer le nombre important de prétendants sur un marché dont on sait qu'il y a peu d'élus. La rémunération financière de haut niveau est peu probable dans la danse contemporaine, et la rémunération symbolique relative, en l'absence de danseurs étoile comme dans la danse classique. En revanche, on peut penser que les danseurs contemporains issus de milieux sur-dotés en capital culturel aient un rapport au travail fondé sur l'épanouissement de la personnalité. Les choix en apparence irrationnels, comme de privilégier des collaborations peu rémunérées, danser même blessé peuvent être mis en relation avec des dispositions acquises lors de la socialisation primaire et avec les ressources dont ils disposent (aide parentale ou du conjoint...) pour se maintenir dans le métier dans les périodes de plus grande fragilité et de précarité professionnelle.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Antoine Valeyre* : La danse contemporaine est-elle considérée ici dans son acception la plus large ? Le Hip Hop, par exemple, en fait-il partie ?

*Pierre Emmanuel Sorignet* : La danse contemporaine est une création récente de l'institution. Elle est issue de la catégorisation du marché des compagnies de danse, en segments, établie pendant les années Lang. C'est par rapport à cette catégorisation – danse contemporaine, jazz, folklorique, ballet classique – que les compagnies et les chorégraphes se définissent pour obtenir des subventions. Aussi ai-je utilisé cette définition institutionnelle. Aujourd'hui, le Hip Hop est subventionné en tant que tel, mais il existe une très forte perméabilité avec la danse contemporaine.

*Sandrine Guyot* : Un des interprètes que vous citez, dit que son corps semble « avoir compris » et qu'il s'est endurci. L'expérience de la douleur permet-elle aux danseurs de préserver leur corps lors de l'interprétation de la chorégraphie, de le mettre en scène autrement pour limiter sa souffrance ? Y aurait-il une « mémoire du corps » protectrice ?

*Pierre Emmanuel Sorignet* : Il y a un entre-deux permanent entre une certaine routinisation donnant possibilité de se protéger, et la prise de risque demandée par le chorégraphe. Cela dépend beaucoup des scènes sociales. Dans le discours indigène, le propre du spectacle est de se remettre à chaque fois en jeu. Dans les auditions, la mémoire du corps disparaît ; on cherche à répondre aux attentes du chorégraphe de mettre en scène cette prise de risque. Certaines cascades ne sont pas faites en répétition, mais seulement en spectacle, dans l'injonction à assurer la représentation, la décharge d'adrénaline qui pousse le corps à leur réalisation.

*Anne-Françoise Molinié* : Dans votre exposé, plusieurs éléments ont trait au rapport au collectif, dans des registres différents : la vocation, la concurrence, la problématisation de la santé, les échanges de thérapeute. Dans les études sur le vieillissement, on a pu remarquer des différences de déclai-

ration entre hommes et femmes, après 50 ans, sur les douleurs ; les hommes en mentionnant plus après cet âge. L'évolution du statut de la douleur au cours de la vie professionnelle est une des explications envisagées. À des phases de déni de la douleur, à interpréter dans le registre de la virilité, succéderaient d'autres phases où l'expression de la souffrance vécue permettrait d'accéder à une certaine reconnaissance sur le plan professionnel.

*Pierre Emmanuel Sorignet* : Le rapport des danseurs contemporains à leur métier est extrêmement individuel. À la différence du ballet classique, leur parcours est moins lié à celui d'une troupe ; la compétition est vivement présente pendant les auditions. Dans le monde du spectacle, c'est d'ailleurs la profession la moins syndiquée et la plus ignorante de ces modes de coordination. Sur le plan de la santé, cela dépend bien sûr des collectifs de travail et des chorégraphes dirigeant les compagnies. Les échanges, les alliances, les formes de solidarité peuvent être plus ou moins faciles. L'une des danseuses de la compagnie dans laquelle je travaille est actuellement enceinte. Elle essaie de négocier avec les chorégraphes le raccourcissement d'un duo très physique avec une autre danseuse. Elle parle ouvertement avec les autres danseurs de son état et des risques encourus pour sa grossesse, cherchant un appui collectif pour faciliter cette négociation. Ces jeux ne sont pas possibles dans les compagnies où le chorégraphe impose sa règle en mettant directement en compétition les danseurs. C'est par exemple le cas d'une compagnie où les danseurs les plus anciens sont appelés les « vieux » par le chorégraphe, dévalorisés systématiquement par rapport aux jeunes danseurs intégrant la compagnie. Cela conduit à ce que des danseurs assurent plusieurs représentations avec une hernie discale, et pour l'un d'entre eux, son IRM dans son sac. Ce n'a été qu'au bout d'un an qu'ils se sont solidarisés pour dire au chorégraphe la mise en danger de leur santé. Ces pressions et clivages ne sont pas marginaux dans le monde du travail. En revanche, on est ici dans un milieu artistique où les interprètes sont obligés de négocier, de transiger avec leurs croyances.

On peut répondre à la question de la douleur en s'attardant sur la notion d'âge social. Un danseur est considéré vieux à 36/37 ans ; souvent à cet âge, il est encore en bonne santé. Une des danseuses de 42 ans interrogées se dit une vieille danseuse, lisant dans ses blessures et ses douleurs le signe du vieillissement. Un autre danseur, ancien athlète de haut niveau et appartenant à une compagnie parmi les plus exigeantes sur le plan physique, nous dit en devenant père à l'âge de 37 ans, « je ne peux plus le faire, je suis vieux ». Rien n'a pourtant changé dans son corps, avec sa paternité.

*Sandrine Caroly* : Les danseurs semblent fortement intérioriser les contraintes. Face à des règles et un rapport à la règle qui semblent flous, où sont les limites ? Jusqu'où le risque est acceptable pour les danseurs ? La douleur masquée ? La souffrance déniée ? La vie personnelle mise entre parenthèses ? Des danseuses vont-elles jusqu'à avorter pour continuer à travailler ? Le rapport au travail est bien sûr à interroger, peut-être du point de vue de la satisfaction, du plaisir, de l'émotion ressentie à mobiliser son corps sur scène, malgré la douleur. Cela renvoie à la conception de la santé, selon Canguilhem, c'est-à-dire se développer personnellement. Qu'est ce qui rend cette situation soutenable ? Quels sont les enjeux personnels à accepter cette douleur, et plus largement les situations à risques ? L'existence d'une contrepartie, en terme de reconnaissance professionnelle par les chorégraphes, la communauté artistique, le public ?

*Pierre Emmanuel Sorignet* : La relation de travail entre chorégraphe et danseur est individualisée. Pendant les auditions, le chorégraphe choisit le danseur à la fois sur ses compétences techniques mais aussi sur son potentiel créatif, son charisme, son aura, sa présence... autant d'éléments de jugement subjectif. La notion de risque se structure dans le cadre de ce rapport individualisé et de la contrainte de marché très forte dans le milieu de la danse. Sur 600 CV reçus pour les CCN, seuls 3 candidats sont retenus. Quand un chorégraphe vous dit : « lance-toi ! », et que les autres danseurs se jettent, on fait alors pareil. On a l'impression d'aller au-delà de soi-même, de tenter quelque chose qui vous permet de vous dépasser. Il y a une adhésion de plein gré du danseur à sa propre domination, vue sous l'angle du dépassement de soi dont il en tire une satisfaction et un bénéfice personnel.

Les danseurs disent qu'ils oublient tout sur scène y compris leur propre douleur. Ce discours vise à entretenir la croyance, mais dans les actes, subsiste un sens pratique s'ajustant aux contraintes vécues par les artistes. Un danseur signale ses blessures à ses partenaires qui ne risqueront pas de mettre en péril sa santé ni le spectacle.

Danser sur scène n'est pas non plus systématiquement une source de joie ou d'émotion. Sur certaines créations, les danseurs disent que se produire sur scène est un vrai calvaire. Ce qui est intéressant c'est la manière dont ils négocient avec leur vocation et cette absence parfois de plaisir. Il y a nécessairement des arbitrages entre ce qui permet d'entretenir le registre vocationnel, et ce qui permet d'entretenir la reproduction de la force de travail, c'est-à-dire gagner sa vie et bénéficier du statut d'intermittent.

La vocation de danseur se prolonge bien au-delà de l'exercice du métier, d'autant plus que le corps est en jeu. Ça s'inscrit dans son mode de vie, ses pratiques de santé, le choix de son conjoint, de ses loisirs. Prenons l'exemple de cette jeune femme à cinq mois de grossesse qui interprétait un duo au cours duquel l'autre danseur lui montait sur le ventre. Son conjoint, non danseur, a été horrifié de voir cette scène pendant le spectacle. Elle s'est retrouvée tiraillée entre d'une part, – un duo constituant un des moments forts du spectacle, pouvant décider des subventions accordées à la compagnie et de la diffusion du spectacle auprès de programmeurs locaux, et d'autre part, – les risques qu'il représentait pour sa grossesse. Elle a préféré assurer son conjoint de l'annulation de ce duo sur scène plutôt que de devoir y renoncer.

*Sandrine Caroly* : Les enjeux de l'institution priment dès lors sur les enjeux personnels.

*Pierre Emmanuel Sorignet* : On dira plutôt que cette danseuse a fait siens les enjeux de l'institution parce qu'elle y trouvait également des sources de satisfaction.

*François Beaujolin* : Votre intervention m'a rappelé deux souvenirs. Un souvenir de lycée, au travers de ce que me racontaient mes camarades apprentis chez Citroën. J'étais un peu terrifié par ce qu'ils disaient devoir accepter de leurs aînés pour pouvoir appartenir à la même corporation des ouvriers professionnels. Et un souvenir professionnel, lorsque avec Antoine Laville nous avons été étonnés des conditions de travail qu'acceptaient les ouvriers d'une verrerie d'emballage, passant 80 % de leur temps de travail sous un rayonnement de 110 et une ambiance sonore de 127 dB. Ils ne s'en plaignaient pas, voire même il fallait toute la persuasion du médecin du travail pour les empêcher de continuer, et une décision unilatérale de la direction de réorganiser les ateliers et d'instaurer des rotations entre le « chaud » et le « froid ».

Les éléments que vous évoquez dans vos exemples – le rapport à l'âge et à sa paternité pour un des danseurs, à la figure du père pour les relations d'une des danseuses au chorégraphe, le rapport individualisé à l'embauche (tout rapport à l'embauche n'est-il pas individualisé ?) – m'interrogent sur la sociologie, comme discipline véritablement pertinente pour décrypter ces relations...

*Pierre Emmanuel Sorignet* : La psychanalyse ou l'ergonomie pourraient-elles mieux y répondre ? Je ne le pense pas. L'un des enjeux de la sociologie est de s'emparer d'objets qui jusqu'alors ont été « monopolisés » par la psychanalyse ou la psychiatrie. Je pense par exemple aux travaux de M. Darmon sur l'anorexie. Mais si je devais emprunter à la dimension psychanalytique, je serais plus dans le programme de la socioanalyse de Bourdieu.

Tout rapport d'embauche n'est pas nécessairement individualisé. Il peut se jouer dans le rapport de forces. Pour avoir réalisé une étude sur les cabinets de chasseurs de têtes de cadres dirigeants, leur capital scolaire, leurs réseaux, le nombre de cabinets que ces cadres peuvent contacter, les place dans un rapport de forces qui n'est pas totalement en leur défaveur lors des entretiens d'embauche. La situation est différente dans le milieu artistique. J'ai décrit ce processus d'individualisation dans un article sur le travail d'audition dans la revue *Genèse*, et dans un ouvrage collectif dirigé par Gérard Mauger. Le discours vocationnel a une vraie fonction spécifique dans le rapport danseur-chorégraphe. Tout porte le danseur à adhérer à ce que lui propose le chorégraphe. Il y a un véritable intérêt à s'interroger sur la manière dont se structure la vocation : quels en sont les enjeux ? Que se

dissimule-t-il derrière le « charisme » du chorégraphe ? Quelle est cette croyance proposée par le chorégraphe ? La « conversion » a-t-elle lieu lors de la socialisation primaire, ou également lors des auditions ?

Pour revenir sur le cas du danseur devenu père, Il n'a pas dit qu'il avait vieilli mais que les chorégraphies physiques n'étaient plus de son âge. La problématisation sociologique est de relier les notions d'âge social et d'âge biologique.

*Danièle Guillemot* : Dans ce métier à forte vocation, où la sélection est très dure et l'horizon professionnel en tant que danseur certainement court, quelles sont les filières de reconversion ? Y a-t-il une réflexion collective sur cette reconversion, qui tienne peut-être compte de cette dimension vocationnelle ?

*Anne-Françoise Molinié* : Cela me rappelle une question que posaient Antoine Laville et Catherine Teiger à des ouvrières dans des métiers qu'elles quittaient en général vers 25 ans : « Jusqu'à quel âge supérieur vous sentez-vous capable de tenir dans ce métier ? ». Elles donnaient toujours un âge à l'âge réel observé dans ces métiers ; les plus jeunes évoquant un âge plus tardif que celui donné par les plus âgés. Comme si, au fil de la découverte des contraintes de ce métier, les prévisions devenaient plus réalistes même si elles allaient généralement au-delà de l'âge donné.

*Pierre Emmanuel Sorignet* : La retraite à l'opéra de Paris est à 42 ans pour un danseur classique. Dans la danse contemporaine, mettre en scène des « vieux danseurs » faisait partie initialement du programme esthétique, d'une production distinctive dans le champ artistique. Dans les faits, sur le marché du travail, la durée de vie professionnelle des danseurs contemporains n'excède que rarement les 35/36 ans.

La question de la reconversion au sens commun du terme est une question institutionnellement construite. Avec le Centre national de la Danse, il a été créé un corps de fonctionnaires ayant en charge la reconversion des danseurs au sein du département métier. C'est ce que Gérard Noiriel a décrit par rapport à l'immigration : l'immigration s'est en partie construite en créant un corps de fonctionnaires chargé d'en traiter les problèmes. Sociologiquement, la reconversion est une notion « fourre-tout ». Serait-ce dire qu'il y a une seconde conversion ? Il s'agirait plutôt d'un reclassement dans le prolongement de l'activité principale, c'est à dire de disposer autrement de ses ressources, faire passer son statut d'artiste en statut accessoire, et par exemple devenir professeur de danse en statut principal. Les danseurs y sont sensibilisés et préparés tout au long de leur carrière, notamment par les compagnies. Devenir enseignant fait partie d'emblée du portefeuille de compétences du danseur. C'est au moment des reclassements que se pose la question de la mobilisation des ressources : comment mobiliser celles acquises avant l'investissement dans le métier de danseur ? Comment utiliser son capital social et culturel ? Sachant par ailleurs que les danseurs appartiennent pour beaucoup à ce que Louis Chauvel nomme la nouvelle classe sociale supérieure (suivi d'études supérieures, ressources matérielles produites par les parents...)

On retiendra le cas d'une danseuse allemande, de père professeur en médecine, et mère pharmacienne. Après deux années de faculté en chimie, elle décida de devenir danseuse. Très douée, elle devint l'interprète de trois grandes compagnies françaises. À 26 ans, elle arrêta sa carrière pour des raisons de santé, retourna en Allemagne, se maria avec un juriste et démarra des études de médecine. Aujourd'hui à 33 ans, elle est devenue médecin orthopédiste. Son mariage a joué comme une ressource de mobilité dans la réalisation de cette véritable conversion, le retour vers les habitus familiaux.

*Michel Gollac* : Tu disais au début de ta présentation que plus on détenait un capital culturel important, plus on avait un souci de préserver le corps. Or, l'habitus dans les catégories populaires, est d'utiliser son corps de manière plus instrumentale. Le capital culturel étant de plus en plus important dans la main-d'œuvre, on pourrait penser que les salariés vont accepter de moins en moins de compromettre leur santé, au travail. N'était-ce pas une vision un peu simpliste : entre relation sociale et comportement par rapport au corps et au risque ? Ce lien n'est sans doute pas faux ; il faut



approfondir cette idée. Le capital culturel va-t-il vraiment créer une « demande » de santé au travail ? Caractérisé comme tu l'as dit par une plus grande faculté de se mettre en danger psychologiquement, le capital culturel ne va-t-il pas créer une plus grande tolérance à la souffrance psychique, qui pourrait être après réélaboree ?

*Pierre Emmanuel Sorignet* : Initialement, je suis parti du sens commun sociologique sur les usages sociaux du corps, de Boltanski. Mais, c'est en lisant un article de Charles Suaud sur les habitus sociaux dans le milieu sportif (les footballeurs seraient issus de milieux populaires et les tennismen de milieux aisés), que j'ai pris conscience que cela ne fonctionnait pas pour les danseurs. Au sein d'une même pratique sportive, il y a des processus distinctifs. En l'occurrence, c'est le rapport au risque et à la douleur qui est distinctif, sur le plan des ressources sociales initiales et de la capacité à se socialiser à ces nouveaux univers.

Je donnais tout à l'heure l'exemple de deux danseurs d'origine populaire (l'un, fils de maçon italien et, l'autre, d'ouvrier maghrébin), en fin de carrière, reconnus par les chorégraphes comme physiquement virtuoses et capables de prendre des risques. Tous les deux se reposent sur leurs capacités physiques : l'un peut se saouler toute la nuit et danser le lendemain, l'autre danser sans échauffement. Mais l'un et l'autre se sont socialisés au monde de la danse. Ils ont des pratiques physiques (Tchi Cong) et de santé (médecine douce, ostéopathie...) qui les « déplacent » en termes de capital culturel. Or, pour l'un, son capital corporel est la seule ressource dont il dispose pour se reclasser et dont il n'hésite pas à se servir, en faisant des chantiers, lorsqu'il a des problèmes d'argent ; pour l'autre, son homosexualité fonctionne dans ce milieu comme une ressource de mobilité. Ce qui est intéressant ici c'est de voir comment ce capital culturel est utilisé.

La prise de risque psychologique, l'improvisation fait partie de ce qui est demandé aux danseurs contemporains par les chorégraphes. Improviser sur un thème abstrait, sur un poème, suppose une capacité d'introspection et de mise en scène de l'intime. Il faut des ressources particulières qui socialement ne sont pas distribuées de manière équivalente.

*Antoine Valeyre* : Afin de mieux comprendre ce rapport social entre chorégraphe et danseur, peux-tu nous expliquer sur quoi ce rapport se fonde ? Quels sont les principes de légitimité qui sous-tendent l'exercice de ce pouvoir ?

Par ailleurs, tu proposes une interprétation sociologique de ce rapport sous l'angle de la croyance, de la vocation dans un milieu dominé par un *leader* charismatique – le chorégraphe. Peut-être y a-t-il d'autres pistes possibles du côté de la sociologie de la construction des identités ou des sociologies hyper-élitistes ? Je pense par exemple au livre de Ehrenberg sur le malaise d'être soi. Dans ce que tu évoques, on a l'impression que les pouvoirs de l'esprit sont remplacés par ceux donnés à son corps.

*Pierre Emmanuel Sorignet* : Le terme d'identité est un peu fourre-tout. Cette idée de construction des identités ne me convainc pas toujours.

Comment se construit la position du chorégraphe ? Dans l'espace public, le chorégraphe est d'abord reconnu en tant que créateur. Sa position est fragile : il est dans l'injonction de créer – ses danseurs sont ses premiers croyants – et en même temps il doit capter la reconnaissance des institutionnels et – de manière plus accessoire – celle du public. La majorité des grandes compagnies sont en effet subventionnées par l'État et ne vivent pas des représentations auprès du public. D'ailleurs, les chorégraphes dont les compagnies obtiennent un succès trop populaire sont souvent discrédités par leurs pairs. C'était par exemple le cas d'un chorégraphe très connu dans les années 1980, progressivement déclassé auprès de l'Institution. Il a vu son charisme se dévaluer, et les danseurs travaillant avec lui, le faire uniquement pour leur « cachet ».

Le chorégraphe n'est pas nécessairement un Dieu, mais doit en permanence renouveler son charisme et s'assurer qu'il a des croyants. Soit parce que les danseurs lui reconnaissent du génie, soit parce que son statut institutionnel lui permet de jouer le rapport de forces et la contrainte en promettant aux danseurs mécontents l'exclusion de la compagnie ou du spectacle. Aussi, certains choré-

graphes sont dans la routinisation. Ils ont abandonné leur prétention au charisme, à se penser des grands artistes, mais leurs bonnes relations avec les politiques locaux leur assurent des subventions régulières.

*Sandrine Guyot* : Les chorégraphes et les danseurs ont l'air d'appartenir à deux mondes différents. N'y a-t-il pas des chorégraphes qui ont été auparavant danseurs ? Le fait d'avoir déjà dansé, d'en connaître les contraintes et souffrances ne leur donne-t-il pas une autre légitimité auprès des danseurs ?

*Pierre Emmanuel Sorignet* : Il s'agit de deux métiers différents. Très peu de chorégraphes ont dansé longtemps ; rapidement, ils ont monté leur projet. En général, ce sont des héritiers. Ils possèdent un capital culturel important, particulièrement utile dans cet univers. C'est un métier où il faut pouvoir tenir un discours sur un projet esthétique, posséder un savoir chorégraphique sur le corps, être en relation avec des journalistes, des politiques, et gérer comme un chef d'entreprise une institution comportant plusieurs dizaines de salariés.

*Marie-France Cristofari* : Dans ce milieu, la maternité est-elle quasi interdite ? Existe-t-il des règles ou des conventions implicites sur les mois de grossesse jusqu'auxquels on peut danser ? Y a-t-il des transmissions sur la manière de gérer sa maternité au sein des collectifs ?

Pour revenir sur le rapport individuel entre chorégraphe et danseur, peut-on penser que si ce rapport était inversé – si les danseurs étaient par exemple moins nombreux que les chorégraphes – la négociation de l'embauche serait radicalement différente ? Les attentes des chorégraphes envers les danseurs seraient spécifiées et formalisées, et ne reposeraient plus seulement sur leurs « intuitions » ?

*Pierre Emmanuel Sorignet* : Lorsqu'une jeune femme de la compagnie a déjà été enceinte, elle échange des trucs, des savoir-faire sur sa maternité. Mais il s'agit plus souvent d'ajustement à l'intérieur du collectif de danseurs et de négociation avec les chorégraphes. Sachant que dans certaines compagnies, compte tenu du travail très physique demandé aux danseurs, et de l'attitude des chorégraphes, les jeunes femmes qui font le choix d'intégrer cette troupe ont souvent intériorisé l'idée qu'elles ne pourront pas être enceintes et avoir des enfants.

Sur la question du rapport individuel entre chorégraphe et danseur : la contrainte de marché impose en effet ce rapport à l'embauche. Si le rapport offre/demande s'inversait au profit des danseurs, on peut imaginer qu'ils puissent formaliser cette relation de travail avec les chorégraphes. On se retrouverait comme dans la danse classique avec un marché où il y aurait des danseurs-étoiles. Il y aurait ainsi une recomposition du symbolique en faveur des danseurs, reliée à cette nouvelle contrainte de marché.

## **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE MICHEL GOLLAC** : « La souffrance mentale au travail : du déni à la banalisation<sup>28</sup> »

« Parler de déni de la souffrance mentale au travail, n'est-ce pas un paradoxe ? » est la question introductive de l'intervention de M. Gollac. Reposant sur une note de recherche élaborée avec plusieurs médecins du travail, sur la base de leurs expériences de la souffrance mentale en entreprise, cet exposé a pour but de montrer que la souffrance mentale n'est pas moins importante ni moins grave que la souffrance physique et que son déni n'a pas disparu. Il revêt même plusieurs formes. En l'absence de signes tangibles, cette souffrance peut être déniée par les responsables d'entreprises voire même dans de nombreux cas refoulée « de bonne foi ». Mais la psychologisation de la souffrance au travail peut être une deuxième forme de ce déni. S'il est de plus en plus difficile de passer sous silence cette souffrance, exposée à l'opinion publique par les médias, l'accent est plus volontiers mis sur la souffrance que sur le travail en lui-même. Les travaux de Marc Lorient sur la cons-

---

<sup>28</sup> Note de recherche : *La souffrance mentale au travail : du déni à la banalisation*, M.J. Castel, M. Gollac, F. Jabot, et P. Presseque.

truction sociale du stress en font état. Dans le milieu hospitalier, par exemple, on insiste volontiers sur la nécessaire compétence des infirmières à garder une distance sociale avec les patients, afin de ne pas se faire « déborder », soit leur capacité à gérer psychologiquement leur stress. Le traitement psychologique est dans certains cas, le seul moyen proposé par les entreprises, voire par des confédérations syndicales, pour améliorer leur situation. Cette démarche risque d'accréditer l'idée que ce serait le salarié qui, inadapté à son travail, serait la cause de sa propre souffrance.

Dans le domaine de la souffrance mentale, le discours psychologisant phagocyte complètement le discours sur la souffrance liée au travail. Quelles en sont les principales raisons ?

De manière générale, le rapport subjectif au travail est considéré comme peu objectivable. Or, il est pourtant possible de produire sur certains aspects de ce rapport au travail, des mesures relativement stables et prédictives, démontrant la fidélité des instruments de mesure (ex. questionnaires de Karasek, Siegrist, Paugam).

De même, des données issues d'études épidémiologiques (ex. enquête SVP 50) permettent de valider les liens entre rapport subjectif au travail et troubles de santé, comme l'illustrent les deux graphiques portés en annexe. Le premier croise les réponses aux questions de l'enquête SVP 50 sur le sens du travail (le « bien-être » ou le « bonheur » exprimé au travail) et la présence de pathologies graves connues et déclarées et, le second, les réponses à ces questions et le nombre de troubles gênants dans le travail et de pathologies graves déclarées par le médecin.

Les variables exprimant le bien-être au travail ou le bonheur sont liées au souhait de « voir ses enfants réaliser la même activité que la sienne », au sentiment « d'avoir un travail permettant de rester dans le coup », « d'apprendre des choses nouvelles », « d'avoir un travail utile aux autres », « d'être reconnu... », à l'inverse d'un « travail qui vieillit prématurément », « routinier », que « n'importe qui peut réaliser ». En outre, le nombre de troubles de santé, déclarés par les personnes augmente de manière régulière au fur et à mesure que le bien-être ressenti par rapport au travail diminue et que la souffrance ou encore la pression exprimée augmente. Une même progression nette est observée pour les pathologies observées par les médecins. Il y a donc bien un lien entre rapport subjectif au travail et état de santé « objectif ».

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Anne-Françoise Molinié* : Dans le graphique 1, les réponses placées du côté de l'axe mesurant le bien-être ou le bonheur, comme « être fier de son travail », représentent 80 % des réponses. Cela ne signifie pas que ceux dont les réponses se situent au milieu du graphique ont une vision très négative du travail.

*Michel Gollac* : On ne connaît que les réponses données par les personnes, mais peu de choses sur leur vision du travail selon qu'ils sont d'un côté ou l'autre de l'axe du graphique. On peut seulement faire l'hypothèse raisonnable que ceux déclarant aller mal vont mal, à l'inverse de ceux se déclarant aller bien. Il faut bien sûr rester circonspect envers les scores absolus. Dans l'enquête « bonheur et travail », 70 % des personnes déclaraient que leur travail était une passion. On peut penser qu'ils éprouvent certes de l'intérêt pour leur travail mais que certainement peu continueraient à exercer leur métier s'ils n'étaient plus rémunérés. Par ailleurs, dire qu'on ne ressent pas « la fierté du travail bien fait » est une réponse extrêmement violente, allant à l'encontre de la norme sociale.

Plus la question est précise et ne porte pas directement sur soi, moins l'effet de norme est important. Les questions sur la reconnaissance du travail fonctionnent bien : dire que son travail n'est pas reconnu, ne renvoie pas nécessairement à sa responsabilité. Interroger sur le bonheur de voir ses enfants s'engager dans la même activité professionnelle que soi est également une question qui fonctionne bien dans la mesure où c'est souvent une question que les personnes se sont déjà posée. Dans

une enquête statistique, on peut raisonner par différence. Les questions ouvertes des entretiens permettent de donner ensuite des indications.

*Danièle Guillemot:* L'efficacité de cette question sur l'engagement des enfants dans la même voie professionnelle que leur parent m'étonne toujours. La transmission sociale du métier aux enfants n'est plus vraiment la norme sociale actuelle. Spontanément, les personnes répondent plus volontiers que ce sont leurs enfants qui décideront de leur avenir professionnel. Dès lors, comment se fait-il que cette question réunisse autant de suffrages ?

*Michel Gollac :* La question posée est « *seriez-vous heureux que l'un de vos enfants s'engage dans la même activité que vous ?* » et non « *souhaiteriez-vous que...* ». La formulation de la question a ici une grande importance. Il ne s'agit pas ici de contrainte du modèle de reproduction. Le sentiment répandu est que les enfants feront ce qu'ils voudront, mais s'ils choisissent eux-mêmes de faire ce que les parents font, ceux-ci ne s'en montrent pas mécontents.

Dans le graphique 2, on a projeté des variables supplémentaires : le nombre de troubles gênants dans le travail (en bleu) déclarés par les salariés et de pathologies graves déclarées par le médecin (en rouge). Les deux droites ne sont pas totalement superposées, mais le mal-être ressenti par rapport au travail est un assez bon prédicteur du nombre de pathologies graves diagnostiquées par les médecins. Le lien entre rapport subjectif au travail et état de santé « objectif » est inégal selon les pathologies : très fort pour les pathologies psychiatriques, fort pour les pathologies neurologiques et rhumatismales, plus modéré pour les pathologies respiratoires et cardiaques. Pour les cancers, ce lien est inexistant. Une des hypothèses faites par les médecins est qu'il serait au contraire important pour ces malades de pouvoir retrouver leur activité professionnelle.

S'il existe des arguments pour dire que la souffrance mentale est aussi objectivable que tout autre type de souffrance, il n'en reste pas moins que ce n'est pas aussi facilement objectivé, et parfois sous des formes très éloignées. C'est par exemple le cas du harcèlement moral, dont la notion a été introduite promptement dans le code du travail à partir de la définition d'Hirigoyen y voyant un phénomène interindividuel dans lequel l'organisation du travail est une donnée nécessaire mais pas nécessairement suffisante pour l'expliquer. La loi permet facilement de mettre en accusation un harceleur individuel, mais moins de remonter aux causes organisationnelles de la situation de souffrance, dépassant souvent de beaucoup le harceleur. Or, ce sont souvent ces causes qui feront qu'un individu « normal » dans certaines circonstances, contraint par la pression qu'on lui fait subir, deviendra un harceleur alors qu'il n'était pas particulièrement enclin à le devenir. De ce point de vue, cette loi manque son objet.

Il existe également une autre forme de déni qui ne tient pas à la dénégation de la souffrance psychologique au travail, ni de son éventuel lien avec l'organisation du travail, mais au déni par certaines directions d'entreprises de pouvoir trouver des solutions pour la diminuer. Les arguments de la mondialisation et des coûts trop élevés d'une réorganisation sont dès lors brandis. Cette nouvelle forme de déni est tout aussi efficace, renvoyant la responsabilité de cette souffrance et de la pénibilité du travail, à des contingences notamment économiques.

*Danièle Guillemot:* Plus que du déni, on peut considérer qu'il s'agirait plutôt d'une pseudo acceptation, de la reconnaissance de l'existence d'intérêts contradictoires et conflictuels. D'emblée, on ne recherche pas des solutions, parce que ces solutions sont dites coûteuses.

*Michel Gollac :* En effet, ce n'est pas un déni du problème mais de l'existence de solutions. C'est une présentation particulière et faussée de la réalité surestimant les pertes de productivité. Le plus redoutable est que d'un côté ou de l'autre de l'échiquier politique, des personnes adhèrent aux discours sur les conséquences de la globalisation, de la mondialisation néo-libérale et l'absence de réponses possibles. Or, le nombre de vraies délocalisations est très limité. Cela n'est pas non plus exclu qu'il s'agisse d'une stratégie de défense des dirigeants contre leur propre souffrance.

*Pierre Emmanuel Sorignet :* Les entreprises jouent de ces représentations sur les délocalisations pour faire accepter à leur main-d'œuvre une augmentation des cadences. Dans une enquête que j'ai

menée dans un atelier de production, la menace de délocalisation d'un second atelier était permanente depuis deux ans après qu'une usine du groupe ait été installée à Singapour. Les salariés avaient intégré cette menace, et adhéraient fortement à la nécessité d'obtenir les mêmes résultats que cette usine, au risque de voir leur activité également délocalisée.

*Anne-Françoise Molinié* : Tu utilises alternativement – et parfois indifféremment – les termes de souffrance mentale et de rapport subjectif au travail. Le thème de la souffrance mentale est médiatiquement accrocheur. On voit les dérives du succès de certains ouvrages, comme « Souffrance en France », sur ce qu'on peut désigner comme intervention et modes d'action. Je crains que sous cette appellation soient mises des choses qui pourraient être analysées sous d'autres registres que ceux de la seule souffrance mentale.

*Michel Gollac* : Il existe néanmoins des phénomènes de souffrance mentale, déniées sous l'argument que ce qui est de l'ordre du mental ne peut s'objectiver. Or, l'expression de la souffrance peut s'objectiver.

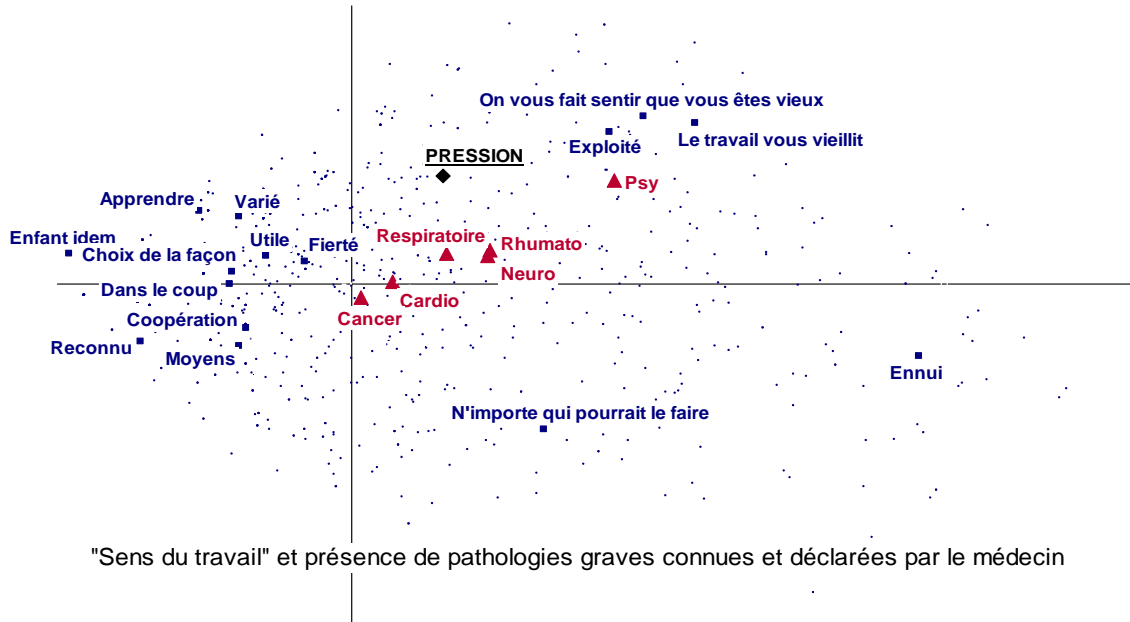
*Anne-Françoise Molinié* : Il serait risqué d'isoler la souffrance mentale par des variables qui seraient spécifiques de la souffrance mentale. Il existe d'autres composantes. Le questionnaire de Karasek n'est pas un instrument de mesure de la souffrance mentale. Ce qu'il nomme les facteurs de coûts psychosociaux, ayant des incidences sur la santé physique, ne se situent pas exclusivement dans le registre de la souffrance mentale. Une variable comme « *mon travail ne me permet pas d'apprendre* » n'est pas simplement interrogeable dans ce champ là.

*Antoine Valeyre* : La dimension cognitive du travail n'est pas nécessairement porteuse d'un évitement de la souffrance au travail. On peut rencontrer de nombreux troubles psychologiques, de stress, dans les organisations qui mobilisent les savoirs. Beaucoup plus que dans les organisations tayloriennes.

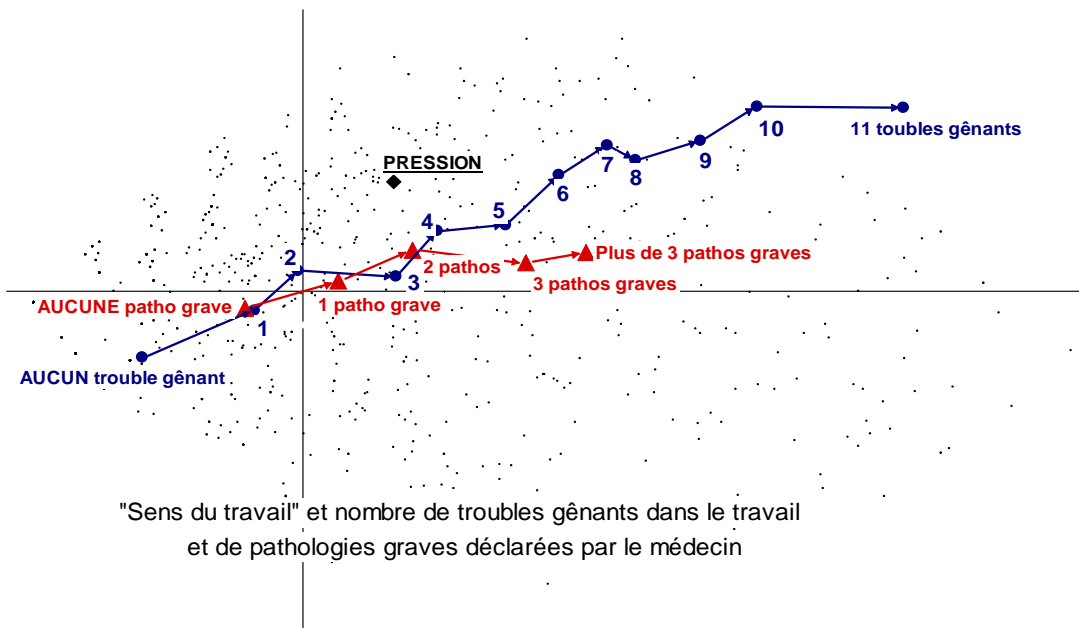
*Michel Gollac* : *C'est* controversé. Certains psychodynamiciens diraient que dans les situations de retrait, la souffrance est refoulée et, parfois somatisée.

## ANNEXE

### Graphique 1



### Graphique 2



Dixième séance, 4 avril 2006

## Intervention de JEAN-PIERRE BRUN

---

*Présents* : Robert Ardeni, Jean-Pierre Brun, Damien Cartron, Marie-France Cristofari, Ghislaine Doniol-Shaw, Michel Gollac, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, Bruno Marielle, René Mathieu, Pierre Ralle, Michèle Rocher, Claire Thomassin, Serge Volkoff.

Présentation de Jean-Pierre Brun par Serge Volkoff

**Jean-Pierre Brun est professeur titulaire de la chaire de Santé et Sécurité au travail dans le département de management à l'Université de Laval (Québec). Sociologue de formation, il a également soutenu une thèse en ergonomie, sous la direction de A. Laville, au Cnam**

Les questions de santé et de sécurité au travail sont les composantes majeures de la soutenabilité d'un travail, d'un emploi, d'un parcours professionnel. Dans ce champ, les améliorations dépendent de l'état des connaissances scientifiques, des environnements social, économique et réglementaire, et de l'opinion publique. Mais c'est pour beaucoup dans les entreprises que sont prises ou non ces décisions, qu'elles soient suivies ou pas d'effets, les actions mises en œuvre durablement ou non. Or, les obstacles sont nombreux au déploiement d'une politique de santé et de sécurité au travail dans ces structures : l'ignorance, la négligence, la méconnaissance des enjeux, l'existence d'autres priorités, les difficultés à repérer les acteurs qui peuvent être en appui de la démarche... En France, peu de travaux éclairent sur les conditions efficaces et durables d'une prise en charge des questions de santé et de sécurité par les décideurs dans les entreprises. Le livre de P. Askenazy sur les désordres du travail aborde ces questions, avec une approche macro-économique. Jean-Pierre Brun, quant à lui propose un autre abord, en interrogeant la manière dont les décisions sont prises par les managers.

### RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE JEAN-PIERRE BRUN

Alors même que l'intensification du travail connaît un nouvel élan, que de nouveaux risques apparaissent, la santé au travail reste une pièce manquante dans les décisions de gestion. Les dispositifs de prévention existent mais ne sont que rarement, voire pas utilisés par les entreprises même les plus importantes. Les gestionnaires prennent peu en compte ces dimensions de santé et de sécurité dans les processus d'affaire ou de gestion. Sauf pour certaines entreprises (General Motors, Bombardier Ltd, par exemple) à considérer la santé au travail comme un coût flexible et parfois comme un obstacle à leur rentabilité. Le défi que tente de relever J.-P. Brun est de faire de la santé au travail, une fonction de gestion avec des indicateurs, des outils de mesure et de suivi. Il s'agit non seulement de mettre en place des dispositifs de prévention dans les entreprises permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail et la santé des salariés mais bien de s'assurer de leur pérennité. En somme, faire de la prévention durable, indépendamment des équipes de gestionnaires en place.

Changer les habitudes de gestion représente une gageure et un travail de longue haleine, surtout si on veut non seulement développer les connaissances mais également opérer une transformation dans l'organisation. L'intervention menée par J.-P. Brun auprès de la Société des Alcools du Québec, à la demande de son directeur général, en est une illustration. Face à des problèmes croissants d'absentéisme notamment parmi les cadres dirigeants, une enquête fut menée auprès de 600 d'entre

eux afin d'identifier les principaux facteurs de détresse psychologique et de risque au travail. Un comité composé du vice-président, de directeurs de succursales, de représentants syndicaux fut formé, et un plan d'actions mis en œuvre sur 18 mois avec pour but que les transformations réalisées au niveau de l'organisation du travail aient un impact sensible sur l'activité des salariés. En totale contradiction avec ce principe, lors d'une réunion avec la haute présidence sur la planification stratégique d'entreprise fut décidé que les objectifs ne seraient pas atteints dans les trois ans de l'exercice mais seulement en deux ans et demi.

Comment une telle décision pouvait-elle être prise aussi rapidement sans regard des conséquences induites en termes de charge de travail, d'investissement temporel d'intensification du travail ? Quelle avait été la réelle efficacité de l'intervention menée depuis près de deux ans dans cette entreprise, des échanges réguliers avec son vice-président sur les effets de décisions de gestion inconsidérées du point de vue de la santé au travail ?

L'apprentissage organisationnel est un processus long. Il nécessite de mettre en perspective ces deux ans d'intervention avec les vingt ans de pratiques gestionnaires où la recherche de la rentabilité passe souvent par une diminution de l'allocation de temps. Ce type d'intervention réclame de la patience avant de porter ses fruits. En l'occurrence, cette décision suscita de la part des directeurs des incompréhensions sur la cohérence d'ensemble de la politique d'entreprise : entre prise en compte de leur santé psychologique au travail, d'une part, et accroissement de la pression auprès des salariés pour atteindre plus rapidement les objectifs économiques, d'autre part. Quelque mois plus tard, le président de cette entreprise fut remplacé ; J.-P. Brun dut sur injonction interrompre son intervention ; d'autres actions furent décidées comme la mise à disposition d'une ligne téléphonique interne permettant à chacun de dénoncer les pratiques non éthiques de leurs collègues.

Comment parvenir à modifier les habitudes de gestionnaires décidant le plus souvent sur la base de critères économiques ? Selon J.-P. Brun, il faut élargir le dispositif de prévention, créer des indicateurs de gestion en matière de santé et sécurité au travail autres que les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Mais aussi, développer d'autres langages, d'autres pratiques comme des études de « faisabilité humaine », sur lesquelles l'équipe de J.-P. Brun travaille actuellement, dont la finalité est de permettre d'éclairer les décisions de gestion et leurs impacts humains au travers de différents items de questionnement. Il ne s'agit pas de dénoncer et de critiquer ces décisions, mais de travailler dans une perspective de recherche de solutions, à développer un outil de gestion intégrant la santé au travail. Les principes de cet outil ont été débattus au sein de *focus group* intégrant des acteurs de différentes entreprises, intervenant ou non sur les questions de santé au travail.

Il faut également faire passer le message auprès des directions d'entreprises qu'elles sont propriétaires de leurs risques et qu'à ce titre elles doivent les gérer et les intégrer dans leur planification stratégique, en lien avec leurs autres activités.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Michel Gollac* : J'ai participé à une discussion au niveau européen sur la construction d'indicateurs de qualité du travail où il ressortait qu'il fallait un nombre restreint d'indicateurs pour être crédible et entendu par les décideurs. Par ailleurs, on sait que tous les indicateurs ne sont pas prégnants ; dans une batterie d'indicateurs, seuls quelques-uns sont véritablement importants. Or, votre discours est inverse. Quels sont les éléments qui vous font penser qu'une large batterie d'indicateurs est nécessaire ?

*Jean-Pierre Brun* : Au niveau national et européen, il ne sert en effet à rien d'avoir une panoplie lourde d'indicateurs à destination des décideurs politiques. En revanche, en entreprise, les indicateurs en santé et travail sont souvent pauvres, abstraits et très peu « parlants » pour l'organisation. Il faut adopter un langage compréhensible par les gestionnaires et pénétrer leur univers : traduire nos indicateurs en indicateurs de gestion. Dans une intervention dans une chaîne de supermarchés, j'ai



translaté les indicateurs de santé au travail, en heures caissière – un indicateur prégnant pour ces questionnaires. Je suis d'accord qu'il ne faille pas un nombre démesuré d'indicateurs, mais en tout cas certainement plus que ceux qui existent déjà et qui pour la plupart, comme les taux de fréquence et de gravité des accidents, ont été créés par la Société internationale de droit du travail et de la Sécurité sociale pour mesurer les problèmes de santé au plan national et ne sont pas réellement adaptés aux besoins des entreprises. Plus on monte dans les niveaux de décision dans les entreprises, plus les critères de décision sont appauvris. Il faut qu'à ces niveaux de décision, ils aient des critères en santé et travail.

*Serge Volkoff* : En France, les taux de fréquence et de gravité sont très réducteurs, notamment en raison de l'absence réelle de maîtrise de la qualité des déclarations d'accident. Il faut en effet avoir plusieurs indicateurs pour mettre en discussion leurs résultats.

*Jean-Pierre Brun* : Il est important de voir à quel niveau du processus de gestion et de la décision les informations en santé et travail se répercutent.

*Claire Thomassin (médecin inspecteur régional du travail et de la main-d'œuvre)* : En France, les indicateurs de santé portent exclusivement sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. De nombreuses pathologies échappent à ces classifications et donc à ces indicateurs. Mettre en visibilité la santé dans l'entreprise est une idée séduisante. Mais, à partir de quels indicateurs ? comment réussir à les inscrire dans une politique pérenne de l'entreprise lorsqu'on connaît la rotation rapide des équipes de direction et le fréquent « court-termisme » des politiques engagées ? Je m'interroge également sur le coût de cette mise en visibilité de la santé dans l'entreprise. Un de mes collègues ergonomes a réussi à faire accepter une politique d'achat de formations et de matériel pour la prévention des lombalgies, à la direction d'un hôpital dans lequel il faisait une intervention, sur la base des coûts comparés entre une action de ce type et les conséquences du maintien de la situation actuelle. Il a réussi à faire la démonstration des coûts directs d'investissement du matériel, incluant son achat, sa maintenance, sa durée de vie, les formations nécessaires à son utilisation, en comparaison des coûts liés à la situation actuelle, en termes d'accidents de travail, de maladies professionnelles, et de remplacements des personnels absents. Ce projet était parfaitement soutenu et étayé par des arguments financiers, sans doute parce qu'il avait été élaboré en collaboration avec un gestionnaire de l'INRS.

Prochainement, je dois intervenir auprès d'une brigade de pompiers dont l'encadrement souhaite renforcer la performance, en accentuant le nombre d'entraînements en situation proche des interventions réelles (simulation de feux et fumée, équipements complets, ports de charge). On pressent bien ce que cela peut impliquer du point de vue de la santé et de l'usure professionnelle de ces salariés, en outre vieillissants. Mais avoir des indicateurs serait encore plus efficace et démonstratif.

*Jean-Pierre Brun* : L'étude de faisabilité humaine serait en effet particulièrement utile pour mettre en évidence les conséquences à moyen et à long termes de cette « sur-stimulation » des brigades pendant les séances d'entraînement. De manière générale, il faut aller au-delà de l'indicateur de gestion, qui en soi n'est qu'un chiffre, pour changer le processus de prise de décision et faire en sorte que la santé au travail soit présente dans les décisions d'affaire. La direction est un élément du dispositif, mais loin d'être en soi suffisante pour influencer ce choix.

*Serge Volkoff* : Ce n'est pas le même exercice dans la relation avec les directions d'entreprise selon que le problème est d'emblée ou non identifié comme un problème de santé/ sécurité au travail. Dans l'exemple donné par Claire sur le projet de prévention des lombalgies, on peut prendre le pari que la direction de l'hôpital aurait engagé des moyens financiers même si le bilan coût / avantage n'avait pas été directement en faveur des investissements. Et ce, parce que l'ergonome avait montré l'existence d'un véritable problème de santé identifié. En revanche, c'est bien plus difficile lorsqu'il s'agit de décisions prises dans l'entreprise qui ont des conséquences non intentionnelles sur la santé au travail. On est face à des modèles d'organisation qui pensent l'homme comme malléable, formidablement adaptable. Seuls les discours des scientifiques et les échecs d'adaptation mettent en évidence les limites de ces modèles.

*Jean-Pierre Brun* : Ce sont les constats que je fais également. En outre, je m'interroge sur la manière d'assurer une certaine pérennité de nos actions. Ce n'est pas parce qu'on a mis sur pied un bon dispositif que celui-ci va perdurer. On peut déployer beaucoup d'énergie, de ressources sans être assurés de la permanence du dispositif sur plusieurs années. Un des enjeux est de faire de la prévention durable.

*Michel Gollac* : Les dirigeants d'entreprise ont de nombreuses incitations sur le plan financier, notamment de la part des actionnaires. Il n'y a en revanche que peu d'équivalent sur le plan de la santé au travail. Au-delà de la qualité de vos actions, en quoi vos propositions peuvent-elles fortement inciter les dirigeants à agir dans ce domaine ?

*Jean-Pierre Brun* : Notre rôle n'est pas seulement d'évaluer les conséquences délétères du travail mais aussi d'être en mesure d'outiller les gestionnaires pour qu'ils rendent leurs décisions non seulement sur des bases techniques ou commerciales, mais également en fonction de critères de santé de leur personnel, du respect de leur intégrité physique et psychologique. Je ne dis pas que c'est facile, mais il est important que la santé au travail soit une des préoccupations présentes lors des décisions de gestion.

*Serge Volkoff* : Il est important de défendre la thèse que l'ampleur des dommages est à la hauteur de la non prise en compte des aspects de santé dans les décisions prises. Il est probablement plus grave d'avoir pris une décision dont les conséquences sont certaines sur la santé mais sans en avoir eu conscience, que d'en prendre une dont on sait qu'elle va avoir des répercussions négatives sur la santé sans nécessairement pouvoir y apporter de solutions.

*Marie-France Cristofari* : Les individus ne sont pas seulement malléables, ils sont également consommables, souvent remplaçables par d'autres. Pour les entreprises, il n'y a pas toujours de profondes motivations à faire un calcul du coût de leur décision, sur le plan humain. Certaines y trouvent un intérêt lorsque se croisent leurs critères de performance, d'efficacité productive, de management et de santé de leurs salariés. En revanche, pour d'autres, il faut véritablement faire appel à une éthique de l'humain. Cela tient également à ce que dans nos pays, le coût de la santé soit principalement supporté par la société civile.

*Jean-Pierre Brun* : Les plus grandes avancées en matière de santé au travail ont été obtenues grâce à la législation et aux obligations faites aux employeurs. Au Québec, le levier économique est également important. Les entreprises se voient appliquer un taux personnalisé de cotisation en fonction du nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles qu'elles enregistrent. Certaines entreprises s'évertuent d'ailleurs à contourner leurs obligations légales en sous-déclarant le nombre d'accidents et d'assignations temporaires. Néanmoins, l'idée d'employé « jetable » est peut-être exagérée. Il y a sans doute du capitalisme sauvage, mais de manière générale, les entreprises tiennent à leurs ressources, d'autant plus qu'au Québec, on est confrontés à une carence de main-d'œuvre. 96 % des entreprises sont en outre des petites entreprises, de moins de 20 salariés où du fait de leur taille, la dimension humaine est plus présente.

*Ghislaine Doniol-Shaw* : Je suis d'accord avec les propos de Marie-France : les individus sont malléables et jetables. En France, il y a encore cinq millions de personnes qui occupent des emplois dits non qualifiés. Pour les employeurs, un emploi non qualifié ne mérite pas nécessairement qu'on le considère comme un réel travail, pouvant par ailleurs avoir des incidences sur la santé des salariés.

Les études de faisabilité sont extrêmement difficiles à réaliser quand on voit la façon dont se prennent les décisions en entreprise, souvent par ajustement et de manière insensible. Même si on réussit à identifier les acteurs, il est très difficile d'imputer la décision à un acteur particulier. Les processus sont longs, lents et complexes. Même si tous les acteurs s'accordent à agir dans le même sens, la décision n'est réellement prise qu'au terme d'expertises multiples et de contre-expertises.

*Sandrine Guyot* : En entreprise, la pression est toujours insistante pour produire des indicateurs. Même lorsqu'on est ergonomiste. Il s'agit toujours d'un exercice périlleux de tenter de réduire une situation complexe à un chiffre, parfois dénaturé et caricatural, de cette réalité. Les risques me sem-

blent particulièrement sensibles en matière de santé au travail. L'utilisation par des non-spécialistes d'une batterie d'indicateurs peut réserver de mauvaises surprises : par qui et comment vont être recueillis les éléments sources de ces indicateurs ? Avoir des indicateurs de santé au travail peut être utile pour peser dans les décisions de gestion, mais encore faut-il pouvoir s'assurer de la manière dont ils sont construits et produits. Sinon, cela peut être contreproductif.

*Jean-Pierre Brun* : La question des indicateurs n'est qu'une partie infime de notre réflexion. Ils ne sont qu'un outil parmi d'autres. L'enjeu des études de faisabilité humaine est à un bien autre niveau, celui de l'intégration de la santé au travail dans les processus de décision. En effet, lorsque les chiffres conviennent à l'entreprise et servent ses desseins, on les conserve ; lorsque cela n'est pas le cas, on questionne la méthodologie. Mais il faut relativiser le poids des indicateurs dans les décisions des gestionnaires. Ils ne les prennent pas nécessairement en fonction d'un chiffre, mais parfois en fonction de « l'air du temps ». Si les questions de santé ne sont pas présentes dans une organisation, elles ne seront pas intégrées aux décisions.

*Serge Volkoff* : Je ne suis pas sûr que les difficultés que l'on rencontre en entreprise pour faire entendre le point de vue de la santé au travail soient seulement d'ordre financier. Il ne s'agit pas seulement de bilan coût/avantage. Lorsqu'une entreprise veut s'engager dans l'amélioration des conditions de travail, cela est moins affaire de coût financier – des fonds d'aide existent pour monter un dossier – que de temps à rendre disponible pour traiter des aspects de santé. Obtenir des interlocuteurs en entreprise qu'ils dégagent du temps dans leur agenda pour participer à des réunions sur ces questions est souvent une gageure. Lorsqu'on y parvient, c'est que l'on a réussi déjà à faire évoluer les modes de fonctionnement des gestionnaires d'entreprise. Par ailleurs, on se heurte systématiquement à d'autres points : la composition des groupes d'acteurs impliqués, et le modèle prédominant de l'organisation de l'entreprise. On opère souvent une rupture culturelle forte lorsqu'on évoque par exemple l'intérêt de la présence du médecin du travail dans les discussions autour de projets de réorganisation du travail ou de la formation. Le modèle de réduction des effectifs, prédominant dans certaines entreprises, possède également sa propre logique, par moment affranchie de la logique financière, à laquelle on est directement confronté. On s'y est particulièrement heurtés dans une des études réalisées par le Créapt sur l'expérience professionnelle et la gestion des risques dans les hauts fourneaux. On avait fait la démonstration que si le nombre des opérateurs passait de 11 à 14 sur les planchers de coulée, il était possible de s'assurer du transfert générationnel des savoir-faire, de possibilités de gestion anticipatrice des éventuels problèmes de sécurité, et d'une exposition moindre des opérateurs à la chaleur. Le rapport coût/bénéfice était largement en faveur de cette option. Or, dans la logique de réduction des effectifs dans laquelle cette entreprise se trouvait depuis plus de 10 ans, il n'était pas pensable de développer l'hypothèse d'une augmentation des effectifs. Le modèle prédominant faisait obstacle à toute autre démonstration, quelle qu'en soit la pertinence.

*Jean-Pierre Brun* : Les organisations changent, leurs modèles ne sont pas si immuables.

*Claire Thomassin* : Dans votre intervention, vous évoquez la mise en place de ligne téléphonique de dénonciation des pratiques de ses collègues. Je trouve les employeurs particulièrement inventifs en matière d'atteinte à la santé mentale de leurs collaborateurs. Les conséquences ne peuvent qu'être délétères sur les collectifs de travail, les possibilités d'échanges sur les modes de travail, mais aussi sur les performances et la rentabilité économique de l'entreprise.

*Jean-Pierre Brun* : Aux États-Unis, des entreprises font fortune en proposant ce type de service ; au Québec, il y a peu de chances que cela fonctionne réellement.

*Bruno Marielle* : Consultant en organisation et gestion des ressources humaines, j'ai fait plusieurs interventions auprès de banques sur les questions de stress au travail. Les impacts sur la santé étaient considérables. Nous avons montré des expositions différentielles aux situations stressantes selon les métiers, et de fortes corrélations entre types d'activité et absentéisme de courte durée. Néanmoins, on a pu constater un fort consensus entre les directions, y compris les niveaux intermédiaires de management fortement soumis au stress, et les représentants syndicaux sur la manière de

penser le changement dans l'entreprise. Chacun s'accordait à dire que leur banque – en ligne, sans guichet – était dynamique, se modernisait, s'automatisait, créait de l'emploi, malgré les incidences avérées sur la santé. Les salariés exprimaient un certain fatalisme. On est d'autant plus malléable qu'on est fataliste.

En tant que consultant externe, notre intervention est bien modeste. Pour pouvoir assurer la durabilité de nos actions, il est nécessaire qu'il y ait des acteurs permanents de l'entreprise qui puissent s'en emparer. Or, les représentants du personnel, les organisations syndicales ne sont pas toujours suffisamment porteuses de la question de la santé au travail. On rencontre également des difficultés à ce que cette question soit prise en compte par les gestionnaires. Les préventeurs, les médecins du travail ne seraient-ils pas plus efficaces dans leur rôle s'ils intégraient également les dimensions de la gestion et de l'organisation du travail ? S'ils s'ouvraient plus au métier des gestionnaires ?

*Jean-Pierre Brun* : Au Québec, dans chaque entreprise, il n'existe qu'un seul syndicat par corps de métier. La syndicalisation des salariés est de fait, dès lors que le syndicat réunit 51 % de signatures de salariés. D'expérience, les syndicats interviennent plus sur les problèmes en cours qu'ils ne se situent en amont, au niveau des prises de décision. Par manque de temps et de ressources, ils essaient de régler en premier lieu et au mieux les problèmes ici et maintenant. Il faudrait en effet qu'ils puissent se positionner au niveau décisionnel dans l'organisation. De plus, en matière de prévention, traditionnellement, les négociations autour de l'exposition au risque se font plus volontiers sur une base de complément de rémunération salariale. La pression faite par les syndicats sur les directions ne s'exerce pas nécessairement dans le sens le plus souhaitable en matière d'amélioration des conditions de travail. J'ai en mémoire l'exemple d'une de nos interventions à Radio Canada, chaîne publique. Les techniciens avaient demandé de pouvoir bénéficier d'une formation à l'utilisation d'un nouveau dispositif informatique pour les enregistrements radiophoniques. Les techniciens se sont sentis désavoués par l'issue de la négociation entre syndicat et direction : une augmentation salariale de 20 dollars par jour !

*Serge Volkoff* : Les marqueurs des problèmes de santé au travail sont de moins en moins collectifs, visibles et directs, d'autant plus avec l'intensification du travail. C'est un des principaux éléments de difficultés pour les syndicats et la « durabilité » de leurs actions. Nous ne sommes plus à l'époque des affections massives liées à la Silicose, mais dans celle où la plupart des salariés sont « heureux », sauf quelques-uns, parmi lesquels certains se suicident. Les problèmes de santé au travail sont ainsi de plus en plus vécus par ceux qui les éprouvent comme le signe qu'ils « ne sont plus faits » pour ce travail. Les syndicats qui veulent porter durablement ces questions de santé doivent pouvoir s'affranchir de l'impression de ne défendre que des cas individuels.

*Bruno Marielle* : Dans l'exemple que je donnais, on était effectivement dans une situation analogue. Cette barrière passée, on est confrontés à un nouvel obstacle : les représentations communes. Ce n'est pas seulement la direction qu'il faut pouvoir faire bouger, mais ce sont tous les acteurs. Pour s'assurer de la continuité de l'action après notre départ, on mise souvent sur un seul acteur. Le problème est de savoir si on va s'axer sur les syndicats ou sur un des principaux responsables de l'entreprise, sachant que l'on est en appui à tous les acteurs.

*Jean-Pierre Brun* : Cela nécessite de faire une analyse stratégique et politique avant toute intervention afin de situer les obstacles potentiels et d'identifier les alliés.

Ce que vous décrivez correspond à un phénomène « d'aliénation » de masse. On est parfois partie prenante de notre malheur. Prenons l'exemple de l'Université. Tous mes collègues se plaignent d'être surchargés. À la question que je leur posais de savoir s'ils passeraient plus de temps en famille dès lors qu'on réussirait à réduire leur nombre d'heures enseignements, la réponse était unanime : ils utiliseraient ce temps pour faire plus d'intervention, avoir plus de production scientifique. Cela fait partie de la culture de métier.

*Serge Volkoff* : La situation n'est pas sans difficultés si, dans les interventions, nos alliés sont pour partie des victimes. Il y a toujours un moment où les victimes deviennent minoritaires, puis exclues,

n'ayant plus les moyens de construire une réflexion collective. Le soutien social est une des dimensions du modèle de l'évaluation des facteurs de stress de Karasek. Dans les différentes passations de l'enquête Sumer, le soutien social, particulièrement les relations avec les collègues, jouit d'un score élevé. En quelques années, le pourcentage de salariés considérant qu'ils ne bénéficient pas d'un bon soutien social est passé de 18 % à 12 %, marquant de remarquables progrès dans le sentiment de coopération. C'est certainement un bon signe quand la population perçue comme exposée à des atteintes à la santé, ou qui se perçoit comme exposée diminue en nombre. Mais, qu'advient-il des salariés qui eux éprouvent, à la différence de la grande majorité, des sentiments plus contrastés ou différents, par exemple en matière de coopération ? Avoir une appréciation minoritaire, n'était-ce pas encore un peu plus facteur de souffrance et d'atteinte à la santé ? Au-delà des indicateurs, il va falloir sans doute se poser sérieusement la question.

*Jean-Pierre Brun* : Je m'intéresse aux questions de harcèlement psychologique. La première réaction des collègues est souvent la banalisation, le déni de cette souffrance, renforçant le sentiment de détresse et d'isolement des salariés qui en sont victime. Leur souffrance est accrue par l'impression qu'ils ont d'être seul à vivre cette situation, et de ne pas être compris des autres. Même s'il est impossible que les salariés soient tous heureux au travail, ces cas – si peu nombreux soient-ils – sont aussi importants à considérer.

*Serge Volkoff* : D'après les conseillers de l'Agence nationale pour l'emploi, l'une des périodes les plus difficiles qu'ils aient eu à subir était celle de la fin des années 1990, période de baisse significative du chômage. Alors qu'il y avait une relance dans le marché de l'emploi, les chômeurs, notamment de longue durée, qui ne trouvaient pas d'emploi se sentaient véritablement exclus et inemployables et fondaient dans la détresse.

*Claire Thomassin* : Les boucs émissaires permettent bien souvent aux autres de tenir.

*Bruno Marielle* : Je trouve très astucieux d'adopter les démarches des gestionnaires et de travailler les questions, du point de vue de la faisabilité humaine et organisationnelle. Face à des gestionnaires, ce point de vue a toutes les chances d'être entendu. De fait, c'est important de mettre en place des principes. Pouvez-vous préciser le principe 5 : « maintenir l'intégrité des personnes et des organisations », et les raisons pour lesquelles l'intégrité des personnes et celle des organisations sont évoqués de manière couplées ?

*Jean-Pierre Brun* : Les atteintes à l'intégrité psychologique ou physique des salariés ont un impact sur l'organisation, son taux de roulement, le maintien de l'expertise. On touche dès lors à l'intégrité de l'équipe, à sa compétence et sa performance. Les directeurs généraux sont très sensibles à ces arguments.



Onzième séance, 27 avril 2006

## Interventions de VALÉRIE PUEYO-VENEZIA et de VÉRONIQUE DAUBAS-LETOURNEUX

---

**Présents :** Robert Ardeni, François Beaujolin, Damien Cartron, Thomas Coutrot, Marie-France Cristofari, Sandrine Caroly, Véronique Daubas Letourneux, Michel Gollac, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, René Mathieu, Anne-Françoise Molinié, Valérie Pueyo-Venezia, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

La première intervention de cette onzième séance porte sur la gestion des risques dans les hauts fourneaux. **Valérie Pueyo-Venezia (Créapt/CEE)** s'interroge sur le caractère soutenable du travail de fondeurs au vu des conditions de gestion des effectifs, des compétences et des risques du système technique.

Dans une seconde intervention, **Véronique Daubas-Letourneux (Cresp-CENS)** expose les résultats de ses recherches menées dans le cadre de sa thèse de Doctorat, réalisée sous la direction d'Annie Thebaud-Mony, et intitulée « Connaissance des accidents du travail et parcours d'accidentés : regards sociologiques, les angles morts d'une question de santé publique ». La notion de risque professionnel éprouvé est abordée dans son exposé au regard des conditions de survenue des accidents de travail. Les parcours professionnels et le devenir des salariés accidentés sont relatés, mettant en visibilité le caractère non soutenable de leur travail ou des emplois précédemment occupés.

### **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE VALÉRIE PUEYO-VENEZIA :** « La gestion des risques dans les hauts fourneaux : un travail soutenable ? »

Cette intervention prend appui sur une étude réalisée en 1999/2000 par le Créapt pour un de ses partenaires industriels, Usinor. Dans une problématique générale de vieillissement et de gestion des salariés en fin de vie active, la question du métier de fondeur, des compétences requises, et des exigences et contraintes liées à la réalisation de l'activité était particulièrement posée. Les conditions de travail spécifiques étaient-elles susceptibles d'engendrer de l'usure, des pathologies ou des accidents du travail ? L'organisation du travail et le système technique influaient-ils sur la gestion des risques et la transmission des savoir-faire, d'autant plus dans le contexte productif en mutation et les équilibres démographiques modifiés (embauches de jeunes, mobilité des anciens) que connaissait alors l'industrie sidérurgique ?

L'alimentation des hauts fourneaux, leur surveillance et leur maintenance constituent une activité à risques tant sur le plan de la sûreté du *process* que de la santé et de la sécurité des fondeurs. Les hauts fourneaux se caractérisent par des longs délais de réponse et l'imprévisibilité de leur réactions, pouvant conduire rapidement à des situations fortement dégradées, non nécessairement anticipables, voire connues pour des experts. Les phases immuables du *process* induisent également de fortes contraintes temporelles sans peu de marges de manœuvre.

D'autres caractéristiques viennent compléter ce tableau :

- une production qui reste encore pour beaucoup manuelle,
- des outils lourds et inadaptés à la population et aux conditions d'exercice du travail,

- des carences de support d'informations qui accroissent la gestion réactive,
- des ambiances climatiques sévères,
- un espace de travail accidenté, éparpillé et un travail «au contact»,
- des horaires atypiques,
- une représentation sociale du métier et une représentation technico-RH qui se traduit par des descriptions de tâches décalées,
- une organisation du travail inadaptée, accidentogène et pathogène.

Dans ce contexte sociotechnique marqué par de nombreuses difficultés et contraintes, les enjeux de transmission des compétences et d'apprentissage du métier prennent une importance toute particulière, d'autant que plus de 72 % de la population des fondeurs est âgé de plus de 45 ans. Avec les départs massifs à la retraite, se profile l'impérieuse nécessité de transmettre les savoir-faire aux (rares) jeunes mais surtout aux anciens novices qui composent l'essentiel de la relève.

Les différents scénarios élaborés en fonction des âges de départ et des temps de formation utile, présagent d'une situation alarmante et font craindre des sur-sollicitations des jeunes et une surexposition des anciens expérimentés. Comportant une part d'arbitraire<sup>29</sup>, les postulats optimistes laisseraient penser que les conditions d'exercice du métier pourraient néanmoins permettre de transmettre le métier mais à condition d'une prise en main volontariste des problèmes de transmission, mais aussi de santé, sécurité des hommes et des installations, et de qualité de la production.

À défaut, ces questions resteraient durablement posées en raison d'un certain nombre d'instabilités qui fragilisent le processus d'élaboration et de transmission des compétences, telles que :

- le rythme soutenu de la polyvalence des jeunes : la moitié change 5 à 10 fois de fonction en 100 jours et couvrent quatre métiers,
- la polyvalence entre hauts fourneaux, et entre positions gênant l'acquisition des compétences,
- la forte monovalence des plus de 45 ans,
- la désorganisation des équipes ne fonctionnant pas toujours avec les effectifs et les équipes prescrites, en nombre et expertise réduits.

Ces conditions organisationnelles ne facilitent pas les transmissions de savoir-faire, d'autant moins que les espaces de travail sont éclatés et les processus très événementiels. Elles se conjuguent aux exigences du *process* et aboutissent au final à l'exposition de tous et à l'impossibilité de mettre en place des stratégies multifonctionnelles de préservation et de maîtrise.

Ces circonstances interrogent le caractère soutenable du travail dans les hauts fourneaux. En effet, les règles de métier des anciens, fondés sur la gestion des risques et notamment de l'instabilité du *process* sont mises à mal par les nouveaux modes de gestion RH (temps-effectifs, rotation des membres des équipes...) et les formes d'apprentissage, et ne permettent plus de maîtriser avec la même efficacité le système. L'absence d'espace public de discussion et de négociation du métier, d'une part, et les règles de protection des novices (éloignement, gestion des tâches critiques...), d'autre part, ne permettent pas non plus de réaliser une transmission de ces règles de métier, de plus en plus méconnues voire reniées.

Les débuts de carrière bousculés, les perspectives floues, les fins de parcours déstructurées, associés à des problèmes manifestes de santé, ajoutent à la conclusion d'un travail de moins en moins soutenable.

---

<sup>29</sup> Les simulations faites reposent uniquement sur l'entrée de jeunes et ne prennent pas en compte les réductions des temps de travail, alors que 39 % de la population actuelle travaille effectivement en temps partiels.



## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Sandrine Caroly* : L'entreprise s'était-elle lancée dans une démarche d'évaluation des risques professionnels ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : À l'époque, non. Un animateur sécurité était en responsabilité de la gestion de la sécurité ; faute de temps et de moyens, la seule approche du risque existant dans l'entreprise reposait sur une comptabilité des accidents du travail.

*Marie France Cristofari* : Quelles ont été les suites données à cette analyse ? Que sont devenues les conclusions de l'étude ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : Avant notre intervention, l'entreprise vivait une situation sociale assez tendue ; le dialogue social était également au bord de la rupture. Au travers de l'étude, l'entreprise souhaitait obtenir des éléments de compréhension sur le maintien des salariés vieillissants dans les conditions de travail pénibles des hauts fourneaux, avec des expositions à des chaleurs extrêmes. Comme dans toutes les interventions du Créapt, nous avons également travaillé sur les questions d'organisation du travail, d'effectifs, de polyvalence, en accord avec le responsable des hauts fourneaux ; tout au long de notre étude, nous avons discuté autour de ces résultats. Néanmoins, lors des restitutions, la dissonance était trop importante entre leurs attendus et les éléments que nous avons apportés sur l'organisation du travail. À l'issue de notre intervention, des actions ont été mises en œuvre sur les conditions d'apprentissage, à partir d'analyse de situations événementielles, sur la polyvalence, sur les équipements vestimentaires des fondeurs, mais restant en marge des conclusions du rapport. Les résultats de l'étude sont restés somme toute assez confidentiels, et les actions menées l'ont été sans notre participation.

*Serge Volkoff* : L'étude a souffert de la méconnaissance usuelle chez les demandeurs d'intervention ergonomique, de ce que celle-ci recouvre exactement. Leur représentation initiale a contribué à biaiser une partie de leurs attentes. La question posée par l'entreprise s'attachait aux possibilités de maintien des salariés vieillissants dans un environnement thermique de travail élevé. Or, on sait que la thermorégulation est peu sensible à l'âge, surtout dans les âges actifs. Nous avons fait des évaluations des charges d'efforts à l'exposition à la chaleur : celles-ci ont montré que dans un grand nombre de circonstances, les situations étaient insupportables pour tous, quel que soit son âge.

Sur certains points, les résultats de l'étude convergeaient avec des inquiétudes exprimées au sein de l'entreprise, par les représentants du personnel, en matière de polyvalence des jeunes, d'emploi du temps partiel. Néanmoins, les propositions assez modestes que nous avons faites en termes d'aménagement de la polyvalence n'appelaient sans doute pas à la réaction vive qui nous a été opposée par la direction sur des arguments de coût, de masse salariale.

*Michel Gollac* : Peux-tu nous donner des précisions sur les changements de situation qui ont permis aux expérimentés de devenir experts ? Est-ce parce qu'ils ont eu plusieurs décennies pour le devenir ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : Nous leur avons en effet posé des questions sur leur parcours professionnel, les modes d'apprentissage antérieurs. Il y a seulement un peu plus de dix ans, les équipes comptaient le double d'effectifs ; elles étaient stables, avec une très faible rotation. Selon les fondeurs, cette stabilité associée à des effectifs en nombre suffisant donnait la possibilité d'apprendre sereinement son métier. Les jeunes étaient intégrés à une seule équipe dans laquelle ils faisaient l'apprentissage de leur métier, en tutorat. Ils avaient le temps d'engager une réflexion sur le métier, les indices de dysfonctionnement, sur les causes des incidents.

*Michel Gollac* : As-tu des hypothèses sur le nombre d'années d'expérience nécessaires pour être expérimenté ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : Tous nous ont répondu qu'il fallait au moins dix ans. Pour notre part, nous avons essayé d'évaluer les conditions nécessaires pour réduire ce nombre d'années, en faisant

l'hypothèse qu'en engageant des actions volontaristes, il était possible de devenir expérimenté au bout de cinq ans. Pour y parvenir, cela suppose d'autres conditions de transmission des savoirs que celles existantes ; d'autres manières de penser la formation ; de s'interroger sur la façon dont on envisage le métier, par exemple est-il véritablement pertinent d'avoir un profil d'opérateur super-polyvalent ?

En revanche, si rien n'est engagé, notre démonstration avait pour but de voir à quoi on pouvait s'attendre : seraient-ils placés dans une zone où la gestion des effectifs et des compétences était encore possible entre expérimentés et novices, ou bien au contraire dans une situation très dégradée ?

*Serge Volkoff* : Probablement aujourd'hui, les hauts fourneaux de Dunkerque se trouvent en zone rouge avec les départs des salariés de 58 ans, et risquent d'y rester...

*François Beaujolin* : J'aimerais revenir sur des éléments antérieurs au contexte de cette étude. Il s'agissait d'un haut fourneau conçu à la base pour produire 12 000 tonnes d'acier. Un peu plus de trois ans après sa mise en service, il n'en produisait que la moitié, ce qui compte tenu des enjeux d'investissement financier que cela représentait valut une altercation entre le ministre en fonction, les syndicats, et les ingénieurs sur l'efficacité de ce haut fourneau. Seule une équipe d'ingénieurs japonais réussit à le faire fonctionner à pleine production. Le traumatisme fut lourd pour les équipes en place de ne pas avoir réussi à maîtriser ce processus. Ce qui est particulièrement intéressant ici est la réaction de déni des équipes et des ingénieurs. De même, à cette époque, la question des savoir-faire faisait débat depuis plusieurs années. Un dispositif fondé sur l'acquisition de diplômes par les opérateurs avait été mis en place par un groupe de travail composé d'ingénieurs. En quelque sorte, il répondait aux souhaits du directeur de n'avoir que des opérateurs à bac+2...

Dans le cadre de votre étude, ne peut-on penser que les éléments que vous fournissiez étaient tellement prégnants qu'il ne leur était pas possible d'entendre votre diagnostic au risque sinon de remettre en cause profondément le fonctionnement de l'entreprise ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : Nous avons également repéré ce déni de l'instabilité du haut fourneau. Nous avons pensé, peut-être trop naïvement, que nos analyses permettraient de dépasser ce déni. C'était sans compter sur des éléments encore douloureux de l'histoire des hauts fourneaux chez certains responsables. Si ceux qui n'avaient pas vécu la période de la mise en fonction et de montée en charge des hauts fourneaux étaient prêts à entendre nos propositions, par contre, les autres y étaient plus farouchement opposés.

Sur le site de Dunkerque, l'accord Cap 2000 était interprété différemment selon les secteurs, et plus particulièrement dans celui des hauts fourneaux où la réflexion sur les compétences professionnelles, leur anticipation, sur les parcours de mobilité professionnelle interne au métier, restait à amorcer. Alors que sur d'autres sites, comme celui de Montataire, les difficultés se situaient dans la capacité à se projeter sur la question des collectifs de travail, ici restait déjà à s'intéresser aux parcours individuels et aux filières de métier.

*Antoine Valeyre* : Comme tu l'as expliqué, l'application en creux sur certains sites de l'accord cap 2000 est une des explications permettant de comprendre pourquoi une entreprise à la pointe en matière de gestion des ressources humaines ne met pas en œuvre les moyens nécessaires pour répondre à des problèmes majeurs. On peut néanmoins se demander pourquoi une application différenciée selon les sites. C'est sans doute probablement lié aux restructurations.

*Valérie Pueyo-Venezia* : Des changements majeurs avaient eu lieu. La structuration en business unit avait cassé les dynamiques de coopération entre les opérateurs au sein des réseaux. La GRH devenait également de plus en plus administrative, progressivement déconnectée de la production et des services d'appui.

*Antoine Valeyre* : Dans les équipes, au-delà de la transmission des savoirs spécifiques liés au métier, n'y avait-il pas une dimension plus générale des savoirs qui était transmise, ainsi que des prati-

ques collectives de gestion des risques qu'on ne retrouve plus maintenant ? Si on se réfère aux travaux d'Elizabeth Campagnac, les primes embauches à Dunkerque étaient pour beaucoup des mineurs et des pêcheurs, qui par leurs métiers initiaux étaient habitués à une gestion collective des risques professionnels.

*Serge Volkoff* : Lors de l'étude du Créapt, la population étudiée par E. Campagnac était déjà sans doute partie à la retraite. Mais ton raisonnement sur la culture de gestion collective des risques dans la sidérurgie est sans doute tout à fait juste.

*Valérie Pueyo-Venezia* : Les cokiers étaient dispersés dans les équipes ; l'accueil qui leur était réservé n'était pas toujours des meilleurs, considérés par les membres des équipes comme plus vieux, en moins bon état de santé qu'eux et par ailleurs novices, donc à former. Les cokiers quant à eux arguaient d'une gestion collective des risques mise à mal dans les équipes. Le profil des jeunes ne ressemblait en rien à celui de leurs aînés. Ils étaient choisis sur la base de leur niveau scolaire, à minima un bac qu'il soit général et non technique ou bien professionnel, sur leur « courage » et leur envie de travailler « à l'air libre ». Leurs connaissances des processus physiques en jeu dans le fonctionnement des hauts fourneaux étaient certainement plus documentées que celles des fondeurs expérimentés. En revanche, sur le plan de la gestion collective des risques, ils étaient en réelle difficulté.

*Danièle Guillemot* : On est semble-t-il dans le cas un peu particulier d'un haut fourneau dont le processus est instable et mal maîtrisé. Le nombre de fondeurs par équipe, leur composition en termes d'ancienneté n'étaient-ils pas plus volontiers adaptés à des processus maîtrisés, alors qu'ici, au contraire, il était nécessaire d'avoir des opérateurs expérimentés ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : Il est difficile de savoir quel était le modèle exact qui sous-tendait ces choix, si modèle il y avait. Le *reporting* social sur les indicateurs de santé et de sécurité était de plus en plus au goût du jour. Mais, lorsque nous avons voulu savoir comment les équipes étaient constituées sur les planchers de coulée, quels étaient les âges des fondeurs, leur parcours de mobilité interne, c'est nous qui avons dû reconstituer ces données et en informer le service RH, en situation de débordement.

*Thomas Coutrot* : La qualité n'était-elle pas évaluée ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : Cette évaluation se faisait sur les sites, lorsque l'acier était retravaillé. C'est seulement à la fin de la transformation, que la qualité était mesurée.

*Thomas Coutrot* : Qu'en est-il des accidents et des maladies professionnelles ? On peut légitimement se demander comment les opérateurs parviennent encore à tenir, et le système à se maintenir sans accident majeur...

*Valérie Pueyo-Venezia* : Les fondeurs s'investissent corps et âme. J'ai le souvenir de fondeurs, dont les prothèses de hanche, les problèmes cardiaques... leur interdisaient de travailler à la chaleur, suppliant le médecin du travail de réintégrer leur poste de peur qu'en leur absence le haut fourneau ne dysfonctionne. À notre grand regret, nous n'avons pu travailler comme nous l'aurions souhaité sur le volet des pathologies professionnelles. En matière de sécurité, l'animateur sécurité aurait également souhaité travailler sur des vraies données. Mais les primes à la sécurité, collectives de surcroît, masquaient la réalité de la situation. Seuls émergeaient les accidents graves.

*François Beaujolin* : Dunkerque a vécu plusieurs accidents mortels. L'un d'eux a conduit un ingénieur en prison. Cela fut l'événement marquant auprès des ingénieurs sur l'engagement de la responsabilité en cas d'accidents de travail. Un autre en 1973, qui provoqua le décès de trois personnes, dont l'un n'ayant pas survécu à ces blessures. Pour en avoir discuté avec un syndicaliste présent lors de cet accident, sa réaction a été de dire : « Il n'arrêtait pas de hurler, de dire qu'il allait mourir... normalement, on meurt sans cri, dans la dignité... ! »

Dans votre exposé, j'ai été étonné de voir sur ces postes des opérateurs de ces âges... Continuent-ils à travailler parce que la stabilité du système est en jeu ?

*Valérie Pueyo-Venezia* : Le rapport au risque est différent pour les jeunes et les anciens. Un des âgés me racontait que lorsqu'il était plus jeune, il venait travailler en nus pieds et en short, pour ensuite aller à la mer. Quelques-uns étaient dans ce rapport un peu viril aux risques. Chez les quinquagénaires, on est déjà plus éloignés de ce schéma de négation des risques encourus, de « fanfaronnade » virile. S'ils ne mettent pas certains vêtements de protection, certains masques respiratoires, c'est qu'ils les considèrent inefficaces à les protéger réellement du risque. Les jeunes sont dans le refus de la prise de risques ; pour certains, leur père était fondeur, et ils ne veulent pas décéder à l'âge de la retraite.

## **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE VÉRONIQUE DAUBAS-LETOURNEUX : « Les accidents du travail - des risques professionnels "éprouvés" »**

L'accident du travail, comme objet, se situe à l'articulation des deux acceptions du risque professionnel : le risque comme agent pathogène auquel sont exposés les travailleurs et mesuré par différents indicateurs, et – son concept juridique, posant la question de la reconnaissance de l'accident du travail et de son indemnisation. Sur le plan juridique, le risque est rattaché par essence à l'activité professionnelle, sous-entendu dans le principe de présomption d'imputabilité (tout accident survenu dans le cadre du travail est imputable au risque professionnel lié à la situation de travail, et à ce titre donc impliquant réparation).

La posture adoptée par V. Daubas s'emploie à porter un regard critique sur la connaissance institutionnelle des accidents du travail, fondée sur la logique assurancielle et non sur la recherche de causalité de ces accidents. *A contrario*, s'appuyant sur une approche dynamique de la santé comme de la capacité d'un individu de s'adapter à son environnement en y puisant des ressources nouvelles pour son propre développement (Canghilhem), et dans une démarche de sociologie compréhensive, elle s'est intéressée aux logiques sociales se dégageant des récits des victimes d'accidents.

Trois facettes de la construction de la santé ont été étudiées à l'occasion de l'enquête qualitative réalisée auprès de 32 accidentés, entre 1999 et 2002, en Pays-de-Loire et en Ile-de-France : les conditions de survenue de l'accident, le déroulement du processus de reconnaissance et d'indemnisation, et le devenir des salariés accidentés. La gravité des accidents ou le secteur industriel concerné n'ont pas été considérés comme un critère de sélection : les accidents étudiés, au nombre de 90, étaient autant des accidents déclarés que non déclarés, reconnus ou non sur le plan juridico-administratif.

La première phase de cette enquête s'est inscrite dans le cadre de la post enquête Dares de 1998, intégrant pour la première fois un item sur les accidents du travail survenus au cours des douze derniers mois. Il s'agissait de questionner lors des entretiens, différentes étapes du processus accidentel : 1) le déroulé de l'accident et son contexte, 2) « l'après accident » et les actions et réactions des différents acteurs de l'entreprise, 3) les logiques de déclaration des accidents, 4) l'arrêt de travail et le processus de soin, 5) la reconnaissance de l'accident, son indemnisation, ses séquelles éventuelles, et 6) les conditions de reprise du travail. La seconde phase fut menée en 2001. Elle visait à étudier auprès de la population précédemment rencontrée l'évolution de la procédure de reconnaissance de leur accident, et à questionner les victimes sur leur devenir professionnel en termes de qualification, de postes de travail occupés, et de statut d'emploi, mais aussi sur les problèmes de santé et/ou d'accidents vécus depuis la première phase de l'étude. La troisième phase de l'enquête se ciblait sur une population réduite d'accidentés, particulièrement fragilisée sur le plan de la santé et de la précarité du travail et du statut d'emploi après l'accident.

L'étude des conditions de survenue de ces accidents a permis de mettre en évidence des différences sensibles du point de vue du risque professionnel éprouvé, induisant des actions de prévention et de santé au travail elles aussi différenciées. Trois grands types de situations ont été identifiés :

**a/ L'impossibilité d'ajustement pour les salariés entre les impératifs de production et la préservation de leur santé**

Les choix d'organisation du travail – sous-effectif structurel, contraintes temporelles, travail dans l'urgence – sont à l'origine de situations accidentogènes et relèvent selon V. Daubas, de « prises de risque organisées ». Les exigences de l'employeur, au nom de la productivité, ou de la qualité de service, se révèlent en complète contradiction avec les possibilités de gestion par les salariés.

**b/ L'existence d'infractions caractérisées au droit du travail et à l'obligation de sécurité de la part de l'employeur**

Ces situations renvoient à des rapports d'exploitation des salariés (souvent de jeunes salariés, pas ou faiblement qualifiés et au statut d'emplois précaire, dans l'impossibilité de refuser un travail dangereux) mais également à des choix d'organisation du travail. La problématique de l'emploi soutenable dépasse ici la seule question des risques professionnels pour interroger l'applicabilité du code du travail et les dispositifs institutionnels de protection et de soutien des salariés. Il s'agit ici de « prise de risque forcée », pouvant se traduire par des situations de perte de qualification des personnels.

**c/ L'intégration des risques professionnels et de l'accident de travail dans les situations de travail ordinaires des salariés**

Ce sont en quelque sorte les risques dits de métier : les petites coupures chez les opérateurs manipulant le verre, les brûlures chez les cuisiniers, les piqûres chez les laborantins. Selon le degré d'autonomie des personnes dans le travail, de leur formation, de leur parcours professionnels, les récits relatés relèvent plus ou moins du registre de la fatalité.

Ce type d'analyse engage à aller au-delà des statistiques établis par la Cnam, renseignant uniquement l'élément matériel de la survenue de l'accident et non également les dimensions de l'organisation du travail. Elle tend à montrer le lien entre précarité du statut d'emploi, fragilité des marges de manœuvre et exposition aux risques professionnels.

Qu'advient-il des victimes d'accident du travail ? Peu de données longitudinales existent sur le devenir des accidentés ; la connaissance produite portant plus volontiers sur les accidents en tant que tels et non pas sur les accidentés. L'enquête réalisée a cherché à appréhender cette dimension, en s'intéressant aux conditions de retour vers l'emploi des accidentés sur le plan individuel et collectif, la prise en compte éventuelle par l'entreprise de la fragilisation de la santé des salariés, les changements réalisés en termes d'organisation et d'aménagement du travail, des outils employés...

Trois types de situations de reprise du travail après l'accident ont été caractérisés :

- Une *réintégration réussie* de la personne accidentée tant sur le plan personnel qu'auprès du collectif de travail, avec une prise en compte des problèmes de santé du salarié par l'entreprise et une évolution substantielle des conditions de travail.
- Une *réintégration « indifférente »* sans évolution quelconque de la situation.
- Un retour à l'emploi marqué par des *attitudes de discrimination et d'exclusion* du salarié (se traduisant parfois par des ruptures de contrat) et vers des postes de travail souvent non adaptés aux séquelles de l'accidenté.

L'approche défendue permet de voir en l'accident un processus se prolongeant au travers de ses séquelles, au-delà de l'événement accidentel en lui-même mais aussi s'inscrivant dans une histoire plus longue, individuelle, singulière et également collective.

Dans cette perspective, cette typologie des situations de retour vers l'emploi a été complétée par une autre retraçant les cinq parcours types (croisant situations de travail et altération de santé) des 32 accidentés :

- *Les stables* : Dans ce groupe de dix personnes, les accidents du travail bénins n'ont ni remis en cause la stabilité dans l'emploi, ni celle du parcours. Ces salariés ont un statut d'emploi protégé – appartenant soit à la Fonction publique, soit ayant un CDI depuis plusieurs années dans une grande entreprise. On observe également une cohérence entre leur formation initiale et l'emploi occupé – certains d'entre eux s'inscrivant d'ailleurs dans une dynamique qualifiante. Le processus de déclaration des accidents du travail et de suivi s'est montré particulièrement efficace et en cohérence avec la politique de prévention de l'entreprise. Interrogés dans le cadre de la phase 2 de l'enquête, ces salariés n'ont pas eu à subir d'autres accidents, ou de changement professionnel.
- *Les protégés* : Fragilisés par des atteintes importantes de leur santé, ces accidentés sont par contre protégés du point de vue de leur statut d'emploi (agent de la Fonction publique et fonction hospitalière) et n'encourent pas de risques pour le maintien de leur travail. Si la déclaration d'accident de travail n'a pas posé de problème, en revanche les dorsalgies, séquelles de leur accident, n'ont pas été reconnues comme telles et n'ont pas ouvert droit à indemnisation pour incapacité partielle permanente.
- *Les menacés* : Ce groupe réunit des salariés accidentés, souffrant d'atteintes chroniques, et craignant quant à leur possibilité de tenir dans leur emploi. Leurs parcours sont caractéristiques de non choix dans le travail et l'emploi, se cumulant parfois avec une biographie de mère dont les maternités ont également dégradé la santé.
- *Les déstabilisés* : Ces accidentés ont en commun de ne pas présenter d'atteinte à la santé et d'avoir vécu des ruptures et changements dans leur travail. Il s'agit pour beaucoup de jeunes, avec des emplois précaires, dont la formation initiale ne correspond que peu à l'emploi occupé.
- *Les déstabilisés et fragilisés* : Le parcours de ces accidentés est marqué à la fois par une déstabilisation dans le travail et l'emploi et par une fragilisation de la santé survenue à la suite d'un ou plusieurs accidents de travail, et souvent le fait de conditions de travail pénibles. Les problèmes de déclaration et de reconnaissances des accidents et de leurs séquelles sont les plus nombreux dans ce groupe, tout comme le nombre de reconversions engagées à l'issue de ces accidents, sans garantie d'avenir professionnel et de maintien des qualifications.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Serge Volkoff* : Les thèmes que nous développons sont extrêmement proches. Même si tu as souligné que tes typologies n'avaient pas de correspondances « mécaniques », il y a me semble-t-il quand même quelques liens : par exemple entre la prise de risque forcée, d'une part, et les mécanismes d'exclusion après la survenue de l'accident, et la catégorie des « fragilisés-déstabilisés », d'autre part.

Ces découpages sont fort intéressants du point de vue de la problématique de ce séminaire. En matière d'amélioration des conditions de travail et d'emploi, on peut intervenir à différents niveaux. Le premier vise à transformer les situations délinquantes de travail en des situations non délinquantes : dans sa conception et son application réelle, le droit du travail devrait permettre d'éviter les prises de risque forcées, les exclusions, et veiller à une bonne insertion dans l'emploi. Le second niveau consisterait en l'étape suivante : passer de la zone où les situations sont non délinquantes mais non pour autant soutenables à une zone soutenable.

Les prises de risques que tu qualifies d'organisées se situent dans une zone où le droit du travail est honorablement respecté. À moins que l'accident ne soit grave, la législation n'oblige pas à élucider les causes de l'accident. La présomption d'imputabilité ne pousse d'ailleurs pas dans ce sens.

C'est avec des travaux comme les tiens qu'on peut défendre l'idée que la soutenabilité du travail est à la mesure des capacités de prise en charge collective des atteintes à la qualité du travail et de

l'emploi, au-delà de la « seule » application du droit du travail. C'est un chantier qui reste ouvert même auprès des acteurs syndicaux.

*Michel Gollac* : La question d'un travail soutenable suppose déjà un contexte d'emploi favorable où un minimum d'éléments de stabilité soit assuré.

Les phénomènes de la segmentation sont importants. Ne faut-il pas en tenir compte dans la méthodologie d'enquête qu'on veut mettre en place, en distinguant respectivement, ce qui est lié à l'individu, et à l'entreprise ? Ça permettrait d'éviter de mettre sur le compte de l'usure, ce qui relève d'un segment secondaire.

En ce qui concerne le droit du travail, on peut penser qu'il est a minima protecteur puisque lorsqu'il n'est pas appliqué, les salariés se trouvent dans une situation encore plus dégradée.

*Véronique Daubas-Letourneux* : Les effectifs des inspecteurs du travail sont peu ou prou en diminution, conférant à ceux qui sont censés faire appliquer la loi, une position dominée, tout comme celle des accidentés du travail. À l'échelle de la santé au travail, on peut s'interroger sur les moyens importants donnés à l'épidémiologie pour les recherches sur le risque, avec les *odds ratios*, comparativement aux faibles moyens attribués aux approches préventives.

*Michel Gollac* : Le rôle des caisses d'assurances-maladie dans l'élaboration des statistiques sur les accidents de travail est sujet à caution. On ne peut demander sereinement à une institution de produire des statistiques sur un sujet pour lequel elle est partie prenante.

*Véronique Daubas-Letourneux* : L'enquête Dares 2005 a intégré certaines de nos préconisations sur la poly accidentabilité, notamment en séparant la déclaration d'accident à l'employeur, de celle à la Sécurité sociale, ce qui permet de faire ressortir des éléments sur la sous déclaration.

*Sandrine Caroly* : Au travers de vos typologies, vous distinguez clairement les salariés selon qu'ils rencontrent des difficultés de santé, et/ou de reprise de leur activité. Cela permet de dépasser la vision univoque qui préside actuellement quant à la manière d'aménager les postes et de réinsérer les salariés après leur accident. Il y a peut-être ici une clé pour permettre l'emploi soutenable : aider les acteurs de la prévention – les employeurs, syndicats, CHSCT, médecins du travail – à penser autrement la prévention, en prenant en compte la diversité des typologies possibles.

*Antoine Valeyre* : Les interrelations entre infra-pathologies et accidents du travail sont complexes. Dans cette étude, des liens ont-ils pu être tracés entre des situations infra-pathologiques et des conditions de travail pathogènes entraînant des risques d'accident, et réciproquement, des accidents conduisant à une multiplication des fragilités ? Ne serait-ce que pour élargir le champ d'actions des acteurs intervenant dans ce domaine, ces relations mériteraient d'être creusées.

*Véronique Daubas-Letourneux* : En effet, l'infra-pathologique est souvent lié à la survenue d'accidents du travail. Mais, j'insisterais volontiers sur le cas des accidents qui ne donnent pas lieu à la reconnaissance d'I.P.P, donc relevant de l'infra-pathologique sur le plan institutionnel, même si pour les salariés, ces situations sont vécues comme un handicap. Je pense par exemple au cas d'une personne poly-accidentée. Toutes les séquelles d'une fracture de l'astragale n'avaient pas été reconnues après sa chute d'une échelle. La non consolidation de sa fracture fragilisa son pied, provoquant un autre accident de travail. Etant du domaine de l'infra-pathologique, les fragilités de santé ne sont pas reconnues ; pourtant, ce cas interroge bien sur la précocité de la reprise de l'emploi, dans des conditions non adaptées à l'état de cette personne.

*Antoine Valeyre* : Il y a toujours des effets retour de l'accident de travail sur les aspects infra-pathologiques et psychiques. Marie Pezé, psychosomaticienne, décrivait en ce sens, le cas d'un colosse dont les médecins considéraient qu'il avait complètement récupéré d'un accident de travail, alors que celui-là était incapable de se servir de sa main, traumatisé sur un plan psychique par la perte partielle de sa force physique antérieure.

*Véronique Daubas-Letourneux* : La sinistrose conséquente à la survenue de l'accident de travail est une notion à interroger, au-delà de l'approche médicale et des critères épidémiologiques. Pour ma

part, je n'ai pas étudié ce phénomène. Je recomposais les dossiers des accidentés à partir des certificats médicaux et autres documents qu'ils me fournissaient pour m'aider à reconstituer leur parcours et appuyer leurs récits.

*Marie-France Cristofari* : Dans votre exposé, vous évoquiez des dorsalgies dont l'imputabilité au travail n'était pas reconnue. Je me demandais quels étaient les effets de cette absence de reconnaissance de l'accident, de cette mise sous silence pour les accidentés. Cela peut sans doute rejaillir sous d'autres manifestations.

*Véronique Daubas-Letourneux* : Bien sûr, la dimension sociale de la reconnaissance de l'accident est importante pour les accidentés. À l'inverse, l'absence de reconnaissance peut avoir des effets délétères. Ça a été le cas d'un jeune chaudronnier accidenté, qui malgré la reconnaissance de son IPP a préféré quitter son emploi parce qu'il n'a pu supporter que son employeur ainsi que son père lui aient reproché d'être responsable de son accident.

*Marie-France Cristofari* : On ne peut rendre compte des effets de cette non reconnaissance que par des monographies, des récits argumentés. Par ailleurs, il est nécessaire de souligner le rôle du rapport de forces par rapport au marché de l'emploi, du climat social de l'entreprise, de sa situation économique sur les pratiques des entreprises en matière de responsabilisation des salariés dans l'accident ou de sa dissimulation. Il y a des employeurs délinquants, qui imposent leur loi, placardisent les salariés, instaurent un climat pernicieux...

*Véronique Daubas-Letourneux* : Dans les cas observés, les personnes qui subissent sur ce plan des abus caractérisés de leurs employeurs sont celles qui sont en situation précaire. Il ne s'agit même pas de rapports de force qui ne leur soient pas favorables, mais de leur isolement dans l'entreprise : elles sont seules, sans l'appui d'un collectif de travail. La question est véritablement de l'ordre de la précarisation des parcours et de la précarité des statuts d'emploi. Une politique de l'emploi qui irait dans ce sens ne ferait qu'encourager des atteintes potentielles à la santé des salariés.

*Marie-France Cristofari* : À mon sens, cela ne concerne pas seulement les précaires. Cette peur latente touche une frange plus large de salariés, par exemple également les jeunes.

*Sandrine Caroly* : Je souhaiterais apporter un commentaire au troisième cas que vous évoquez : la situation où la gestion du risque est organisée et intégrée par l'organisation. On retrouve ce cas de figure dans le milieu hospitalier, par exemple. Bien que la gestion des risques soit « optimisée » et fortement structurée, la confrontation avec les situations à risques engendre une dégradation de la santé des salariés. Le risque est présent, même si on entoure le travail de dispositif de protection. Il est des situations où il n'est pas soutenable de voir que la gestion des risques a été institutionnalisée, que des procédures d'accompagnement du risque ont été créées.

*Michel Gollac* : Il est très contestable d'opposer l'emploi soutenable à la soutenabilité de l'emploi. La soutenabilité, c'est peut-être de ne pas rester trop longtemps dans une situation de travail pénible. Par ailleurs, ostraciser les salariés qui ont subi un accident de travail n'est pas vraiment non plus favorable à l'emploi soutenable des autres salariés.

*Serge Volkoff* : Ce que tu (*V. Daubas-Letourneux*) nommes « risque intégré », est appelé par Damien Cru, « déni du risque ». Il serait intéressant d'ouvrir une discussion entre vous deux. On peut voir que la soutenabilité passe par un véritable débat informé et démocratique dans l'espace du travail.

*Sandrine Guyot* : La plupart des exemples que vous donnez sont principalement ceux de jeunes au statut précaire d'emploi. Pour certains, ce sont autant leur première expérience de vie professionnelle que celle d'un accident du travail. Les accidents fragilisent la santé des salariés ; mais pour ces jeunes, cela ne fragilise-t-il pas également leur rapport au travail et aux employeurs, d'autant plus lorsque l'accident a été nié par leur patron, ou sa responsabilité reportée sur l'accidenté. Avez-vous pu constater des phénomènes de ce genre, des ruptures dans l'engagement et la motivation professionnelle de ces jeunes ?



*Véronique Daubas-Letourneux* : Les deux jeunes qui ont choisi après leur accident de changer d'orientation professionnelle, l'on fait par dépit, ne souhaitant pas rester dans ces domaines d'activité. Pour autant, ensuite, ils se sont tous les deux qualifiés dans un autre métier : le chaudronnier est devenu gestionnaire de stocks ; l'apprenti carrossier est devenu maître chien puis cariste. Ils n'expriment pas de rapports au travail complètement désabusés. Pourtant, à l'issue de son accident dont la responsabilité de l'employeur pour faute ne fut pas reconnue, le jeune chaudronnier eut les dernières phalanges amputées, fit un séjour en hôpital psychiatrique pour anorexie mentale, vécut plusieurs autres accidents de travail après avoir changé d'emploi...

En revanche, le jeune préparateur de commandes victime d'un accident d'élingage a été confronté à un vrai problème d'inemployabilité. Il a engagé des démarches de reconnaissance de son invalidité auprès de la Cotorep qui n'ont pu lui permettre de devenir allocataire. À ce handicap s'est ajouté celui de la recherche d'un emploi adapté ; systématiquement, on lui a proposé le même type de travail, dans le même secteur.

*Serge Volkoff* : Ces individus qu'évoque Sandrine, qui ont subi une épreuve initiale tragique ne sont pas non plus ceux qui vont répondre aux questions d'une enquête Insee sur le travail et leur rapport au travail. Ce n'est pas la même chose d'avoir vécu ce type d'expérience ou de rencontrer des problèmes dans ses conditions de travail.

*Véronique Daubas-Letourneux* : Par rapport à la problématique de ce séminaire, il y aurait intérêt à rencontrer les entreprises d'insertion et les personnes en marge.

*Antoine Valeyre* : Aux États-Unis, la mise en ligne des accidents du travail sur Internet a été extrêmement efficace.

*Véronique Daubas-Letourneux* : En effet, cela a créé une visibilité des accidents, mais il ne faut pas non plus omettre de questionner la sous-traitance des risques.



## Douzième séance, 8 juin 2006

### Interventions de EMMANUELLE MARCHAL et de BERNARD PROT

---

*Présents* : Robert Ardent, Damien Cartron, Michel Gollac, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, Emmanuelle Marchal, Bernard Prot, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

#### **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE EMMANUELLE MARCHAL (CEE) : « La prise en compte de l'expérience dans les offres de recrutement »**

Si les recruteurs reconnaissent une importance certaine à la question de l'expérience lors des recrutements, la situation de recrutement n'est pas pour autant propice à une bonne évaluation de l'expérience. L'extériorité du recruteur en est l'une des causes. S'interrogeant sur les conditions permettant de limiter cette extériorité, **Emmanuelle Marchal** donne des éléments de réponse aux questions suivantes : comment la question de l'expérience est-elle abordée dans les offres d'emploi ? Pour quels types de candidats et activités, l'expérience est-elle un critère valorisé ? Comment est évaluée l'expérience lors de la sélection ?

L'étude présentée ici prend appui sur différents types de données :

- Un corpus de 4 500 annonces d'offres d'emplois, dont un sous-corpus d'annonces parues dans la presse dans les années 1960, 70, 80, 90 et 2000, et un autre, d'annonces Internet en France, en Grande-Bretagne, et Espagne.
- Les résultats (non encore publiés) de l'enquête OFFRER (*OFFRe d'Emploi et Recrutement*) de la Dares portant sur les modes de recrutement des entreprises sur la base d'un panel de 4 000 entreprises.
- Les résultats d'enquêtes qualitatives sur la base d'observations réalisées pendant 18 mois dans des cabinets conseil.

Plusieurs types de recrutement sont à distinguer : les recrutements à distance et les recrutements de proximité.

Dans le recrutement à distance, le recruteur et le candidat déploient leurs activités indépendamment l'un de l'autre. Les représentants de l'offre et de la demande sont mis en présence via des annonces et des CV, résumés souvent frustes des compétences requises et acquises. Dans ce contexte, l'expérience est énoncée succinctement au travers de titres d'emplois occupés, parfois des descriptions d'objectifs de mission, l'entreprise caractérisée par son nom, ses effectifs, éventuellement son chiffre d'affaires. L'archétype de ce recrutement est celui réalisé sur internet où circulent des informations ultra-codées sur la base desquelles l'appariement entre le recruteur et le candidat va s'effectuer.

Dans le recrutement de proximité, le rôle des réseaux et de la confiance est important. L'expérience est décrite de manière plus détaillée sous le volet métier et sous forme de récit.

#### ***Comment la question de l'expérience est-elle abordée dans les offres d'emploi ?***

Alors que dans les années 1960, seulement 15 % des annonces citaient l'expérience comme critère de sélection, en 2000 deux tiers d'entre elles y font explicitement allusion. Ce critère est de plus en plus mentionné à l'inverse d'autres, comme le sexe. Jusque dans les années 1980, l'expérience est décrite simplement dans les annonces : il s'agit « d'être expérimenté », « d'avoir une bonne expé-

rience » « ou « une expérience conséquente ». Apparaissent ensuite les références à la durée de l'expérience (rarement inférieure à 2 ans, le plus souvent entre 10 et 15 ans), le domaine d'expérience (recouvrant par exemple le domaine d'application des connaissances, le type de secteur d'activité dans lequel l'expérience a été acquise...), voire la nécessité pour le candidat d'avoir précédemment exercé le même poste. L'expérience se confond parfois avec des qualités (d'autonomie, de disponibilité, de dynamisme) dont on ne sait pas si elles ont été acquises par l'expérience professionnelle. Ce critère est universel et domine dans les pays européens, même en Grande-Bretagne où les petites annonces ont pour objectif d'attirer le plus grand nombre de candidats, sans auto-sélection préalable.

### ***Pour quels types de candidats et activité, l'expérience est-elle un critère valorisé ?***

L'expérience se situe en cinquième position des critères déterminants dans la sélection d'un candidat. Après, les critères de « motivation », de « présentation », de « disponibilité » et de « personnalité ». Mais devant, la « formation », la « culture générale », les « compétences techniques », et les « prétentions financières »

L'importance accordée à l'expérience (son contenu ou sa durée) dépend de la qualification du candidat. Elle est évoquée plus fréquemment pour les ouvriers qualifiés, que non qualifiés et employés. Pour les cadres, elle importe dans 90 % des cas. Ce ne sont pas pour autant les mêmes critères (hors expérience) qui sont mobilisés selon la qualification : pour les niveaux de qualification élevés, la culture générale, la personnalité, les capacités d'expressions sont valorisées. Alors que pour les ouvriers, ce sont les critères de disponibilité, de santé, de capacités physiques qui sont mises en avant. Les recruteurs sont également sensibles au critère d'expérience pour certaines fonctions et activités (maintenance, installation, gestion, comptabilité, informatique, R&D...)

### ***Comment l'expérience est-elle évaluée lors de la sélection ?***

Sur plus d'une quinzaine de méthodes de recrutement recensée par l'enquête OFFRER, la lecture de CV et de lettre de candidature (dans une moindre mesure, les lettres de référence et de recommandation) et les entretiens individuels sont les méthodes les plus utilisées pour appréhender l'expérience, d'autant plus lorsque la qualification du candidat est élevée. Les mises à l'essai sont en revanche plus volontiers employées pour des ouvriers non qualifiés.

Lors d'un « recrutement à distance », c'est principalement sur les données sociodémographiques (âge, sexe, lieu de résidence) que s'opère le tri de candidature. Si la formation et la durée d'expérience sont relativement faciles à appréhender pour un recruteur, il n'en va pas de même pour la nature de l'expérience. Les titres des emplois occupés sont souvent les seuls éléments dont ils disposent pour juger de cette expérience.

Or, plusieurs facteurs font obstacle à une évaluation de l'expérience à partir du titre d'emploi :

- Les appellations sont diverses pour qualifier les emplois à pourvoir. Elles ne donnent pour autant aucune indication sur le métier, sur le positionnement hiérarchique de l'emploi (par ex. responsable, chargé – d'études, de mission, de projet –, assistant...). La dispersion de ces appellations interroge sur l'interprétation que peuvent avoir les différents partenaires de ces titres et de ce qu'ils peuvent en déchiffrer.
- Un même titre d'emploi peut renvoyer à des réalités différentes d'une entreprise à l'autre. Le contexte peut conférer différentes valeurs à l'expérience. Or, les évaluations qui se font sur le marché de l'emploi sont effectuées en dehors de tout contexte organisationnel.

Les entretiens en face-à face dans le « recrutement de proximité » sont plus propices à l'évaluation de l'expérience. Dans les récits d'expérience des candidats, les recruteurs sont plus particulièrement attentifs aux phases de transition ; ils cherchent à saisir la dynamique des parcours, les contenus

concrets des expériences, les environnements dans lesquels les expériences se sont déployées. Procédant par association, ils s'appuient sur différents indices pour apprécier la solidité et la transférabilité des compétences. Les observations d'entretiens en face-à-face réalisées par E. Marchal montrent qu'un entretien mené avec un recruteur spécialisé dans un domaine professionnel n'a pas la même texture que celui réalisé par un recruteur généraliste ou spécialisé dans une technique particulière d'évaluation. Les interlocuteurs partagent un langage commun propre au milieu professionnel, des connaissances sur le segment de marché ou la santé économique de l'entreprise. La communication s'oriente sur des sujets techniques.

Aussi, si l'expérience est considérée comme primordiale pour les recruteurs, c'est en revanche l'extériorité du recruteur par rapport à la situation de travail qui alimente la difficulté d'évaluer l'expérience des candidats. Cette extériorité est renforcée dans deux situations : lorsque le recruteur travaille « à distance » des candidats et qu'il est étranger à leur milieu de travail.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Michel Gollac* : La situation que tu décris interroge sur les organisations constituées en projet. On sait que ces types d'organisations réclament souvent de passer d'un emploi à un autre. Or, tu mets en évidence qu'il est de plus en plus difficile de sortir de son contexte professionnel, élément nécessaire pour changer d'emploi. Par ailleurs, tu montres que les recruteurs spécialistes d'un domaine particulier ont une action plus constructive que les généralistes. Y aurait-il selon toi un rapport entre le choix d'un genre de recruteurs et le type d'organisation qui recrute ? Les entreprises fortement engagées dans des organisations en projet font-elles appel plus volontiers à des recruteurs spécialistes ou généralistes ?

*Emmanuelle Marchal* : Pour le déterminer, il aurait fallu faire une enquête auprès d'entreprises organisées en réseau. Je répondrai à la faveur notamment des travaux de Boltanski pour dire que la réputation des salariés est sans doute ce qui va compter le plus dans ces organisations en projet. Les recrutements ne se font pas par annonce mais grâce à des réseaux d'interconnaissance.

*Michel Gollac* : C'est particulièrement vrai pour le recrutement de cadres de haut niveau, experts dans leur domaine ; mais, l'était-ce également pour d'autres salariés dont la réputation ne s'étend pas nécessairement au-delà des frontières de l'entreprise ?

*Emmanuelle Marchal* : Les lettres de recommandation – qui sont de l'ordre de la réputation en jeu – comptent plus pour les ouvriers qualifiés que pour les cadres. Elles ne sont pas fonction du niveau de qualification du salarié.

*Michel Gollac* : Il y a sans doute plusieurs ordres de recommandations : des recommandations d'un nouveau style arguant du succès de la participation d'un salarié à un projet, et d'autres s'attachant aux qualités professionnelles et morales de la personne en question.

*Emmanuelle Marchal* : Dans cette enquête, on ne peut pas faire la distinction. Je suppose que les recommandations peuvent circuler à tous les niveaux sans qu'on puisse faire de distinction entre ces styles. Sauf peut-être dans le domaine artistique. Mais ce qui fait la spécificité des recrutements à la française, à la différence de la Grande-Bretagne, c'est le rôle des réseaux dans le recrutement. Cela a bien sûr ses limites, notamment dans les recrutements de masses où il est impossible de procéder ainsi.

*Antoine Valeyre* : Je m'interrogeais sur le lien entre les organisations par projets et le recours au marché interne ou externe pour les recrutements. Par exemple, Renault – qui a développé une organisation par projets dès les années 1990 – a constitué ses équipes projet en recourant très peu au marché extérieur. Il a principalement fait appel à son marché interne et a employé son réseau très actif de recrutement parallèle. En revanche, des *start-up* emploieront des logiques de recrutement externe.

*Danièle Guillemot* : Au travers de ton exposé, j'avais l'impression que dans les annonces de recrutement, les arguments se référant au métier disparaissaient – ou tout du moins diminuaient sensiblement – au profit de ceux renvoyant au secteur d'activité, plus largement à l'environnement de travail. Aussi je me demandais quelle était l'évolution du poids de la sous-traitance dans les recrutements, sachant que c'est l'un des recours habituels en matière de recrutement pour les grandes organisations. Dans tes travaux, as-tu observé des différences entre grandes et petites entreprises dans le recours à la sous-traitance pour leur recrutement ? Par ailleurs, quel est le poids du recrutement local versus national ? Sont-ce les mêmes canaux qui sont utilisés ?

*Emmanuelle Marchal* : En effet, le flou des titres d'emploi est compensé par une plus grande description de l'environnement des emplois. C'est aussi une caractéristique très française : au lieu de décrire les emplois, on décrit les entreprises. On dira par exemple que l'entreprise est le leader sur son marché, à la différence des pays anglo-saxons où très peu de données sont produites sur l'entreprise mais plutôt sur la description de l'emploi, sur les tâches concrètes du futur recruté. C'est aussi pour ça que le rôle des annonces est si faible en France. Il y a un réel déficit d'information dans la rédaction des annonces.

En outre, il y a de nombreuses différences dans la manière de recruter, dans le choix des canaux, selon la taille des entreprises. Par contre, aucun lien n'a pu être établi entre la taille de l'entreprise et les critères de recrutement, plus particulièrement les critères d'expérience. Dans l'enquête, la sous-traitance a été appréhendée en rapport avec la capacité à mobiliser son réseau de relations – clients, sous-traitants – pour trouver des candidats au recrutement. Mais cela reste très marginal.

*Bernard Prot* : Il y a de nombreux liens entre votre étude et les travaux que nous avons réalisés sur la validation des acquis de l'expérience, en particulier autour des problèmes de langage. Se pose de la même manière la difficulté de désigner des activités spécifiques réalisées dans des circonstances particulières et des contextes limités, par des termes suffisamment compréhensibles par le salarié expérimenté et celui qui évalue son expérience. Les organisations de travail sont marquées par une sorte de flemmardise langagière quand il s'agit de nommer le passage d'une activité professionnelle à une autre. Pour les professionnels de la validation des acquis de l'expérience, le système d'évaluation le plus efficace était celui qui proposait aux salariés expérimentés un entretien avec deux interlocuteurs : un spécialiste du domaine disposant d'une connaissance fine de l'organisation du travail et du vocabulaire usité et un généraliste, appelé parfois le « méthodologue », connaissant suffisamment bien les procédures d'évaluation pour éviter une trop grande « localisation » des savoirs.

*Emmanuelle Marchal* : Je ne sais pas s'il s'agit d'une flemme ou bien d'une réelle difficulté à nommer compte tenu de l'affaiblissement de la référence au métier, d'un manque de sens ou de repères collectifs.

*Bernard Prot* : Ou peut-être aussi d'un manque d'instances chargées de travailler sur ces catégories langagières comme celles ayant travaillé sur les qualifications. Je pense par exemple au renoncement du langage de formation, y compris des termes techniques de l'enseignement, pour se rapprocher de termes plus flous utilisés dans les entreprises. Les termes de chargés de mission ont été dès lors employés en rapport avec les terminologies de l'entreprise. Aussi, quand je parlais de flemmardise, il s'agissait plus volontiers d'un renoncement à nommer de manière un peu précise des activités techniques.

*Antoine Valeyre* : Dans les enquêtes que tu as menées, as-tu saisi des situations où l'expérience requise présageait de l'exercice ultérieur d'un travail difficilement soutenable ?

*Emmanuelle Marchal* : C'est appréciable dans la réalisation des activités, difficilement au moment du recrutement.

*Serge Volkoff* : Tu donnais des exemples d'annonces d'emploi mentionnant la nécessité de se lever tôt...

*Antoine Valeyre* : Dans une des dernières séances du séminaire, avait été évoqué le cas d'Usinor qui avait embauché d'anciens mineurs et pêcheurs dans ses aciéries, faisant l'hypothèse que leur expérience de la « dureté » du travail pourrait être transférable dans leur nouvel emploi.

*Serge Volkoff* : Plus récemment, Usinor a recruté des cokiers pour travailler en fonderie, en raison de leur expérience du travail à la chaleur.

*Emmanuelle Marchal* : J'ai plutôt vu des situations de recrutement où la question des conditions de travail était complètement édulcorée. Sauf si cela était un critère important de recrutement.

*Sandrine Guyot* : J'ai eu l'impression que s'opérait une substitution dans les termes : le terme d'expérience remplaçant dans certains cas des aspects qui auparavant désignaient des traits de personnalité, des aptitudes, des capacités. Finalement, ne s'agirait-il pas tout simplement d'un changement de dénomination, qui se ferait au détriment de l'évaluation de la personnalité ?

*Emmanuelle Marchal* : La personnalité est évaluée en présence du candidat, au moment de la phase finale du recrutement et non dans celle du tri des candidatures. Dans les CV, il y a peu a priori de référence à la personnalité, sauf dans des fioritures qui souvent exaspèrent les recruteurs. Elle prendra en revanche une place considérable dans le recrutement –avant même le critère d'expérience – dans la situation de face à face avec le recruteur.

*Sandrine Guyot* : Dans les évaluations en face à face, les recruteurs évaluent-ils l'expérience ou les qualités qui pourraient se développer avec l'expérience ?

*Emmanuelle Marchal* : Je ne suis pas sûre qu'ils compartimentent tout ça. Il y a une espèce d'agglomérat informe entre toutes les qualités. C'est bien de cela qu'il s'agit lorsque je citais l'exemple de « la fibre commerciale qui s'inscrivait dans les gènes du candidat ». Cela a été considéré comme une expérience incorporée dont on ne sait pas de quoi elle se constitue ; et à la limite peu importe, dès lors qu'on apporte la preuve que le candidat est compétent.

*Serge Volkoff* : D'un certain point de vue, on pourrait considérer que le souci de l'expérience que montrent les entreprises qui recrutent est plutôt une bonne nouvelle. À condition de ne pas avoir une vision réductrice de l'expérience, en somme qu'on s'intéresse à son épaisseur : comment cette expérience s'est-elle construite, en confrontation avec quelles situations de travail, quels événements ? Cela supposerait des recruteurs qu'ils aient un minimum de réflexivité sur leurs pratiques de recrutement. Comment réagissent-ils lorsque tu présentes tes travaux ? Que commentent-ils de tes observations de leurs pratiques ? Cela déclenche-t-il de leur part une interrogation sur la rationalité de leurs pratiques, de ses impasses ?

*Emmanuelle Marchal* : J'entends bien votre propos sur les aspects positifs de la prise en compte de l'expérience. Mais ce qu'il faut également comprendre, c'est que dans le recrutement, l'expérience est plutôt considérée comme une exigence, comme un critère parmi d'autres facile à imposer, plutôt que comme un « objet de respect ». L'annonce du recruteur a pour but d'intimider le candidat avec une série incroyable de critères de sélection. Il faut que celui-ci soit vraiment audacieux pour se reconnaître dans le profil dressé. Plus la division du travail est importante plus les recruteurs sont dans une situation d'extériorité et se retrouvent démunis pour apprécier cette expérience. Le recrutement idéal – celui qui serait le plus ajusté – serait celui où il n'y aurait pas de part et d'autre du marché de prédéfinition forte, mais une « entre définition ». Cela n'est possible que si une seule personne prend en charge le recrutement.

*Michel Gollac* : Comment expliques-tu une telle division du travail si elle ne se révèle pas efficace ? et une telle différence entre les pays ?

*Emmanuelle Marchal* : Avec le déséquilibre du marché et la masse des candidatures à gérer, il y a eu un vrai désapprentissage dans les modes de recrutement en France. À chacun des exposés de mes travaux auprès des recruteurs, ils sont systématiquement d'accord pour se dire hésitants et démunis, ne sachant que faire face au nombre de ces candidatures. La solution d'économie est de tracer des profils. En France, on ne verra jamais comme en Espagne indiquer dans les annonces des critères

plus ouverts comme des niveaux secondaires de formation. En Grande-Bretagne, on ne demande pas aux candidats de justifier du mode d'acquisition de leurs savoirs, de diplômes. Les candidats sont sélectionnés par l'intermédiaire de cabinets spécialisés, sur la base de batteries de tests (d'intelligence, d'aptitude...). Dans le modèle anglais, les candidats peuvent avoir au moins un entretien, une première interaction avec le recruteur.

*Antoine Valeyre* : Comment avez-vous abordé les questions de vocabulaire entre compétence et expérience ?

*Emmanuelle Marchal* : Avec le logiciel *Prospero*, il est possible de conserver les expressions brutes, puis de regrouper les mots semblables petit à petit. Cela permet de complètement respecter la parole des individus et leurs modes d'expression. On a gardé le terme d'expérience quand il nous était cité comme tel.

*Antoine Valeyre* : Il peut y avoir un discours caché de l'expérience au travers d'un discours sur les compétences. Cela avait fait l'objet à la fin des années 1990, au Carrefour de Deauville, d'un grand débat par le Médef. Peut-être que cela a pu imprégner les modes de formulation des recruteurs...

*Serge Volkoff* : Le domaine d'expérience cité dans l'annonce est-il toujours celui de la personne qui va être recrutée ? On pourrait penser par exemple qu'un recruteur puisse demander une expérience particulière en prévision possible d'une évolution de l'emploi, de ce qu'on pourrait être amené à faire faire au futur recruté dans l'avenir, de l'intégrer dans un groupe où les autres salariés auraient des compétences plus classiques.

*Emmanuelle Marchal* : Il faudrait vérifier auprès du rédacteur de l'annonce s'il y a un décalage entre le profil qui a été dessiné du poste et celui paru dans l'annonce. Mais je ne vois pas pourquoi il ferait ce type d'effort.

*Sandrine Guyot* : Avez-vous pu observer des décalages entre l'image que l'employeur avait du candidat idéal pour le poste à pourvoir et les dimensions – notamment d'expérience – mises en exergue dans l'annonce par le recruteur ? L'expérience était-elle parfois survalorisée dans l'annonce, alors que pour l'employeur elle n'avait pas nécessairement ce degré d'importance ?

*Emmanuelle Marchal* : Tous les cas de figure sont possibles. Mais généralement, la formulation des annonces est soumise à l'approbation du commanditaire. Dans l'exemple que je citais à propos du chef de PME qui recherchait un « bras droit », il n'avait aucune exigence en termes d'expérience ou de niveau de formation. C'est le recruteur qui a qualifié ce poste d'une exigence d'expérience et d'un niveau de formation équivalent à un Bac +2.

Il y a cent manières d'écrire une annonce, de rédiger un profil de poste. C'est un vrai sujet : comment rédige-t-on une offre d'emploi, comment formule-t-on des exigences ? Les études de l'APEC montrent que dans 40 % des cas, les profils des recrutés n'ont rien de semblable avec les profils affichés.

*Michel Gollac* : Une annonce du genre « chef de PME cherche son bras droit » est-elle encore concevable ?

*Emmanuelle Marchal* : Ce n'est plus au goût du jour. On a complètement changé les façons de recruter en ajoutant un tas de préalables avec les envois de CV. Il y a une présélection à la française, avec une obligation de formaliser ces critères sélectifs. Dans les années 1960, le chef d'entreprise qui voulait recruter son bras-droit, aurait vu un à un les candidats directement dans son entreprise, et n'aurait sans doute jamais recruté un Bac +2. Il aurait donné sa chance à une personne qui - maintenant sur le marché du travail - ne l'aurait sans doute plus.

*Antoine Valeyre* : À travers le terme d'expérience, n'y a-t-il pas la recherche d'un indice de confiance ? Ce terme – plutôt que celui de compétence – n'est-il pas plus porteur de confiance ?



*Emmanuelle Marchal* : Le recrutement est une situation risquée. La confiance y est fondamentalement en jeu. Ce n'est pas que l'expérience. En outre, je ne vois pas pourquoi l'expérience serait plus porteuse de confiance que d'autres termes.

*Antoine Valeyre* : Parce que dans l'expérience, il y a l'idée d'une durée, d'une trajectoire, alors que la compétence est rarement insérée dans une trajectoire. C'est une piste de réflexion. Certains exemples que tu donnais sortaient du registre de la compétence pour entrer dans celui de la vie pratique.

*Serge Volkoff* : Sur ce lien entre expérience et confiance, on peut faire l'hypothèse que le recruteur évalue le degré d'honnêteté et de précision au travers de ce que la personne dit d'elle-même et de ce qu'il sait par ailleurs d'elle. Prenons un exemple décalé. Lorsque dans le milieu universitaire, on classe un candidat pour un poste ou qu'on évalue un article d'un auteur qu'on ne connaît pas, chacun d'entre nous essayons d'apprécier autant le caractère réel de son expérience et de sa qualité que de percer une éventuelle mystification. Il y a sans doute des choses de cette nature chez les recruteurs qui ne doivent pas être dupes des tentatives de survalorisation des candidats. Ils seront sans doute plus sensibles à quelqu'un qui donne à voir qu'il n'est pas là pour se valoriser mais pour rendre visibles les traits importants de ses savoir-faire.

*Michel Gollac* : Tu as inversement des gens qui ont particulièrement intériorisé qu'il fallait se valoriser, de sorte que ça devient pour eux une compétence en soi. C'est un signe de conformité.

*Danièle Guillemot* : J'ai l'impression que cela se joue différemment selon le sexe du candidat. On n'est pas dupe d'un homme qui se survaloriserait, mais on le verra plus volontiers comme un indice de sa capacité combative. Alors que la méfiance sera plus patente s'il s'agit d'une femme. En revanche, la modestie sera appréciée de manière équivalente. C'est un point qui peut jouer sur les discriminations. En ce sens, as-tu perçu des facteurs de genre qui jouaient sur le recrutement ? Le poids donné à l'expérience n'est-il pas aussi un élément de discrimination ? En outre, t'es-tu uniquement intéressée au CDI ?

*Emmanuelle Marchal* : En France, les recrutements par annonces sont exclusivement pour des CDI, mais notre enquête a porté indifféremment sur les CDD et les CDI. Les différences sont moindres que celles qu'on pense. En matière de discrimination sur des critères de sexe, les offres d'emploi ne font plus apparaître des distinctions de ce genre. En revanche, elle se joue autrement, lors du tri de CV.

*Serge Volkoff* : Dans les annonces, y aurait-il des formulations en matière d'expérience exigée qui implicitement serviraient à attirer préférentiellement des candidats masculins ou féminins ?

*Emmanuelle Marchal* : Je ne vois pas l'intérêt qu'il y aurait à formuler une expérience dont on sait qu'elle est plus pratiquée par les hommes ou par les femmes.

*Michel Gollac* : Établir un profil de candidat n'est pas toujours un processus rationnel et cohérent. Il y a d'une part des exigences minimales relatives au poste et d'autre part, sans doute des critères implicites recherchés chez le candidat en termes de sexe, d'origine sociale. Ces critères ne peuvent pas être dits explicitement, mais peuvent être formulés en termes d'expérience. Les formuler sous le vocable d'expérience, c'est peut-être formuler des critères qu'on n'oserait pas soi-même se dire, sans pour autant les afficher comme tels.

*Emmanuelle Marchal* : Je ne suis pas en capacité de sonder l'inconscient des recruteurs. Mais dans l'enquête, on a essayé de mesurer l'impact discriminatoire de l'origine sociale.

*Michel Gollac* : 0,5 % des personnes disent accorder explicitement une importance aux origines sociales. Cela semble jouer effectivement un rôle, quand on croise l'allocation des postes avec des critères explicites et mesurables, de type sexe et diplôme. Finalement, cela n'aurait-il pas non plus un rôle dans les questions qui tournent autour de l'expérience ? C'est une question qu'on peut se poser.

## RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE BERNARD PROT (CNAM)

Cette intervention prend appui sur une étude réalisée à la demande de la Dares sur les centres de bilans de compétences et ce qu'ils produisent. Existants depuis 1991, ces dispositifs n'avaient jusqu'alors pas fait l'objet d'analyse qualitative sur le type d'activité technique qui s'y réalise. Créés pour favoriser le rapprochement des professionnels de la transition dans un même espace interinstitutionnel, et entre professionnels et bénéficiaires, ces dispositifs n'ont qu'imparfaitement réussi à éviter l'éclatement des organisations de la transition professionnelle, et l'atomisation des pratiques d'orientation.

Le regard posé par l'auteur sur les bilans de compétence est celui d'un psychologue du travail, s'interrogeant sur les conditions d'efficience de l'activité effectuée par les professionnels de la transition professionnelle. Considérant les bilans de compétences, au-delà du simple dispositif mais comme une organisation contemporaine du travail, il pose également la question des conditions favorisant la « soutenabilité » professionnelle de l'activité des conseillers VAE mais aussi des bénéficiaires au travers de l'aide apportée à leur projet, et à leur carrière.

À partir d'entretiens de bilan de compétence d'une ouvrière en reconversion avec une conseillère, Bernard Prot va ici chercher à mettre en exergue comment au travers de l'analyse de l'expérience professionnelle il est possible d'établir des liens entre cette expérience et le nouvel emploi visé. Dans la prescription du dispositif de bilan de compétences, l'analyse de l'expérience est considérée comme la pierre angulaire, principale ressource pour conduire la transition professionnelle. Il ne s'agit pas seulement de faire un bilan des compétences, mais de faire en sorte que le salarié puisse déceler des potentialités inexploitées, les mettre en rapport avec des emplois possibles et le cas échéant produire un projet de formation. Or, l'expérience acquise par les salariés est également ce dont ils ont le moins conscience. Plus l'expérience est développée, plus elle est « enveloppée » et donc difficile à analyser même pour les professionnels de la reconversion.

Faire de l'analyse de l'expérience l'une des principales composantes de la reconversion professionnelle incite à soulever la question suivante : si les précédentes expériences entrent dans la composition de la nouvelle expérience, celle-ci ne fait-elle que rapatrier les anciennes expériences dans la nouvelle situation, ou transforme-t-elle également l'organisation du travail ? Pour aborder cette question, l'auteur s'inspire des textes classiques<sup>30</sup> de Leroi-Gourhan sur la technique de la taille de pierre dans la période du paléolithique. Pendant longtemps la pierre a servi d'outil, à partir de la fabrication de chopper, galet dont quelques éclats étaient enlevés à une extrémité et sur une face par le choc d'une pierre employée comme percuteur. L'enlèvement laissait ainsi un bord aigu qui servait de tranchant utile. Leroi-Gourhan a montré que progressivement l'homme utilisa ces éclats de pierre (les résidus issus du chopper) pour faire l'outil.

Ceci appelle deux remarques utiles permettant de mieux appréhender les difficultés contemporaines des reconversions : - 1. Ce changement de technique ne se fait pas en supprimant le premier geste, mais au contraire en l'intégrant. Le geste professionnel entre dans la composition d'un autre geste, faisant la démonstration du développement des compétences. -2. Ce transfert de compétences s'accompagne et produit une transformation considérable de l'organisation sociale.

L'approche développée par B. Prot s'inscrit dans une perspective disciplinaire où le concept d'activité est vu comme un rapport entre ce qu'on réussit à réaliser et ce qu'on ne peut réaliser dans les situations de travail. L'activité n'est donc pas seulement le réalisé, c'est aussi ce qu'on ne peut plus faire ou ce qu'on s'empêche de faire (ce que Y. Clot nomme les activités retenues ou ravalées) mais également l'expérience accumulée qui permet à l'expert de réaliser ce qui est juste utile. Dans la perspective théorique développée par l'auteur, l'activité s'inscrit dans un genre social (en particu-

---

<sup>30</sup> Leroi Gourhan, A (1964), *Le geste et la parole – Technique et langage*, Tome 1, coll. Sciences d'aujourd'hui, Albin Michel.

lier dans un genre professionnel). Cette notion de genre renvoie à des manières d'agir, de parler, voire de se taire qui valent dans un milieu donné, sont stabilisés au fil du temps et de l'expérience, transmises ou non. C'est ainsi le genre professionnel qui fait la différence entre l'apprentissage en milieu scolaire et l'expérience.

La mise en perspective du concept d'activité et des opérations de transition professionnelle appelle à établir plusieurs liens :

- *Le renoncement à l'expérience* : Dans les opérations de transition professionnelle, on incite plus volontiers les salariés à renoncer à leur expérience professionnelle lorsque leur entreprise ou leur branche professionnelle n'existe plus, au lieu d'aider à la migration des expériences passées vers une nouvelle expérience. Cela interroge la psychologie du travail et le psychologue sur son rôle face à des activités qui ne sont plus réalisées. Doit-on inciter les salariés à faire le deuil de leur précédente activité ? Ou doit-on se placer dans la posture de « l'expert adéquationniste » qui va désigner - pour reprendre les termes de Leroi-Gourhan - ce qui dans le chopper général peut encore être taillé pour être utilisable ?

- *Le passage d'un genre professionnel à un autre* : les activités de transition professionnelle sont caractérisées par ce qu'on demande aux salariés d'analyser leur activité passée et de provoquer le passage d'un genre professionnel à un autre (et non seulement d'une situation à une autre, d'une organisation à une autre).

Pour illustrer ce qu'il appelle les migrations fonctionnelles, c'est-à-dire l'utilisation d'une activité pour une autre fonction que celle pour laquelle elle a été développée, B. Prot développe ici un exemple parmi neuf autres cas ayant fait l'objet d'un suivi particulier des différentes étapes d'un bilan de compétences.

Il s'agit d'une ouvrière de 32 ans, mariée et mère de deux enfants, travaillant de nuit sur une presse, dans une petite entreprise. Le bilan de compétences est pour elle d'abord une contrainte, mais nécessaire pour pouvoir se situer professionnellement et réaliser son projet de reconversion : devenir kinésithérapeute. Rapidement, elle va utiliser la fonction initiale de ce projet comme un instrument de réalisation de sa fonction de mère de famille : sa fille de 15 ans souhaitant arrêter ses études, faire des « devoirs » à la maison pour apprendre un nouvel emploi lui permettrait de les faire en famille et peut-être de faire comprendre à sa fille l'importance d'avoir des diplômes. Mais cette transition professionnelle et la transformation qu'elle va engager est également vue par cette femme comme un moyen de modifier le fonctionnement familial et « l'organisation des sentiments » de sa famille. « *Moi, pendant des années, j'ai attendu parce que les enfants étaient petits, maintenant c'est mon tour ! (...) pour l'instant tout le monde dit oui mais je pense qu'ils ne se rendent pas très bien compte qu'il va falloir faire des sacrifices (...) après il faut que ça continue ! Parce que je n'abandonnerai pas au milieu de l'année, ça c'est sûr !* » dit-elle dans un des entretiens de bilan de compétence.

L'ouvrière ne se fait pas d'illusion sur les difficultés de cette entreprise : le concours de kinésithérapeute est très sélectif, et il lui faut combiner son emploi actuel, dont elle ne peut se passer sur le plan financier, et la formation à ce nouvel emploi. Pour y répondre elle met en place deux organisations distinctes.

- Elle renvoie à plus tard, après avoir contacté des écoles de kinésithérapie, les négociations avec son employeur, sachant par ailleurs leurs rapports compliqués : « *après avec mon employeur on verra comment ça se dépatouille...* ».

- Elle organise son travail sur presse de sorte à pouvoir également l'utiliser à des fins de formation ; en travaillant sur sa presse, elle révise ses cours : « *comme je travaille de nuit, j'ai pris un dictaphone et j'ai enregistré tous les cours, ce qui me fera gagner du temps* ». L'activité sur presse est mise au service d'une autre activité professionnelle ; les gestes et la mobilisation du corps sont utilisés pour une tout autre activité - celle de la révision - et sont intégrés dans un mouvement physique

et psychologique différent. Le travail sur la presse change de signification sur le plan psychologique puisqu'il ne « sert » plus à tromper l'ennui, à attendre mieux, mais il sert déjà à faire autre chose. En quelque sorte, l'ouvrière a transformé la norme de travail sur la presse ; elle a re-normalisé la presse pour en faire un instrument du travail de la reconversion professionnelle, indispensable dans le cadre de contraintes dans lequel elle se trouve. C'est l'idée même d'engager une transformation professionnelle qui devient une ressource pour l'ouvrière afin de modifier l'activité de conductrice sur presse.

Il y a ici matière à penser l'expérience comme source d'efficacité pour l'emploi futur mais aussi pour l'activité de reconversion.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Michel Gollac* : Sait-on par quel cheminement elle en est venue à formuler ce projet ? Et maintenant, où en est-elle de son parcours ?

*Bernard Prot* : Sa conseillère et nous-mêmes n'avions aucune information sur sa trajectoire. Ce qu'on sait c'est qu'elle avait commencé une formation professionnelle dans l'hôtellerie, ses parents travaillant dans ce secteur. Six mois après la fin de son bilan de compétences, elle avait entrepris les démarches nécessaires pour obtenir l'équivalence du bac et était en passe de s'inscrire dans une école de kinésithérapeute, dans une autre ville que celle où elle résidait. Elle s'était arrangée avec des parents pour y être hébergée en semaine. Malheureusement, sa conseillère ayant quitté son poste, nous avons ensuite perdu sa trace.

*Robert Ardenti* : A-t-elle évoqué des risques d'accident ?

*Bernard Prot* : Pas du tout. Elle connaissait par cœur sa machine. On peut faire l'hypothèse que son expertise était telle qu'elle pouvait la mettre au service de cette nouvelle activité.

*Sandrine Guyot* : Justement parlant de son expérience, n'y a-t-il pas de sa part une tentative d'instrumentaliser sa presse, son travail, et d'une certaine manière également sa famille de sorte à pouvoir atteindre son projet professionnel ? Plutôt que de voir dans la modification de son organisation personnelle et familiale la condition pour réussir son projet...

*Bernard Prot* : Je suis entièrement d'accord sur cette idée d'instrumentalisation, au sens précis du terme. Mais j'y vois deux idées différentes : la famille doit en effet devenir un moyen au service de la réalisation de ce projet, mais pour cela il faut transformer l'organisation familiale.

*Michel Gollac* : On ne peut réellement savoir quel est son but. Professionnel ou personnel. Si elle poursuit des études pendant quatre ans, avec un résultat positif, cela va nécessairement entraîner une modification de la structure familiale. La question du travail soutenable déborde ici.

*Bernard Prot* : Ici, en permanence les buts et moyens changent de place dans l'activité de l'ouvrière. D'un côté, elle cherche à construire les conditions de son projet : cela devient un but de son activité. Et quand elle y parvient, l'ensemble de ces conditions réunies deviennent un moyen de réaliser ailleurs d'autres activités en cours. Ceci caractérise bien les situations de transition d'aujourd'hui, dans lesquelles tous les registres se doivent d'être distingués, de sorte à pouvoir chacun les faire évoluer. C'est en soi un travail pour elle d'organiser la situation dans laquelle la transition se joue sur une longue durée. Pour passer d'un genre à l'autre, il faut bousculer tous les genres.

*Antoine Valeyre* : Avec la distinction que vous faites entre « réel » et « réalisé », on ne se situe pas dans le schéma classique du transfert d'expérience, où une partie de l'expérience est récupérée pour être réinvestie ailleurs. C'est la partie amputée, ravalée, retenue de l'activité qui est le ressort fondamental du transfert, et c'est le basculement de l'ensemble qui devient instrumenté.

*Bernard Prot* : Il faut faire la différence entre la passion qu'elle met dans cette entreprise et la puissance de sa détermination, qui ne provient pas de ce qu'elle a déjà fait mais de ce qu'elle n'est pas encore parvenue à faire. Le point fort du développement c'est justement le point faible de ce qu'on n'a pas encore fait. Si on acceptait cette idée, on éviterait cette « comptabilité » des points forts et des points faibles réalisée dans les centres de bilans, et qui revient à travailler sur les points faibles. Or, ce qu'on voit ici, c'est que le point faible de cette ouvrière est justement son point fort : ce qu'elle n'a pas encore fait, est ce qui la pousse à agir avec une détermination sans faille. Il y a dans cet investissement, à la fois une dimension affective et une dimension technique ; pour entreprendre avec détermination ce qu'elle veut faire, il lui faut également de la technique. Pour réussir une reconversion professionnelle, il ne faut pas seulement de la passion, il faut pouvoir s'économiser et pour réussir il faut mobiliser beaucoup de techniques, et donc avoir une expérience effective. Je ferais ainsi la différence entre ce qui est de la passion, du « non réalisé » et ce qui est de la technique, qui peut faciliter la tâche lors des reconversions.

*Serge Volkoff* : Pour revenir sur le rôle du corps et des enjeux corporels, j'encadre actuellement une thèse sur la construction des gestuelles professionnelles avec l'expérience, qui emprunte pour partie à votre approche théorique. Il est frappant de voir qu'il y a dans l'histoire du corps, des formes d'articulation entre des sphères différentes de l'expérience. Au point qu'on n'a pas accès au même registre d'expérience, lorsqu'on s'intéresse avec l'opérateur, à ses gestes ou à l'ordre dans lequel il réalise les opérations, enjeu également important de l'activité de travail. Ici, dans l'exemple que tu donnes, il y a une continuité dans les enjeux corporels : la maîtrise de la presse, le projet de devenir kinésithérapeute, de faire des manipulations corporelles et de renforcer les potentialités gestuelles des patients...

*Bernard Prot* : On peut rajouter que cette ouvrière est également très sportive...

*Serge Volkoff* : Peut-on penser que le concept de genre que vous développez va migrer en dehors de la sphère professionnelle ? Ce qui est dit des activités de travail pourrait complètement valoir pour les activités humaines de manière générale. Dans l'exemple donné, il y a un genre familial en cours d'élaboration, entre le style de la fille, celui du mari et celle de l'ouvrière, en articulation constante.

*Bernard Prot* : C'est la source du concept de genre. Baktine s'est intéressé au genre littéraire, cherchant à savoir comment le littéraire réussissait à faire vivre et coexister dans un même roman des genres sociaux totalement différents. En somme, comment les auteurs parviennent-ils à penser dans des genres différents, à concevoir des personnages qui n'ont pas les mêmes affects et valeurs, tout en amenant le lecteur à penser ces personnages, alors que lui-même appartient à un ou plusieurs genres ? Clot et Faïta ont adapté ce concept de genre aux activités professionnelles, qui comme les activités artistiques, sont pré-organisées par une histoire collective ; par des manières de penser et de dire, au travail...

*Serge Volkoff* : Cela pourrait devenir une des composantes d'une grille d'analyse des situations de précarité. Dans les situations de précarité et de flexibilité, peut-on se construire un genre avec des cohérences et des styles qui s'articulent ? C'est peut-être à ça qu'on peut faire la différence entre des intermittents du spectacle, à la vie plus ou moins réussie et des individus vivant dans une précarité déstructurante et excluante.

*Michel Gollac* : C'est bien l'affaire du séminaire. En rapport avec l'exposé d'Emmanuelle, on est bien dans une précarité déstructurante s'il n'y a pas de genre et d'institutions associées.

*Bernard Prot* : Le style et le genre sont indissociables. Le style est l'appropriation singulière d'un genre. Il se développe en mobilisant pour partie un genre ou une variante d'un genre contre un autre, profitant des discordances qui caractérisent le milieu professionnel. C'est la possibilité pour le sujet d'être infidèle au genre par rapport auquel il a développé ses activités professionnelles, de le transformer, de s'en émanciper, qui est vecteur de développement. Dans l'exemple cité, la passion ne peut être comprise que si on se place du côté du style et non du genre. Si on veut réfléchir aux

questions de précarité, il est important de concevoir que le style peut se fissurer dès lors que le sujet ne maîtrise pas suffisamment les techniques et l'histoire de son métier, c'est-à-dire le genre.

*Michel Gollac* : On voit bien que le style peut ou non exister en fonction de ce qu'est le genre – ici celui de mère de famille : un genre qui a évolué, puisqu'il y a plus d'une génération, il n'y avait pas de femme de 35 ans décidée à reprendre des études de durée longue, avec un mari ouvrier.

*Bernard Prot* : Si on veut comprendre les questions de migration entre les emplois, il faut appréhender les articulations et les frontières entre genre et style. Jusqu'à maintenant, on s'est limités à « travailler » ces frontières par rapport à des organisations professionnelles relativement stables, comme une entreprise ou un collectif. Mais, comment peut-on penser son expérience professionnelle dans un genre intellectuel qui n'est pas le sien – comme celui d'un diplômé ? Comment un instrument théorique peut-il devenir l'occasion de penser son expérience professionnelle ?

*Michel Gollac* : Cette idée de dynamique entre genre et style est assez proche de celle de la dynamique des champs en Sociologie. Dans les grandes entreprises, le rappel au genre est néanmoins très fort. Quelqu'un qui défendrait une conception de l'efficacité qui ne serait pas celle des autres se heurterait à ce qui est soutenu par les institutions extérieures, aux règles du marché, au fonctionnement du conseil d'administration...

*Antoine Valeyre* : Ce qui est intéressant dans l'exemple, c'est que cette femme a conscience de l'amputation du geste typique du travail de la presse, qu'elle en tire les conséquences pour elle dans sa volonté de transformation, mais également le transfère aux autres, dans son rapport à sa fille, à son couple, et à ceux qu'elle va soigner en « débloquent » leurs propres gestes.

Treizième séance, 17 octobre 2006

## Interventions de ANNE-MARIE ARBORIO et de EMMANUELLE CAMBOIS, CAROLINE LABORDE

---

*Présents* : Anne-Marie Arborio, Robert Ardent, Emmanuelle Cambois, Damien Cartron, Thomas Coutrot, Michel Gollac, Danièle Guillemot, Sandrine Guyot, Anne-Françoise Molinié, Caroline Laborde, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

### **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE ANNE-MARIE ARBORIO (UNIVERSITÉ DE PROVENCE) : « Faire carrière dans un métier difficile - Un même titre pour différents postes à l'hôpital »<sup>31</sup>**

Cette intervention repose sur une enquête par entretiens biographiques et par observation directe, examinant les formes de « carrière » pour les personnels hospitaliers aides-soignants. Les parcours professionnels observés chez les aides-soignantes occupant successivement des postes variés au sein de l'hôpital relèvent de préférences entre ces postes, les conditions de travail et de rémunération qui leur sont associées, et les besoins de l'institution. Tous les postes proposés aux aides-soignantes se valent *a priori*, en termes de statut et de revenu. Mais, les gratifications inhérentes à chaque poste sont diverses du point de vue des conditions de travail, soit « allégées », soit au contraire permettant à une aide soignante « d'en faire plus », dans le cadre d'une carrière officieuse de « quasi infirmière » sans en avoir pour autant ni le statut, ni la rémunération.

Cette mobilité s'apparente à une carrière verticale à la différence près que la hiérarchie des positions n'a pas de reconnaissance extérieure. Les possibilités d'atteindre ces positions dépendent de ressources non formalisées et non de compétences scolaires certifiées ; elles dépendent aussi de la convergence entre les stratégies individuelles et les différentes logiques institutionnelles.

Pour les aides-soignantes, ces choix d'affectations sont une des façons de s'accommoder d'un métier difficile et de « faire carrière » sans changer de statut. Leur progression vers la catégorie d'infirmière constitue un lourd défi au regard de leur bas niveau scolaire initial, mais en même temps la proximité pratique avec cette catégorie ne leur interdit pas tout à fait d'en réaliser certains gestes. Ce métier, certes dévalorisé, renferme néanmoins quelques valeurs pour celles qui l'exercent au vu de leur trajectoire passée.

L'arrivée de nouvelles générations d'aides-soignantes un peu plus titrées scolairement (20 % des élèves aides-soignantes ont le baccalauréat aujourd'hui) peut faire naître de nouvelles aspirations. Elles peuvent s'exprimer de manière individuelle par l'utilisation plus fréquente de la voie de promotion vers la catégorie d'infirmière. Elles peuvent aussi s'exprimer collectivement, notamment par une mobilisation au sein des syndicats traditionnels ou bien des associations professionnelles qui ont vu le jour dans les quinze dernières années.

Celles-ci portent des revendications spécifiques en vue de la mise en place d'un diplôme d'Etat et de l'autorisation à exercer en libéral mais les discussions avec les pouvoirs publics butent sur la première étape consistant à faire reconnaître les compétences effectivement mobilisées au quotidien. Ces échecs à obtenir de l'État la reconnaissance d'un domaine réservé ne peuvent être compris sans

---

<sup>31</sup> Anne-Marie Arborio : "Climbing Invisible Ladders: How Nurse,s Aides Craft Lateral Careers", *Ethnography*, vol. 5, n° 1, 2004, pp. 73-103. D'autres références : Arborio Anne-Marie, *Un Personnel invisible. Les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris, Anthropos-Economica, Coll. Soies, 2001, 334 p.

rendre compte des revendications de groupes professionnels voisins : les infirmières soucieuses de conserver l'exclusivité du soin en libéral, mais aussi des catégories émergentes comme les auxiliaires de vie qui cherchent à se réserver un espace entre infirmières et aides-soignantes, du moins dans les soins à domicile. Si cette étape était cependant un jour franchie, cela pourrait faire éclater le métier en différentes fonctions, quitte à ce qu'une autre catégorie prenne le rôle de métier flou, attrape-tout, qui sert les intérêts de l'institution hospitalière pour accompagner sa propre évolution, ajuster les effectifs et les qualifications à ses besoins.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Emmanuelle Cambois* : Entre les deux catégories d'aides-soignantes – celles se positionnant comme quasi infirmières et les autres – voit-on se dessiner des déterminants permettant d'expliquer ces orientations ? Le choix de se rapprocher de la catégorie d'infirmière est-il indépendant du diplôme initial, de la catégorie socioprofessionnelle de leur conjoint ? Comment quantitativement se répartissent ces deux sous-catégories d'aides soignantes ?

*Anne-Marie Arborio* : Il est difficile de faire une partition quantitative. Toutes font peu ou prou des gestes infirmiers, comme par exemple la distribution des médicaments largement généralisée chez les aides-soignantes. Certaines en font ponctuellement sans le déclarer ; d'autres les évoquent pour s'en plaindre. Les interprétations sont délicates.

On sait que certains services à plus grande composante technique, comme par exemple celui de réanimation, sont plus propices à ce glissement des aides-soignantes vers la catégorie des infirmières. Toutes dans ce cas s'accordent à dire qu'elles réalisent plus d'actes infirmiers. On pourrait faire l'hypothèse que ce type d'activité est dédié à un personnel jeune, qui cherchera à terme à faire valoir d'autres aspirations professionnelles (du fait de l'intensité du travail dans ce type de service), quitte à se priver d'exercer comme quasi infirmière. Ou au contraire, après avoir fait ses preuves en réanimation, à vouloir faire valoir son expérience et réaliser de plus en plus de gestes infirmiers dans un autre service. En ce qui concerne l'influence de la position sociale des aides-soignantes dans le glissement de catégorie, je ne saurais y répondre. Je ne sais pas d'ailleurs si on pourrait le faire.

*Sandrine Guyot* : La cohabitation est-elle problématique entre les aides-soignantes dont le rapport au statut est différent : entre celles qui se « vivent » entièrement comme aides-soignantes à part entière et les autres, comme quasi infirmières ?

*Anne-Marie Arborio* : Les aides-soignantes auxquelles je fais référence – et dont les pratiques sont différentes au sein d'un même service – n'ont pas des horaires de poste qui les conduisent à se rencontrer. Du fait de l'organisation, chacune travaille en collaboration avec son infirmière. Elles ne peuvent confronter directement leurs pratiques. À la différence d'autres services. Mais, même dans ce cas précis, je n'ai pas eu le sentiment de tension de cette nature. Chacun fait le constat de différences de pratiques, sans remise en cause ou en question de ses propres pratiques. Il n'y a pas de commentaires dépréciatifs sur les pratiques des autres, mais plutôt par exemple sur le travail qui n'a pas été fait – et aurait dû l'être – par l'équipe précédente.

*Serge Volkoff* : Avez-vous observé des situations d'échange entre pairs, confrontant leurs différents registres de pratiques ?

*Anne-Marie Arborio* : Non pas directement. En tant qu'aide-soignante / sociologue, je n'étais qu'une éventuelle paire de bras supplémentaire, sur laquelle on pouvait éventuellement se décharger de travaux pénibles. Il n'y avait pas de raison particulière de m'initier à ces pratiques.

*Antoine Valeyre* : Je voulais revenir sur les questions d'urgence que vous avez évoquées à propos des services de réanimation. L'urgence est de plus en plus prégnante dans le monde hospitalier, avec la réduction du temps de travail et l'absence de création d'emplois compensateurs. La réduction du



temps de travail a sans doute bousculé les formes d'organisation du travail dans lesquelles les aides-soignantes avaient trouvé progressivement une place. Quel bilan peut-on en tirer ? Est-ce que cela a eu une incidence sur l'adhésion ou au contraire le rejet des pratiques urgentielles, chez les aides-soignantes ?

*Anne-Marie Arborio* : Mon enquête est antérieure à la réforme sur la réduction du temps de travail. Néanmoins, elle avait été perçue très positivement par les aides-soignantes, pour le temps libéré et l'intensité du travail un peu moindre.

Indépendamment de la réduction du temps de travail, l'urgence est toujours présente dans les services hospitaliers ; ne serait-ce que pour les aides-soignantes chargées de répondre aux appels de sonnette des patients, ou ponctuellement faisant du brancardage pour des examens. Aux tâches routinières – toilettes, soins, examens – s'ajoutent celles imprévisibles, pour lesquelles le rythme est accentué même quand ce n'est pas utile. J'ai été frappée par cette tension de l'urgence : la succession de ces temps où on travaillait intensément pour prendre de l'avance, parfois consommé par les exigences de soins et de brancardage, parfois faisant place à de très longues pauses. L'urgence pèse systématiquement. Elle a un effet sur l'intensité du travail : on ne sait jamais à quoi s'attendre ; on se dépêche en permanence quitte à se retrouver « avec du temps ».

*Antoine Valeyre* : N'y a-t-il pas chez les aides-soignantes une différence de pratiques dans le rapport à l'urgence : « s'urgentiser » ou non ?

*Anne-Marie Arborio* : Les pratiques seront différentes si elles travaillent en binôme ou si elles se partagent l'espace. Je peux faire état de différences, mais il m'est difficile de savoir comment les analyser.

*Michel Gollac* : Tu décris la situation des aides-soignantes qui accomplissent également un travail infirmier comme le résultat d'un équilibre socialement négocié au quotidien. Cet équilibre serait fragile puisqu'informel, susceptible d'une remise en cause souvent mal vécue par ces aides-soignantes. Peut-on aller jusqu'à dire que leur trajectoire passée influence leur vécu de leurs conditions de travail ?

Par ailleurs, tu insistes sur le fait que certains types ou formes de conditions de travail sont recherchés par certaines, et fuis par d'autres. Alors que visiblement, il apparaît difficile de se sortir de certaines de ces situations de travail. Si c'est effectivement le cas, se pourrait-il qu'il y ait des arbitrages (difficiles) entre ajuster sur le moment ses conditions de travail et anticiper sur l'option la plus convenable dans le futur ? En somme, un équilibre paradoxal entre choisir de « se démolir » maintenant ou à terme...

*Anne-Marie Arborio* : J'ai étudié les trajectoires des aides-soignantes dans l'institution elle-même, mais aussi les modes d'entrée dans la profession (directement à partir d'une formation initiale en BEP sanitaire et social, mais aussi à l'issue de diverses expériences professionnelles, d'agent de service à aide-soignante). J'avais le sentiment qu'il était nécessaire de mettre en lien le vécu des conditions de travail avec leur histoire sociale et professionnelle antérieure. Et en effet, pour les aides-soignantes qui entrent tardivement dans cette profession, le vécu des conditions de travail et de l'emploi est souvent extrêmement positif. Cet emploi leur a offert une porte de sortie inespérée. Il est un aboutissement. Même si la réalité objective est difficile, ou risque de le devenir avec l'avancée en âge, elles sont pour la plupart prêtes à passer sur ces difficultés. La situation est différente pour les jeunes aides-soignantes qui se sont préparées à leur métier dans le cadre de l'institution scolaire. Elles aspirent à évoluer professionnellement et représentent les profils types de celles qui ont le plus de chance de réussir à devenir infirmière.

On peut voir en effet certains postes comme des impasses. Les postes administratifs dans des services de logistique ou autres peuvent sans nul doute devenir des impasses pour les aides-soignantes en les éloignant de leur cœur de métier. Ils peuvent leur rendre les promotions plus difficiles dans d'autres services nécessitant un geste un peu technique.

*Serge Volkoff* : Pour la mémoire du séminaire, je voudrais faire état de la thèse de Olivier Gonon qui a analysé les liens entre les itinéraires professionnels des personnels hospitaliers et les contraintes de travail subies tout au long de leur parcours. Il a mis en évidence des évolutions dans les arbitrages entre le début et la fin de carrière. Alors qu'en début de parcours professionnels, les personnels hospitaliers cherchent à s'affranchir de la routine en privilégiant l'urgence, les situations rythmées, à mesure de l'expérience, la tendance s'inverse. Cela permettait d'expliquer le choix de fin de carrière professionnelle pour beaucoup de personnels hospitaliers dans des services de consultation.

De même, une étude plus ancienne de P. Davezies auprès des Hospices de Lyon. Un des principaux résultats de cette étude a été de montrer qu'une des variables excluantes des aides-soignantes vieillissantes était l'expérience réduite, de la surveillante dans ce poste. Les jeunes surveillantes n'ont pas une connaissance fine des enjeux du service, des franchissements tolérables de frontières entre aides-soignantes et infirmières sans conséquence sur la qualité de soins... Elles raccrochent volontiers au prescrit du travail et rendent difficiles les pratiques collectives informelles, les régulations quotidiennes, qui assurent un fonctionnement optimal de l'ensemble.

## **RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE EMMANUELLE CAMBOIS ET CAROLINE LABORDE (INED) : « Parcours professionnels et mortalité en France »**

Aujourd'hui, l'épidémiologie sociale tente d'analyser les inégalités sociales de mortalité en lien avec l'exposition tout au long de la vie à des risques susceptibles d'affecter la santé. Dans ce courant d'étude, des travaux ont clairement démontré que l'état de santé à l'âge adulte pouvait être associé à la profession exercée ainsi qu'à celle du père ; la mobilité socioprofessionnelle au cours de la vie ainsi que la mobilité sociale intergénérationnelle ascendante ayant un effet protecteur pour les salariés en matière de santé et de risques de mortalité. La plupart des études ont porté jusqu'ici sur la surmortalité associée au passage d'un statut d'actif à inactif (« *Healthy Worker effect* »), soit que l'inactivité soit due à des problèmes de santé empêchant les individus de rentrer sur le marché du travail, soit que ces problèmes les aient contraints à le quitter.

L'étude exposée ici a pour objectif de comprendre les grands déterminants des différences sociales d'espérance de vie, en analysant ces différences en fonction de la trajectoire des individus et de leur passage d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre. Plusieurs hypothèses peuvent être faites. Les individus ayant une trajectoire ascendante<sup>32</sup> pourraient connaître une mortalité moindre que la catégorie qu'ils quittent, adoptant les comportements de celle qu'ils rejoignent. Ou au contraire que leur santé risque de se dégrader en raison de leur changement de statut ou de domaine d'activité.

Aussi, les risques de mortalité pour différentes catégories socioprofessionnelles ont-ils été étudiés, fonction également des mobilités entre catégories, dans le cadre d'une enquête longitudinale de l'échantillon démographique permanent. Cet échantillon représente 1 % de la population française totale, tiré au sort dans les fichiers de recensements de l'année 1968. Il est remis à jour à chaque recensement (son appariement avec le répertoire national d'identité permet de connaître les personnes décédées et leur date de décès) et, suivi d'un recensement à l'autre. Pour cette étude, l'échantillon de référence est celui de 1999. Ce sont les décès entre 1999 et 2003 qui sont pris en compte et pour lesquels on observe les catégories socioprofessionnelles occupées par ces individus en 1999 et 1990. La population d'étude représente 138 411 hommes et environ 150 000 femmes, âgés entre 30 et 84 ans en 1999, et répartie selon la CSP<sup>33</sup> déclarée en 1999 ou celle précédente pour les retraités.

---

<sup>32</sup> Dans le cadre de l'étude, une trajectoire est considérée ascendante lorsque la mobilité s'oriente vers une catégorie où la mortalité est plus faible en moyenne. À l'inverse, elle est appelée descendante si la mobilité s'oriente vers une catégorie où la mortalité est plus importante.

<sup>33</sup> Les CSP utilisées sont : cadres supérieurs, professions intellectuelles et professions libérales, professions intermédiaires, agriculteurs exploitants, indépendants, employés, ouvriers et inactifs autres que retraités.

*Qu'observe-t-on lorsqu'on s'intéresse aux trajectoires, au changement de catégories entre 1999 et 1990 ?*

- Toutes catégories confondues, c'est la catégorie des « stables » qui est la plus représentée, sauf pour les inactifs dont un peu moins d'un tiers en 1999 l'étaient déjà en 1990. 70 % des hommes et 63 % des femmes ont une trajectoire stable. Néanmoins différentes carrières se dessinent : des carrières de promotion administrative, des promotions plus techniques (passage d'ouvriers à contre-maitre).
- *Pour les cadres supérieurs* : Une majorité des cadres supérieurs l'était déjà dans le recensement précédent. Une part non négligeable d'entre eux occupait une profession intermédiaire ou était de jeunes étudiants – auparavant classés dans la catégorie des inactifs – entrés directement dans cette CSP sans plus de carrière passée. Dans une plus faible proportion, ces cadres sont issus de professions indépendantes ou employés. Les femmes y sont également moins représentées.

*Quelles sont les inégalités de mortalité par catégories ? Les « mobiles » sont-ils pénalisés ou au contraire protégés de cette mortalité ? Quels risques de mortalité encourent-ils lorsqu'ils changent de catégories, entre celle qu'ils quittent et celle qu'ils rejoignent ?*

- On observe une grande régularité dans les risques de progression de mortalité selon la catégorie ; les cadres étant à une extrémité du gradient, et les ouvriers à l'autre. Les inactifs, pour la plupart pour des raisons de santé, ont également une mortalité plus forte.

Eu égard aux résultats enregistrés pour les hommes, les femmes connaissent une moindre mortalité et une moindre dispersion des risques de mortalité selon la catégorie socioprofessionnelle. La légère surmortalité des inactives n'est en rien comparable avec celle des hommes et reflète seulement la part plus importante de cette catégorie – et son hétérogénéité – chez les femmes. Le gradient de mortalité est également différent : alors que, pour les hommes, les cadres se situent à une des extrémités du gradient, ce sont pour les femmes, les agricultrices qui occupent cette place. Les différences sont sensibles entre homme et femmes quant à l'ampleur des inégalités mais aussi dans le gradient de mortalité entre catégories.

- Le passage à l'inactivité s'accompagne d'un sur-risque important de mortalité, quelle que soit la catégorie antérieure occupée. Si ces risques sont plus importants que pour ceux n'ayant pas changé de catégories, ils sont néanmoins moins importants que pour ceux ayant été inactifs aux deux dates du recensement. Pour les hommes, le passage à l'inactivité est souvent lié à des problèmes de santé. À la différence des femmes pour lesquelles les causes sont plus variées : éduquer les enfants ; accompagner leur mari dans un changement d'emploi ; dans les professions indépendantes, aider leur mari dans leur activité professionnelle...
- Pour toutes les trajectoires descendantes, le sur-risque de mortalité est plus important que pour ceux étant restés dans la même catégorie, et de manière générale toutes catégories confondues, plus proche du risque de la catégorie qui est rejointe. Pour les trajectoires ascendantes, plus particulièrement chez les hommes, leur mortalité est plus faible. Ainsi ceux qui évoluent d'une catégorie à l'autre ont un risque de mortalité se situant entre la catégorie qu'ils quittent et celle qu'ils rejoignent.
- À la différence des hommes, les femmes ayant connu une trajectoire descendante enregistrent un risque de mortalité qui dépasse l'ensemble des risques des catégories. Elles sont réellement pénalisées par ce changement de statut. En revanche, les résultats sont moins nets pour les mobilités ascendantes : certaines s'accompagnent d'une mortalité plus forte que celle de la catégorie que ces femmes ont quittée ; d'autres, d'une mortalité plus forte que celle qu'elles rejoignent. Comme on le constate également pour les hommes, seule compterait la trajectoire d'entrée en activité, qui montre un effet protecteur.
- Les données de l'étude ne permettent pas de déterminer précisément comment les trajectoires influencent la mortalité : les « mobiles » ont-ils adopté les comportements de santé des catégories

qu'ils ont rejointes, ou avaient-ils déjà ces comportements qui les auraient conduits à rejoindre cette catégorie ?

Dans le prolongement de cette étude, les facteurs d'instruction, mais aussi la catégorie socioprofessionnelle du conjoint vont être également analysés afin de voir leur éventuelle incidence sur la mortalité et les trajectoires.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Sandrine Guyot* : L'étude montre-t-elle des résultats contrastés selon les branches professionnelles ?

*Emmanuelle Cambois* : Nous n'avons pas regardé cet aspect. Des pistes ne peuvent être explorées en raison du nombre plus ou moins important d'événements décès dans les différentes trajectoires.

*Thomas Coutrot* : Considérer tous les retraités comme stable est un choix qui n'est pas optimal. Il affaiblit la portée de la démonstration. Sans enlever les retraités, il aurait été possible de regarder leurs itinéraires antérieurs.

*Serge Volkoff* : Ta critique est atténuée par le fait qu'on est en taux standard de mortalité (SMR), donc corrigé des structures d'âges. Pour ceux qui n'ont pas changé de catégories professionnelles, le poids des retraités doit être relativisé puisqu'on relativise le poids de leur tranche d'âge. Le poids numérique vrai doit être un peu gommé par la correction des structures d'âge.

*Emmanuelle Cambois* : En effet, mais ce que Thomas souligne c'est qu'on dit stables des trajectoires qui ne le sont pas vraiment.

*Thomas Coutrot* : L'enquête SIP (*Santé et Itinéraires Professionnels*) permettra de répondre aux questions posées sur le lien entre mobilité professionnelle et état de santé.

*Serge Volkoff* : L'enquête ESTEV (1990/1995) peut donner également des éléments de réponse.

*Michel Gollac* : Dans l'ancienne nomenclature du recensement, la catégorie sociale « fourre-tout » était celle des employés. Ceux qui ne répondaient pas ont été classés dans cette CS ; à la différence des nouvelles nomenclatures où les non répondants sont répartis sur l'ensemble des catégories. Les résultats étonnants des précédents recensements que tu obtiens pour les salariés devenant employés s'expliquent peut-être ainsi.

*Emmanuelle Cambois* : L'Insee nous a fourni l'*Echantillon Démographique Permanent* (EDP) en procédant à une recodification à partir de la classification de 1982. Cela ne signifie pas pour autant que les non déclarants n'aient pas été classés dans la CS « employé ». Dans d'autres études sur l'état de santé des salariés, des agriculteurs, on retrouve des choses similaires confirmant un état de santé dégradé des employés.

*Michel Gollac* : Sur le plan de la mortalité, y a-t-il une même répartition en fonction des différentes professions exercées par les employés, entre d'un côté les stables et de l'autre ceux qui ont une mobilité ascendante ?

*Emmanuelle Cambois* : C'est la même répartition. On retrouverait ces différences si on détaillait la nature de la fonction d'employé : employé de bureau ou autres.

*Michel Gollac* : Par ailleurs, les gens ne se déclarent pas de la même façon d'un recensement à l'autre. Cela doit biaiser à la baisse les écarts entre les stables et les mobiles. Il peut y avoir des faux stables et des faux mobiles.

*Emmanuelle Cambois* : Entre les ouvriers et employés, je pense justement qu'il y a des faux mobiles.

*Serge Volkoff* : Il y a des professions très ouvrières pour les employés. En outre, à catégories socio-professionnelles identiques, l'espérance de vie dans les emplois du secteur public serait supérieure

d'un an et demi, à ceux du privé. Les explications données de ce phénomène tiendraient à ce que les individus faisant le choix d'un emploi dans le public sont ceux également qui opèrent une série d'arbitrages consistant à renoncer à un peu de leur pouvoir de consommation pour privilégier d'autres aspects de leur vie personnelle. Ces choix se retrouveraient dans leur manière de se loger, de s'alimenter, de privilégier une certaine sérénité dans l'itinéraire professionnel, convergeant en termes de résultats vers une meilleure santé.

*Emmanuelle Cambois* : Sur les conseils de Laurent Toulemon de l'Ined, on s'est intéressés également à la fécondité – et non plus uniquement à la mortalité – en lien avec la mobilité professionnelle. On a observé la fécondité – toutes choses égales par ailleurs – entre deux recensements : les femmes qui évoluent d'une profession indépendante vers un emploi salarié enregistrent un pic de fécondité. Les conditions offertes dans le salariat avec les congés maternité facilités, la flexibilité des horaires favorisent la maternité. Dans l'enquête ici, on a tenté d'inclure d'autres variables pour proposer un modèle plus explicatif des déterminants influençant la mobilité et leurs effets sur la mortalité.

*Michel Gollac* : Les déterminants de la mobilité sont difficiles à élucider. Il y a sans doute des différences entre les métiers pour lesquels la mobilité en vue d'améliorer ses conditions de travail est plus ou moins aisée ou risquée selon le secteur institutionnel. L'année dernière, une étude réalisée au Crest a montré que si les individus étaient prêts « à payer » très cher pour avoir de bonnes conditions de travail, ce n'était pas pour autant qu'ils changeaient d'emplois. Ça ne peut se faire que dans des circonstances bien particulières, lorsque les conditions de travail sont déjà connues et que la mobilité n'est pas trop forte. De ce point de vue, la fonction publique ou parapublique est particulièrement avantageuse.

*Serge Volkoff* : Je parlais davantage d'entrée dans la vie active. Il me semble que le passage d'emploi dans le secteur privé vers le public au cours de la vie professionnelle est moins fréquent. Mais revenons à la mobilité dite ascendante. Il y a quand même deux effets contradictoires : d'un côté, elle dénote la possibilité d'accéder à un niveau supérieur d'emploi et traduit donc le bon état de santé de la personne en question (ou son amélioration après qu'elle ait pu accéder à ce niveau supérieur) et d'un autre côté, la mobilité ascendante peut être le fait de l'impossibilité de tenir plus longtemps dans l'emploi actuel ; et si ce n'est plus tenable c'est peut-être aussi en raison d'atteintes de la santé. On retrouve une situation assez similaire en transposant au travail de nuit. Le travail de nuit est usuellement associé à une série de pathologies. L'état de santé des anciens travailleurs de nuit est dégradé par rapport à celui des travailleurs en poste de jour, lui-même moins bon que celui des actuels travailleurs de nuit, en raison des mécanismes de sélection. Les travailleurs en poste de jour ont moins d'infra-pathologies que les autres, alors que les actuels travailleurs de nuit ont quant à eux moins de pathologies sérieuses (évidemment incompatibles avec le maintien de leur activité).

*Emmanuelle Cambois* : Dans les études précédentes, la mobilité professionnelle descendante n'avait pas les mêmes déterminants que la mortalité. On quittait un emploi parce qu'on déménageait ; on ne retrouvait pas un emploi de profession intermédiaire et devenait employé justement parce qu'on avait déménagé, sans que cela ne soit lié directement ou non avec la santé. Dans les trajectoires descendantes, les femmes n'étaient pas pour autant pénalisées par de la surmortalité. On n'arrive plus maintenant aux mêmes conclusions.

*Antoine Valeyre* : Il y a peut-être un problème de polarité des profils dans les différentes catégories. Par exemple, les femmes cadres supérieurs sont principalement enseignantes ou dans le secteur de la santé, dans la fonction publique ; ce qui n'est pas le cas des hommes. Les « décrochages » de statuts sont également peut-être plus violents pour les femmes que pour les hommes, plus dispersés dans des fonctions à moindre espérance de vie.

*Serge Volkoff* : Sait-on pour les femmes artisans devenues cadres s'il s'agit seulement d'un changement de statut ou plus fondamentalement d'un changement dans l'activité professionnelle ?

*Emmanuelle Cambois* : Ce sont des femmes qui deviennent salariées. Il faudrait aller voir de plus près pour en savoir plus.

*Danièle Guillemot* : Pour revenir à la remarque de Thomas sur les retraités, par définition on ne peut pas être retraités aux deux dates de l'enquête, en 1990 et 1999. Ce sont des personnes qui meurent entre 60/65 maximum, donc de la mortalité précoce chez les « mobiles ».

*Serge Volkoff* : Le « sens » de la mobilité peut être tronqué ; par exemple pour une personne qui aurait déclaré en 1999 comme profession, sa profession principale sans nécessairement que cela soit celle qu'il ait occupé juste avant son départ à la retraite. Aussi pourrait-on croire qu'il ait bougé dans un sens, alors que c'est en fait dans l'autre sens qu'il a évolué.

*Danièle Guillemot* : J'ai par ailleurs l'impression que de manière générale, les catégories socio-professionnelles sont beaucoup moins discriminantes pour les femmes que pour les hommes, quel que soit le phénomène étudié. Dans le recensement, il y a peut-être moyen de recoder les catégories.

*Emmanuelle Cambois* : En effet, les catégories ne sont pas construites pour les femmes. Lorsqu'on utilise d'autres critères, la dispersion est plus grande et les inégalités moindres chez les femmes. Une des conclusions de cette étude est justement de se demander s'il y a moins d'égalité chez les femmes ou si ce sont les catégories telles que construites qui seraient moins représentatives de leurs inégalités. On montre dans ce travail que les catégories ne sont pas homogènes et qu'il est préférable de regarder les trajectoires, et ce même si elles sont grossières ; il serait donc nécessaire d'éclater les catégories en niveaux plus fin, pour affiner les résultats. Par exemple, même en regardant les ouvriers qualifiés et non qualifiés, on montre des résultats très différents : c'est parmi les qualifiés qu'il y a plus de mobilité vers les professions intermédiaires d'employés.

*Danièle Guillemot* : Ce qu'on ne voit pas en coupe, on le verrait donc en trajectoires. Par rapport aux agricultrices, on pourrait tout à fait faire l'hypothèse qu'au décès de leur mari, les femmes passent de la catégorie d'inactive à agricultrice. Elles accéderaient à ce statut mais dans une période où elles seraient fragilisées en raison de leur veuvage.

*Emmanuelle Cambois* : La nature peut-être différente des tâches exercées par les hommes et femmes agriculteurs pourrait également expliquer ces différences. Le métier d'agriculteur ne serait pas le même selon le genre.

### Interventions de PATRICK MAYEN et de DAMIEN CRU

---

*Présents* : Robert Ardeni, Damien Cartron, Damien Cru, Michel Gollac, Sandrine Guyot, Patrick. Mayen, Serge Volkoff.

**RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE PATRICK MAYEN (ENESAD)** : « Comment les professionnels de la formation peuvent-ils contribuer à rendre le travail acceptable ? Agir pour l'autre et avec l'autre : tensions dans les situations de relation de service »

Dans le cadre de cette intervention, P. Mayen s'est interrogé du point de vue de la didactique professionnelle sur ce qui dans les expériences vécues dans des parcours professionnels (de précarité) pouvait produire de l'expérience et des acquis permettant de développer des compétences utilisables ultérieurement. Mais aussi sur les conceptions qu'ont les formateurs des questions de parcours et d'expérience.

Différents points utiles à la discussion sont rappelés par P. Mayen, avant d'en proposer une illustration dans les situations de relation de service.

- Les compétences – système entre ce quelqu'un pourrait faire et les conditions dans lesquelles il est amené à le faire – sont toujours distribuées. Or, dans le domaine de la formation, pour les concepteurs d'actions de formation, le travail est souvent un référent désincarné, dépouillé de ses « entourages ». La responsabilité des compétences est attribuée aux personnes, indépendamment du contexte éventuellement inhibiteur du développement des compétences. Cette conception ne permet pas de faire évoluer les modes d'organisation dès lors qu'on considère que l'investissement des individus suffit à combler les insuffisances de l'organisation du travail. En revanche, en VAE, un certain nombre de jurys intègrent cette conception distribuée des compétences en prenant en compte le contexte dans leur évaluation des acquis, comme d'une condition du développement des compétences. Cet aspect permet au jury de ne pas écarter systématiquement des personnes qui n'auraient pas été dans un contexte favorisant le développement des compétences.

- La durée des expériences et le nombre d'emplois occupés par la personne en recherche de validation des acquis d'expérience est une constante dans les dossiers de validation. À la lecture de ces dossiers, apparaît une sorte de consensus sur le nombre et les durées moyennes acceptables des expériences pour pouvoir les faire valoir au titre de la VAE. Pour un candidat entre 35 et 45 ans, cette moyenne est de trois ou quatre expériences courtes en début de carrière puis de deux ou trois plus longues. 5 à 7 ans est la durée souhaitée des expériences, en deçà de laquelle celles-ci sont jugées trop courtes pour être « validables ». Deux raisonnements sont sous-jacents. Le premier relève de la dispersion des expériences : si le candidat n'a pu rester suffisamment dans un emploi, c'est soit qu'il n'a pas réussi à se stabiliser, soit qu'il n'a pas donné satisfaction à son employeur. Le second raisonnement s'appuie sur l'impossibilité en un temps jugé trop court d'avoir pu maîtriser et approfondir toutes les dimensions de la situation de travail. Ce positionnement est paradoxal au vu de l'approche VAE, supposée constituer un moyen de capitaliser les différentes expériences des personnes, faciliter l'accès aux qualifications, et, éventuellement, s'opposer à la précarisation.

- La multiplicité des expériences vécues dans un même emploi pose la question du type de généralisation qui peut être construite à partir de cette diversité. Pour pouvoir y répondre, cela suppose de s'interroger sur ce qu'est un emploi. Si on considère qu'il s'agit d'un ensemble de tâches, il faut pouvoir déterminer quelles sont les tâches que la personne a couvertes lors de ces expériences. Plus

particulièrement les tâches de référence pris en compte pour les diplômés, mais aussi les tâches les plus complexes et les plus critiques. Bien souvent, lors de remplacement du titulaire du poste, les situations complexes et critiques ont tendance à être aménagées en amont ou prises en charge par d'autres afin d'éviter au remplaçant de devoir y faire face. De ce point de vue, ces « systèmes de rattrapage » constituent un empêchement au développement des compétences, en ne permettant pas la confrontation avec des situations complexes et critiques. Aussi, en multipliant les expériences, a-t-on pu avoir l'occasion de se confronter à différentes situations mais sans pour autant de possibilités de généralisation ou ne pas être confrontés à des situations critiques et complexes et donc développer des compétences concernant le domaine d'activité critique.

- « Qu'est ce qui est généralisable dans une expérience ? ». Pouvoir être confronté à des situations complexes et critiques est une opportunité tant de développement cognitif, de défi pour l'intelligence, que de possibilité d'exprimer ses capacités et ses acquis. On peut faire raisonnablement l'hypothèse que si une personne fut confrontée à cette complexité, elle a pu se familiariser avec ces situations mais aussi avec les raisonnements et les attitudes ad hoc, avoir eu des occasions de réalisation et donc de transférabilité. En VAE, cette confrontation avec des situations complexes est un élément important donné à la valeur et à la validation de l'expérience. Une personne n'ayant pas été en prise avec des situations complexes risque de voir la valeur qu'elle avait accordée à son expérience « dévalorisée » par le valideur et ne pas obtenir le diplôme convoité. L'exemple classique est celui des salariés ayant travaillé dans la restauration rapide et qui tentent de passer le CAP de cuisinier. S'ils ont pour la plupart réalisé tous les entours du métier de cuisinier, ils ne peuvent justifier sur le plan professionnel de la maîtrise du « savoir cuisiner ». L'illusion de l'expérience construite qui conduit ces salariés à envisager un futur en développement se heurte à l'exigence des référentiels et à la structuration actuelle des diplômes. Ce choc peut être particulièrement brutal.

- Si la confrontation à la complexité est un élément important du développement des compétences, elle peut être un obstacle à la réalisation des attendus de l'activité. Chacun « entre dans une situation de travail », plus ou moins préparé, avec le niveau d'expérience qui est le sien et un certain niveau de capacité pour agir dans cette situation. Selon ce capital disponible et l'urgence de l'action, on cherchera plus ou moins à opérer une simplification de la situation, à réduire au maximum ses caractéristiques pour pouvoir agir sur elle, jusqu'à ce que les résultats viennent invalider l'action. Cette simplification légitime prive néanmoins de situations potentiellement riches en matière d'acquisitions de connaissances un peu généralisables. Elle s'accompagne également d'une certaine insatisfaction, l'intérêt de la situation étant moindre. En « ré-ouvrant » la complexité des situations, on peut de nouveau relancer l'intérêt et l'investissement dans le travail.

Ces différents points sont illustrés par l'exemple des emplois de service à domicile, occupés par des personnels sans qualification ou faiblement qualifiés. Ces emplois sont proches des activités domestiques, pour lesquelles on considère souvent qu'il est possible de les tenir à partir de l'expérience et des connaissances de la vie quotidienne. Les relations de service étant souvent de courtes durées, les salariés n'ont que rarement connaissances des résultats de leur action, mais aussi de leurs effets. Ils ne sont pas toujours confrontés au « choc du réel » qui leur permettrait de conforter ou de corriger leur activité. L'absence de rencontre avec d'autres professionnels ne leur donne pas non plus la possibilité de réguler leur manière d'agir en se confrontant à l'activité des autres. Aussi, l'expérience de ce genre d'activité n'implique pas nécessairement qu'il y ait eu développement, qu'il ait été possible pour la personne concernée d'apprendre sur son action.

L'obligation récente de formation pour certains métiers de service (comme les assistantes maternelles) a suscité de nombreuses difficultés pour les salariés et les organismes de formation. Nombre d'assistantes expérimentées, reconnues comme professionnels, ont eu le plus grand mal à passer cet obstacle de l'entrée en formation. Par ailleurs, elles ont contribué à remettre en cause certaines pratiques enseignées en formation n'ayant plus cours dans le monde professionnel, alors que d'autres étaient éclipsées des programmes d'enseignement. Majoritairement tournées vers les savoirs liés à l'objet technique, les formations continues restent peu adaptées à des activités comme les activités de service où l'objet du service est moins essentiel que la relation de service.



En matière de conception de formation et de validation d'acquis, des travaux restent à mener sur ce qui est transférable d'une activité à une autre, d'une expérience à une autre. Sont-ce les types de raisonnements qui ont été développés dans des situations complexes ? Dans la relation de service, est-ce la compréhension des comportements humains, de la nature sociale de ces situations qui constitue le noyau de l'activité, transférable d'une situation de service à une autre ?

Il y aurait sans doute également à inventer de nouvelles formes d'intervention pour les formateurs face à des emplois qui deviennent professionnalisés ou encore face à des parcours d'emplois précaires. Peut-être, en créant des modules intermédiaires de formation qui permettraient - à ceux qui « possèdent » le noyau de leur métier, de travailler sur ses entours (et inversement à ceux qui détiennent déjà la maîtrise des entours de leur métier à travailler sur son noyau) ; - de travailler les différentes expériences acquises au cours d'un parcours professionnel au-delà de leur singularité.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Robert Ardenti* : Comment les jurys sont-ils formés ?

*Patrick Mayen* : Les jurys de VAE sont composés en majorité d'enseignants spécialistes du domaine et de professionnels. Ces derniers ont une connaissance du monde professionnel, mais sont aussi souvent familiers des structures d'enseignement. Il y a peu de jury où les membres sont nouveaux ou ayant peu d'expérience de cette activité.

*Serge Volkoff* : La VAE est visiblement un temps d'une pratique réflexive : on peut avoir réussi à acquérir le diplôme sans pour autant s'y « retrouver » ou encore avoir obtenu la reconnaissance *via* le diplôme sans en avoir tiré de bénéfice en termes de développement professionnel. Pour les candidats à la VAE, quelles sont les conséquences d'un éventuel échec à l'obtention de leur diplôme ? Quel choc en retour ces personnes subissent-elles ? Comment faire pour ne pas les laisser en déshérence ?

*Patrick Mayen* : Ce choc est particulièrement difficile lors des étapes préalables à l'accompagnement pour les personnes dont l'envie de validation d'acquis était forte. Soit en vue de faire reconnaître leur expérience. Soit pour se sortir de leur emploi actuel ou d'autres situations personnelles, familiales et/ou sociales. Soit enfin, pour accéder à d'autres voies. Ce qui est intéressant, c'est d'avoir pu observer l'ensemble du dispositif. Alors qu'hier, les personnes se lançaient dans cette démarche, sans trop y être contraints ; aujourd'hui, il existe une prescription de VAE. Elles se retrouvent dans un centre d'information VAE (ou un point relais conseil) dans lequel les valideurs vont en premier lieu s'assurer de la recevabilité de leur dossier, en un ou deux entretiens d'une heure et, sans réel moyen de faire une véritable analyse des expériences. Lors de cette étape, une fin de non recevoir – c'est-à-dire la mise en évidence de l'inadéquation entre l'idée que se fait le candidat de son expérience et ce qui peut être validé par ailleurs – peut constituer un choc brutal. En quelque sorte, on « invalide » leur expérience. Il y a une partie des candidats qui ne franchissent pas l'étape de la recevabilité et abandonnent leur projet. La situation est plus mitigée pour ceux qui vont jusqu'à la phase du jury. Il y a des candidats à qui on préconise de faire des formations, et qui après celles-ci se rendent compte de leur utilité et se relancent dans une dynamique.

*Serge Volkoff* : Comment est-il possible d'objectiver que cette « fin de non recevoir » ait pu servir à ces candidats malheureux ?

*Patrick Mayen* : Je n'ai pas de donnée sur ce point. Seul avons-nous l'avis des candidats (quand nous avons pu l'avoir). Sur le plan de la démarche, nous travaillons avec les données brutes des entretiens conduits par les conseillers. Nous faisons des observations et des enregistrements systématiques des Jurys. Quand cela est possible, nous faisons également des entretiens avec les candidats, mais cela pose un problème méthodologique puisque dès lors nous intervenons dans le processus d'accompagnement du candidat.

*Serge Volkoff* : Je voulais revenir sur la notion de complexité, qui est à la fois très diverse et floue. La définition qui en est donnée par l'Académie, c'est « plier ensemble ». Généralement, dans les ouvrages, la complexité renvoie à deux acceptions : la difficulté, d'une part, et l'interrelation de nombreux éléments entre eux, d'autre part. La complexité, c'est peut-être aussi un mode d'organisation des faits entre eux. Tu disais que quand on débute dans un travail, on va chercher en premier lieu à le simplifier. Cette simplification est sans doute nécessaire pour se donner un cadrage théorique opérationnel.

*Patrick Mayen* : Dans un ouvrage qu'on a écrit sur la création de référentiels à partir de l'analyse de situation, on a tenté de caractériser cette notion de complexité. Il est important de dissocier la situation, qui est un donné, et l'activité qui est ce qui est créé. À condition de ne pas s'arrêter là, en considérant que la situation est complètement extérieure à l'individu. En ce qui concerne la complexité, on peut certainement aller plus loin que de la caractériser par le grand nombre de variables ou de paramètres en jeu. Si dans un travail donné, on vise un certain nombre de résultats productifs immédiats, on se trouve à un certain niveau de complexité. Si en plus de ces résultats attendus, on veut par exemple maintenir le matériel en bon état, ne pas prendre de risques pour les autres et pour soi, trouver en plus des satisfactions personnelles à l'activité réalisée, on commence à se donner des critères de complexité par rapport à la performance recherchée. Il y a de nombreux facteurs qui peuvent conduire à estimer a priori une situation complexe comme aussi la complexité de la prescription avec sa cohérence ou son incohérence. La notion de difficulté est différente. C'est ce qui est difficile pour quelqu'un, en fonction de sa perception et des ressources qu'il a pour l'affronter.

Quand on dit qu'une partie de l'activité consiste à se simplifier la vie, il est vrai que cette phase de l'activité peut avoir un niveau de complexité important dans la mesure où cela va demander de composer avec un ensemble d'éléments pour réduire le champ de la difficulté. On peut ainsi déployer beaucoup d'efforts pour ne pas être pris dans un faisceau de contraintes et se simplifier la vie en réduisant la complexité de la situation. Cela peut poser un problème : tant qu'il n'y a pas de signal d'urgence émanant de la situation, la représentation de cette situation et des modes d'action limite le pouvoir de développement de la situation.

On s'aperçoit que les formations ont tendance à travailler sur les situations principales et non les situations connexes et annexes<sup>34</sup> qui sont pourtant extrêmement importantes. Pour une hôtesse d'accueil par exemple, la tâche principale est l'accueil. Une tâche connexe peut être d'apporter le courrier à l'ensemble des services, ce qui peut permettre aux hôtesses de connaître qui fait quoi, de savoir qui a déménagé. Une tâche annexe, c'est de balayer l'accueil. Parfois, les emplois changent et ce qui était connexe devient principal. C'est important de faire ce travail d'analyse et de le rapatrier dans les référentiels des programmes de formation.

*Sandrine Guyot* : Ce qui m'a frappé dans votre intervention c'est ce que vous dites sur la caractérisation de la valeur de l'expérience. D'une part, il y a la valeur accordée à certaines expériences par les valideurs – les expériences qui selon eux feraient expérience – et qui n'englobent pas les situations vécues hors activités professionnelles et, d'autre part, la valeur que donnent les individus à leur expérience et qu'ils pensent pouvoir faire valoir. J'ai l'impression de paradoxes grandissants. En premier lieu, dans l'idée initiale de la VAE, qui me semblait-il avait aussi pour but de donner valeur aux expériences, même acquises hors d'un milieu professionnel. En second lieu, dans la valeur de la durée de l'expérience. Lors d'une séance précédente, E. Marchal avait mis en évidence l'importance grandissante du critère d'expérience dans les offres de recrutement, dont la durée minimale est rarement inférieure à 2 ans et le plus souvent requise entre 10 et 15 ans. Comme s'il y avait une durée normalisée à partir de laquelle l'expérience compte.

*Patrick Mayen* : On a essayé de savoir comment les jurys évaluaient. De manière générale, ils se comportent comme des recruteurs ; les enseignants et les professionnels au sein des jurys utilisent

---

<sup>34</sup> Les situations connexes sont très liées à la tâche principale. Les situations annexes relèvent des tâches que les gens sont amenés à faire en plus de leurs tâches, sans qu'elles aient grand lien avec le métier.

les catégories du recrutement, notamment pour les niveaux BTS et supérieurs. Ayant peu de temps réellement pour identifier la nature de l'expérience, ils s'appuient sur la durée de l'expérience, le type de secteur dans lequel a été acquise cette expérience, l'entreprise dont on sait si elle est plus ou moins exigeante en matière de recrutement, si elle donne accès aux évolutions technologiques, le type de responsabilité exercée, les titres et intitulés de diplôme.

Dans une grande partie des académies de l'Éducation nationale, les jurys ne prennent en compte que l'activité professionnelle. Et non les activités bénévoles et personnelles. Les jurys sont d'abord préoccupés par la véracité des propos tenus par les personnes et leur preuve. Dans d'autres institutions, le bénévolat, les activités associatives, les responsabilités communales sont prises en compte.

*Sandrine Guyot* : Encore faut-il que les demandeurs aient eu un accès à un emploi stabilisé, ce qui n'est pas nécessairement le cas de personnes en situation de précarité dont les parcours professionnels sont souvent en pointillé.

*Patrick Mayen* : Le système de certification prend comme référence l'emploi, et dans l'emploi, un certain noyau de capacités, de connaissances, de compétences, mais qui ignore les entours du métier, la dimension psychique du travail, la débrouillardise. Malgré la pléthore de diplômes et de titres existant en France, on ne trouvera pas nécessairement d'équivalence pour quelqu'un ayant de nombreuses expériences dans des domaines différents.

*Damien Cru* : Le travail de l'expérience est un travail extrêmement complexe. Vivre des événements ne fait pas nécessairement expérience. Il faut se confronter à d'autres, aux pairs. Ce n'est pas toujours possible, lorsqu'on travaille seul ; pas toujours facile, non plus et cela suppose un travail réflexif sur soi, sur ses propres représentations. Avant même que la question de la reconversion se pose, il y a sans doute tout un travail à réaliser pour les candidats de la VAE. La construction de l'expérience est sans doute ce qui est le plus difficile à enseigner : comment se construit-elle ? Comment ce qu'on vit au travail nous fait expérience ? La généralisation ne suffit pas.

*Serge Volkoff* : Ce que Patrick appelle généralisation, n'est pas une généralisation abstraite. C'est un processus de montée en généralité qui consiste à tisser des liens entre les choses.

*Patrick Mayen* : Une très intéressante étude a été faite en 1992 par l'association Médiation, auprès de personnes en difficulté, sur la capacité à se situer. Comment « je » me situe dans la diversité des lieux où je me suis rendu ? Comment je me situe dans la communication avec les gens ? Dans la complexité de la tâche ? Qu'y a-t-il de commun entre toutes les situations dans lesquelles je me suis trouvé ? Ce sont des aspects essentiels à travailler. Construire ce qui fait différence est extrêmement difficile, pire est de construire ce qui fait ressemblance et invariant. Tout cela est un travail de généralisation.

*Damien Cru* : La répétition est un concept que j'associe volontiers à celui de généralisation. On construit son expérience en butant sur des situations et des obstacles qui se répètent.

*Patrick Mayen* : Vigotsky parle de répétition sans la répétition. Lorsqu'on est dans l'urgence du travail, quand sa préoccupation est de se débrouiller au plus vite, on risque de buter sur les mêmes problèmes sans prendre le temps de les élucider. Cela vaudrait sans doute la peine d'articuler cette notion de répétition sur un plan théorique.

*Michel Gollac* : D'où vient cette idée que la « bonne » durée d'une expérience serait entre 5 et 7 ans ?

*Patrick Mayen* : Le texte de loi sur la VAE précise qu'il faut pouvoir faire la preuve de trois années d'expérience minimum pour obtenir la validation de ses acquis. Certaines universités ne reçoivent même pas les candidats qui ne peuvent justifier de plus de trois ans d'expériences, considérant ce délai insuffisant pour correctement entrer dans l'emploi, être un bon professionnel et pouvoir passer à un autre emploi. Mais pourquoi 5 à 7 ans précisément ? Je n'en sais rien.

*Michel Gollac* : Peut-être considèrent-ils également qu'avec une durée de 3 ans, le taux de reçus était trop important.

*Patrick Mayen* : Il y a de nombreuses discussions à propos de jeunes gens demandant la validation d'un BTS, sans avoir suivi les deux ans de cours.

*Damien Cru* : À juste raison, tu as insisté sur la nécessaire confrontation du vécu pour construire l'expérience. J'ai toujours critiqué l'idée qu'on juge le maçon à son mur. Le maçon n'est pas seul. Dans la tradition, il est approvisionné par un manœuvre, qui s'il est bon, n'attendra pas que le maçon lui demande de lui passer les briques, il le fera au moment opportun. Son chef fera barrière entre le client et lui, pour lui éviter d'être dérangé.

*Serge Volkoff* : Tout ceci renvoie à une interrogation sociologique beaucoup plus large : Qu'est-ce qui fait en entreprise la difficulté d'appréhender l'expérience dans sa diversité et ses composantes, alors que cela est fait par des jurys en VAE ?

*Damien Cru* : J'ai assisté à plusieurs jurys de CAP dans le bâtiment, où les enseignants de l'Éducation nationale et les professionnels posaient systématiquement la question des critères, notamment : « si on avait à l'embaucher, le prendrait-on ou non ? »

*Serge Volkoff* : il y a sans doute un « tropisme » bâtiment. Ce n'est pas par hasard que dans l'enquête SVP 50, ce sont les quinquagénaires travaillant dans le bâtiment qui font montre d'un sens aigu du travail et du degré de reconnaissance.

**RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION DE DAMIEN CRU (PROFESSEUR À L'INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNIQUES D'ANGERS) : « La réforme de la médecine du travail et le personnel des services : chance ou déchéance ? »**

La loi de modernisation sociale de 2002 a engagé une réforme de fond de la médecine du travail vers la création de services de santé au travail. Dorénavant, les services de médecine du travail doivent contractualiser avec une nouvelle catégorie d'intervenants : les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP). Ces professionnels – toxicologues, ingénieurs sécurité, ergonomes, psychologues, etc. – sont habilités à l'exercice de cette fonction par des organismes accrédités et peuvent être embauchés directement par les services de santé au travail ou bien sous contrat d'intervention.

Cette nouvelle donne suscite différentes interrogations et réactions de la part des services de santé au travail, en particulier autour de *la possibilité de mise en œuvre d'une réelle coopération entre professionnels de formations différentes*.

Les coopérations entre professionnels de différents métiers ne sont pas nouvelles. En revanche, elles sont encore occasionnelles, parfois le fait de relations personnelles privilégiées, rarement valorisées et encouragées. Les causes sont multiples : pratiques professionnelles différentes, « querelles » de territoire, problèmes d'organisation des ressources et des compétences.

Mais la question essentielle est bien celle des raisons de la *pluridisciplinarité aujourd'hui* et de ce qu'elle engage envers la prévention. L'organisation de la pluridisciplinarité est mise en défaut par la conception usuelle de la prévention et ses fondements. Axée depuis les années d'après-guerre sur les notions d'accident et de risque, la prévention professionnelle est restée prisonnière d'une conception qui conduit à fractionner les risques entre facteurs techniques et facteurs humains. Si cela peut avoir un intérêt du point de vue de l'analyse, cette partition se révèle catastrophique au niveau de l'action de prévention. Ce modèle, encore dominant aujourd'hui, est pourtant en faillite et est l'un des principaux obstacles de l'approche pluridisciplinaire.

Ces questions sur la pluridisciplinarité sont souvent escamotées dans les services de santé au travail. Tout comme d'autres questions de fond : le devenir de la médecine du travail dans les dix prochaines années et des catégories professionnelles actuelles, la construction des actions de santé au travail dans les PME, les conditions d'innovation et d'expérimentation de ces coordinations entre médecins et IPRP. Certes, des mesures réglementaires ont été prises notamment sur ce dernier point au

travers de la mise en place de commissions médico-techniques réunissant représentants des médecins et IPRP. Mais encore faut-il que ces acteurs aient les moyens d'élaborer « quelque chose » de leur activité et pratiques, passées et actuelles, afin que ces commissions soient des réels lieux pour penser des propositions.

Compte tenu de la démographie médicale décroissante, des remaniements des missions des médecins du travail, du développement des actions collectives, de la formation de nouvelles catégories professionnelles « en limite » du territoire actuel des actions des médecins, l'ensemble de ces points demande à être mis en débat afin de préserver et développer la médecine du travail mais aussi la santé au travail.

## DISCUSSION AUTOUR DE L'INTERVENTION

*Michel Gollac* : Tu soulignes que les médecins du travail auraient tendance à considérer qu'on empiète sur leur territoire, ce qui ne faciliterait pas le travail interdisciplinaire. Mais comment les autres acteurs, ergonomes, préventeurs, etc. voient-ils cela ?

*Damien Cru* : Cela ne va pas de soi non plus pour les autres. La crise de la santé au travail les affecte également. Cette nouvelle conception de la prévention induit un changement dans les conditions d'exercice des métiers. Si les compétences mobilisées par un ingénieur sécurité et un ingénieur IPRP sont les mêmes, pour autant l'exercice de leur métier est sensiblement différent.

*Michel Gollac* : Quels sont les rapports engagés entre les différents intervenants ? De manière générale, quels statuts d'emplois ont-ils ? Quelles formations ?

*Damien Cru* : Ce milieu est extrêmement éclaté. Les situations sont très diverses, selon que la médecine du travail est un service rattaché à l'entreprise ou s'il est autonome. Selon la taille également de l'entreprise, les interlocuteurs du médecin seront différents (ingénieurs sécurité, ergonomes, infirmières, CHSCT) ; il sera ou non le seul spécialiste de la santé au travail. La question qui se pose est de savoir comment faire coopérer, travailler ensemble tous ces acteurs. Actuellement, chacun ignore l'autre au sens où personne ne se connaît. Le problème de la pluridisciplinarité ici n'est pas celui d'une opposition entre milieux disciplinaires, mais de la possibilité d'un « travailler ensemble ».

*Serge Volkoff* : Je n'avais jamais réfléchi à la question du travail soutenable et de ses enjeux du point de vue des médecins du travail, comme milieu professionnel. Je ferais deux remarques. La première concerne le déficit de justification de la réforme de la médecine du travail. Elle a été jugée comme allant de soi, inéluctable. À aucun moment, il n'y a eu de travail d'explicitation – politique, technique, professionnelle – de ses enjeux pour chacun des acteurs concernés ; ni d'échanges argumentés sur ce que cette réforme permettrait ou non aux différents acteurs de la santé au travail de travailler avec les interlocuteurs de l'entreprise (responsables RH, de production, managers, formateurs, syndicats, etc.). Pourtant, la question est bien là.

La seconde remarque porte sur le caractère soutenable ou non du lieu de travail et du milieu professionnel. Jusqu'alors dans ce séminaire, nous n'avons pas évoqué les cas où la question de la soutenabilité se posait par rapport à la situation économiquement difficile de certaines entreprises, menacées de fermer ou de réduire drastiquement ses effectifs, ou encore du point de vue d'un milieu professionnel, comme celui des médecins du travail. On peut penser que les médecins ont au moins cette chance d'appartenir à un milieu professionnel. Tous les métiers ne l'ont pas. Sans doute que le choc collectivement vécu que tu décris chez les médecins du travail, serait tout autre dans ces métiers.

*Damien Cru* : Les médecins ont effectivement des lieux d'échanges. Mais pour autant leur pratique professionnelle n'est pas forcément élaborée. J'ai en mémoire l'exemple d'une intervention que j'ai faite auprès de la Direction d'un service de santé, en Ile-de-France. Cette direction avait l'intention

de promouvoir des outils de gestion. Autour de ce projet, deux logiques s'opposaient – celles des gestionnaires et celles des médecins –, caricature d'un affrontement qui n'est pas porté professionnellement. Le problème était posé en termes de souffrance : certains étaient en retrait, d'autres espéraient trouver un emploi dans une autre structure. Cet affrontement était vécu sur le mode de l'agression personnelle, et tournait au conflit de personnes. Or, il était évident que le problème relevait de logiques professionnelles distinctes et de la construction d'une logique professionnelle nouvelle. Les services de santé au travail ne peuvent plus fonctionner comme auparavant, avec des administrateurs « administrant », une direction « gérant », des médecins du travail « se chargeant » de la santé au travail dans leur secteur d'activité. Si les médecins veulent monter des actions collectives, il leur faudra travailler avec d'autres, et pas seulement avec d'autres médecins.

*Sandrine Guyot* : J'aimerais revenir sur l'institutionnalisation des lieux d'échanges et la pluridisciplinarité que tu évoquais à propos des SST. Cela me semble partir du postulat que la pluridisciplinarité en matière de santé et de sécurité au travail est la condition nécessaire et optimale pour mener à bien des actions de prévention. N'était-ce pas une illusion que nous alimentons les uns et les autres ? Combien y a-t-il réellement d'interventions pluridisciplinaires, avec un vrai « travail ensemble », une véritable coopération entre les équipes, et qui aient donné lieu à des actions de terrain ?

*Damien Cru* : C'est une vraie question. Tu mets le doigt sur un défaut d'élaboration. Il y a beaucoup d'exemples de coopération, d'interventions pluridisciplinaires un tant soi peu coordonnées. Avec l'Aract, l'OPBBTP, la Cram. Ce ne sont pas nécessairement des actions spectaculaires, mais ce sont des coordinations élémentaires. Lorsque je travaillais à l'Aract, à l'occasion d'un diagnostic court, nous avons réuni le chef d'entreprise, les salariés, le médecin du travail, des ingénieurs de la Cram. Une des remarques du chef d'entreprise a été de dire que ce qui était intéressant c'était que pour la première fois il y avait tout le monde autour de la table. Rien que cela, c'est déjà un élément fort. J'ai l'intime conviction qu'il y a plein d'actions de cette nature. Mais ce ne sont pas celles-là qui sont mises en avant.

*Serge Volkoff* : La remarque de ce chef d'entreprise : « il y a tout le monde autour de la table » est, me semble-t-il, de nature à faire reculer le postulat sur la pluridisciplinarité qu'évoquait Sandrine. Ce qui est important n'est pas de trancher sur la valeur positive ou non de la pluridisciplinarité mais qu'il y ait des espaces où on puisse débattre des questions de santé, en rapatriant des caractéristiques du travail, les enjeux de compétences. Bien souvent un postulat ne se délite que confronté à un autre postulat en opposition. Je prendrais l'exemple d'un des épisodes de la mise en place de la loi de Finances. Un des indicateurs choisis pour rendre compte de l'efficacité de l'action des forces de l'ordre en matière de diminution des comportements de conduite automobile en état d'ébriété fut le pourcentage du nombre de personnes en état d'ivresse lors des contrôles de police et de gendarmerie. L'objectif affiché par la police nationale a été d'augmenter ce pourcentage, comme signe de l'efficacité des moments choisis pour réaliser ces contrôles. Alors que l'objectif de la gendarmerie était au contraire de faire baisser ce pourcentage, démontrant ainsi l'efficacité des campagnes de prévention.

Chaque raisonnement se tient. Ces deux objectifs se sont « télescopés » et ont provoqué des débats sur les pratiques des uns et des autres. Des discussions se sont engagées dans les commissariats et les gendarmeries, créant du sens autour de ces contradictions apparentes.

*Damien Cru* : Les indicateurs engagent des pratiques. Le débat autour des pratiques est ce qui est intéressant. Cela recoupe également une de mes autres réflexions sur l'autonomie. Avoir plus d'autonomie fait parfois l'objet de revendications. Mais finalement, le « plus d'autonomie » se traduit souvent par un plus de « débrouillez-vous ! Arbitrez vous-même plus de contraintes ! » On peut réclamer plus d'hétéronomie, mais il n'en reste pas moins qu'il y a plusieurs sources de prescriptions : le patron, le client, le métier. Le métier est ce qui permet de tenir tête au chef, au client.

*Serge Volkoff* : Tu évoques à la fois le métier et la diversité des prescriptions. Mais cela peut-il être mis sur le même plan ? Patrick Mayen disait que déplier la logique du travail c'est élargir les sphères

res de la prescription. Dans cette idée du métier, ce qui est fortement incorporé c'est la capacité à tenir ensemble un éventail très large de prescriptions de sources et de niveaux très différents.

*Michel Gollac* : Ce qui est important, c'est que cela soit incorporé sous une certaine forme : celle du métier

*Damien Cru* : L'autonomie est certes la capacité à faire face à l'ensemble de ces contraintes, mais ce qui m'importe c'est comment on y fait face, comment on s'autorise à dire que c'est faisable ou non, à quelles conditions.

Dans un certain nombre d'entreprises commerciales, les ingénieurs sont laminés au nom de l'autonomie. Ils se taisent, confrontés à la difficulté de tenir la logique de métier dans la conduite de projet. L'exemple de l'accident de la navette Challenger est en cela célèbre : l'ingénieur alerta sur la fragilité des joints du système en raison du froid. Il dut néanmoins céder sur son métier d'ingénieur, en autorisant le départ de la navette, sous la pression qui lui est faite de raisonner en tant que manager. Je peux citer un autre exemple dont j'ai été le témoin. L'entreprise Bouygues a lancé un nouveau procédé de fabrication de préfabriqués pour réduire les coûts de construction de logement. Des gains de productivité et de manutention étaient attendus grâce à la dépose immédiate des éléments préfabriqués par les grues, sans pré-stockage. À ma question au chef de chantier quant à sa conviction sur la faisabilité du procédé compte tenu de son expérience des activités, celui-ci répondit par l'affirmative. Lors de ma visite suivante sur le chantier, les panneaux préfabriqués étaient posés au sol.





# LISTE DES PARTICIPANTS ET DES INTERVENANTS

---

*N B : Les appartenances aux organismes mentionnés dans cette liste sont celles des divers participants pendant la période du séminaire.*

## **a/ Animateurs scientifiques du séminaire**

Michel Gollac, sociologue (CEE),

Sandrine Guyot, psychologue, ergonome (Université Paris X-Nanterre),

Serge Volkoff, statisticien, ergonome (CEE-Créapt)

## **b/ Membres permanents du séminaire (autre les trois précédents)**

Robert Ardenti, ingénieur de recherche en socio-économie du travail CNRS-CEE),

François Beaujolin, professeur associé en gestion, consultant (Geste),

Emmanuelle Cambois, épidémiologiste-démographe (Ined),

Sandrine Caroly, ergonome (UPMF Grenoble),

Damien Cartron, sociologue (CNRS-ENS-EHESS)

Thomas Coutrot, économiste-statisticien (Dares),

Marie-France Cristofari, statisticienne, (Insee-CEE-Créapt),

Nathalie Greenan, économiste (CEE),

Danièle Guillemot, économiste-statisticienne (CEE),

Catherine Marry, sociologue (Lasmus-Iresco-CNRS),

René Mathieu, socio-économiste (CEE),

Anne-Françoise Molinié, démographe (CEE-Créapt),

Bernard Prot, psychologue du travail (Cnam),

Antoine Valeyre, socio-économiste du travail, chargé de recherche (CNRS-CEE),

Patricia Vendramin, sociologue (Centre de recherche Travail et Technologies, Université de Louvain-la-Neuve, Belgique).

## **c/ Auteurs d'exposés (membres ou non du séminaire)**

Anne-Marie Arborio, sociologue du travail (Université de Provence),

François Beaujolin, professeur associé en gestion - Consultant (Geste),

Paul Bernard, sociologue (UQAM-Québec),

Jean-Pierre Brun, professeur de santé-sécurité du travail (Université Laval Québec),

Emmanuelle Cambois, épidémiologiste-démographe (Ined),

Sandrine Caroly, ergonome (UPMF Grenoble),

Céline Cholez, sociologue (Cristo-Univ. Grenoble 2),

Karine Chassaing, ergonome (CEE-Créapt),  
Damien Cru, consultant ergonome (Institut des Sciences et Techniques d'Angers),  
Hélène David, sociologue (Grasp-UQAM),  
Charles Gadbois, ergonome (CNRS-EPHE),  
Véronique Daubas-Letourneux, sociologue (Cresp-CENS),  
Michel Gollac, sociologue (CEE),  
Nathalie Greenan, économiste (CEE),  
Danièle Guillemot, économiste-statisticienne (CEE),  
Annie Jolivet, économiste (Ires),  
Caroline Laborde, épidémiologiste (Ined),  
Marc Loriol, sociologue (Laboratoire G. Friedmann),  
Emmanuelle Marchal, sociologue du travail (CEE),  
Patrick Mayen, professeur en sciences de l'éducation (ENESAD),  
Dominique Meda, sociologue du travail (Dares),  
Anne-Françoise Molinié, démographe (CEE-Créapt),  
Agnès Pelage, sociologue (IUFM de Créteil),  
Bernard Prot, psychologue du travail (Cnam),  
Valérie Pueyo-Venezia, ergonome (CEE-Créapt),  
Pierre Emmanuel Sorignet, sociologue (ENS),  
Patricia Vendramin, sociologue (Centre de recherche Travail et Technologies - Université de Louvain-la-Neuve, Belgique),  
Emmanuelle Walkowiak, économiste (CEE-Laboratoire d'économie, Université d'Orléans).

**d/ Participants ponctuels**

Mathieu Bunel, économiste (CEE),  
Frédéric de Coninck, sociologue, directeur de recherche (ENPC),  
Ghislaine Doniol-Shaw, ingénieur de recherche-ergonomie de l'ingénierie (CNRS),  
Corinne Gaudart, ergonome (CNRS-CEE-Créapt),  
Bruno Marielle, consultant,  
Marie-Thérèse Letablier, sociologue (CEE),  
Pierre Ralle, directeur du Centre d'études de l'emploi (CEE),  
Michèle Rocher, prévention, sécurité, ergonomie (INRS),  
Claire Thomassin, médecin inspecteur du travail (Ile-de-France),  
Cathy Toupin, ergonome doctorante (CEE-Créapt).

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 47** *Aléas de carrière, inégalités et retraite*  
NAJAT EL MEKKAOUI DE FREITAS, CINDY DUC, KARINE BRIARD, BERANGERE LEGENDRE, SABINE MAGE  
juin 2008
- N° 46** *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*  
MARIE-CHRISTINE BUREAU, SOLVEIG GRIMAUT, YVES LOCHARD, MARIE-CHRISTINE COMBES, NATHALIE QUINTERO, CAROLE TUCHSZIRER  
mai 2008
- N° 45** *A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators*  
LUCIE DAVOINE, CHRISTINE ERHEL, MATHILDE GUERGOAT-LARIVIERE  
mai 2008
- N° 44** *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*  
GUILLAUME HUYEZ-LEVRAT  
mai 2008
- N° 43** *Définition des zones témoin pour l'expérimentation du revenu de Solidarité active (rSa)*  
ANTOINE GOUJARD, YANNICK L'HORTY  
avril 2008
- N° 42** *Contrat nouvelles embauches (CNE). Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai-juin 2006 en CNE, CDD ou CDI de droit commun*  
BERNARD GOMEL ET DOMINIQUE MEDA, AVEC RAPHAËL DALMASSO ET NICOLAS SCHMIDT  
mars 2008
- N° 41** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 40** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi au Royaume-Uni*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 39** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux Pays-Bas*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 38** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi en Suède*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 37** *Âges, santé, travail : quelles évolutions ? Quinze ans de travaux du Créapt. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (année 2006)*  
CREAPT  
novembre 2007