

**88**

**Travail passé, activité et santé  
d'aujourd'hui : quels impacts  
des situations de travail**

Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2012

---

Décembre  
2014

CREAPT-CEE

Rapport de recherche

« Le Descartes »  
29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-Le-Grand CEDEX  
Téléphone : (33) 01 45 92 68 00  
Télécopie : (33) 01 49 31 02 44  
[www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

# Travail passé, activité et santé d'aujourd'hui : quels impacts des situations de travail ?

Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2012

CREAPT-CEE



Directeur de publication : Jean-Louis Dayan

ISSN 1629-7997  
ISBN 978-2-11-138783-6

## **Travail passé, activité et santé d'aujourd'hui : quels impacts des situations de travail ?**

### **RÉSUMÉ**

Les objectifs de « réactivité » et « flexibilité » contribuent à une instabilité croissante des systèmes de travail. Les contrats de travail courts sont devenus usuels, la mobilité professionnelle s'est élevée, les changements dans les techniques et les organisations du travail sont fréquents.

Ces évolutions rendent à la fois plus difficile et plus nécessaire, dans l'analyse des situations de travail, de s'intéresser aux « passés » (l'itinéraire de chacun, les transformations dans l'entreprise, les mutations d'un métier) ou aux « histoires » (histoire de l'entreprise, des dispositifs techniques et organisationnels ; histoires des métiers, des collectifs de travail, histoires de vie et de travail des individus) pour comprendre leurs enjeux en termes de santé au travail, de construction de compétences, d'efficience de l'activité individuelle et collective.

De façon générale, ces « passés » ne peuvent pas s'observer – même s'il est possible d'en recueillir des traces. La question posée aux recherches, en ergonomie, sociologie, épidémiologie... est donc d'élaborer des modes pertinents d'interrogation de ces périodes antérieures, de façon à concilier un souci de rigueur dans cet examen rétrospectif et une visée opérationnelle pour la compréhension – voire l'aménagement et la conception – des situations de travail d'aujourd'hui.

L'édition 2012 du séminaire annuel « Âges et travail » du Créapt sera consacrée à ce thème, autour duquel seront rassemblés des chercheurs de plusieurs disciplines.



## Sommaire

---

### Ouverture

**Serge Volkoff**..... 7

### Exposé introductif : CONJUGUER LE TRAVAIL AUX PASSES COMPOSES

**Anne-Françoise Molinié**..... 11

### Chapitre 1. LE CONTRAT DE BASE : UNE PROPOSITION POUR NOUER LES FILS DU PASSE ET PENSER LE FUTUR DU TRAVAIL

**Valérie Pueyo** ..... 27

### Chapitre 2. UNE HISTOIRE DES REGIMES DE TRAVAIL : LES USINES AUTOMOBILES FRANÇAISES AU COURS DE LA SECONDE MOITIE DU XX<sup>E</sup> SIECLE

**Nicolas Hatzfeld** ..... 45

### Chapitre 3. VECU SUBJECTIF DU PARCOURS PROFESSIONNEL ET SANTE PERÇUE : LES TRACES DE CE QUI N'A PAS EU LIEU

**Marie-Pierre Guiho-Bailly**..... 71

### Chapitre 4. LE TRAVAIL REFOULE : REFLEXIONS SUR TRENTE ANS DE GRH

**Anne Dietrich**..... 89

### Chapitre 5. USURE, REGULATIONS, SELECTION : LE PASSE PROFESSIONNEL DANS LA GENESE DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

**Willy Buchmann, Céline Mardon** ..... 107

### Chapitre 6. LES TRANSFORMATIONS DES PARCOURS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL AU FIL DES GENERATIONS. UNE EXPLOITATION DE L'ENQUETE « SANTE ET ITINERAIRE PROFESSIONNEL-SIP »

**Bastien Virely**..... 133

### Chapitre 7. PARCOURS DE TRAVAIL, EXPOSITIONS CANCEROGENES ET RECONNAISSANCE EN MALADIE PROFESSIONNELLE : QUELS OUTILS ? POUR PRODUIRE QUELLES CONNAISSANCES ?

**Émilie Counil** ..... 151

### Chapitre 8. RECONSTITUER LE PARCOURS PROFESSIONNEL DE PERSONNES ATTEINTES DE CANCER : L'EXPERIENCE DU GISCOP 93. RETOUR D'EXPERIENCE SUR UNE COHORTE DE PATIENTS ATTEINTS DE CANCER

**Flaviene Lanna**..... 185

**Discussion générale**

**Gaëtan Bourmaud, Corinne Gaudart ..... 201**



## OUVERTURE

**Serge Volkoff**, statisticien, ergonomiste, directeur scientifique  
du Créapt au Centre d'études de l'emploi

---

**Valérie Pueyo** (présidente de séance) : bonjour à tous et à toutes. Bienvenue au séminaire Créapt, qui a pour thème cette année « *Travail passé, activité et santé d'aujourd'hui : quels impacts des situations de travail ?* ».

Je vais tout d'abord passer la parole à Serge, qui va rappeler les modalités de fonctionnement de ce séminaire, et puis l'esprit dans lequel il est fait.

Comme Serge me le disait, il faut que vous soyez tout à fait à l'aise et je vous encourage à prendre la parole après les divers exposés, puisque l'opportunité de ce séminaire c'est aussi que ce soit un moment d'échanges et de dialogues autour des thématiques qui nous intéressent tous.

**Serge Volkoff** : bonjour, à mon tour aussi de vous souhaiter la bienvenue à toutes et tous.

Je dis juste un ou deux mots sur les usages de ce séminaire pour ceux d'entre vous qui n'en n'êtes pas habitués, et puis sur le choix du thème de cette année.

Ce séminaire est organisé par le Créapt (Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail). C'est un centre de recherche qui existe depuis une vingtaine d'années, et qui rassemble des ergonomes, des démographes, et puis, plus récemment, quelques sociologues ou économistes pour traiter des questions où se combinent des préoccupations concernant l'âge, le travail, la santé et l'expérience. C'est un groupement d'intérêt scientifique avec la participation de l'État, d'universités et d'organismes de recherche, ainsi que quelques grandes entreprises.

Ce séminaire est devenu maintenant un usage. On le fait chaque année sur trois jours, les trois jours qui précèdent le jeudi de l'Ascension, sauf dans les rares cas où cela tombe pendant les vacances universitaires. Pourquoi pas pendant les vacances universitaires ? Parce que ce séminaire est un séminaire optionnel dans le cadre de deux Masters-Recherche : Ergonomie-Ressources Humaines et Sociologie du Cnam. Je précise tout de suite pour les étudiants, que c'est votre présence au séminaire qui valide le séminaire, il est important que vous vous inscriviez sur la feuille de présence qui va tourner (ainsi que tous les autres participants), parce que c'est ça qui vous permet d'être informés quand on va publier les actes, d'être prévenus des séminaires des années suivantes, de rester parmi nos correspondants. On est toujours contents aussi d'avoir la liste des personnes qui ont assisté au séminaire.

Valérie vient de le rappeler, c'est de penser toujours ce séminaire comme un important temps d'échanges. Il y a une dizaine d'interventions dont chacune dure à peu près une demi-heure ou trois quarts d'heure. Ensuite à peu près autant d'échanges avec la salle, dans lesquels vos questions, vos remarques, vos critiques, vos signes d'enthousiasme, vos témoignages sont absolument les bienvenus. C'est au moins autant vous, que les intervenants à la tribune, qui font ce séminaire.

Le devenir de tout ça, à part d'avoir fait réfléchir tout le monde (ce qui est quand même l'essentiel...), et appris des choses (j'espère !), sont des actes publiés. C'est-à-dire que tout ce que nous disons est enregistré, transcrit intégralement (sauf éventuellement les grossièretés ou les propos contraires à l'éthique, mais ça ne s'est jamais produit dans l'histoire de ces séminaires), et soumis aux orateurs qui, eux-mêmes, peuvent amender ce texte. Ensuite c'est publié, et également accessible par Internet sur le site du Centre d'études de l'emploi (dont l'adresse est rappelée sur le programme du séminaire), sous la rubrique : Publications, index Rapport de recherche.

Les intervenants sont des personnes dont on a pu considérer, et qui l'ont admis, qu'elles avaient quelque chose à dire sur le sujet de l'année. Une partie sont des membres de l'équipe (mais ceci

n'est qu'une minorité active). Une partie sont des ergonomes (mais ce n'est qu'une minorité). Vous verrez qu'il y a un assortiment de personnalités, d'histoires, de disciplines, etc. qui est toujours souhaité, et recherché dans cette affaire-là. Ce qui veut dire que, dans l'assistance, dans certains cas, il y aura des exposés qui viendront de disciplines que vous connaissez bien, puis d'autres venant de disciplines que vous ne connaissez pas – quel que soit le cas de figure, n'hésitez pas à intervenir. On n'est pas là pour faire des confrontations académiques, même si on peut aussi faire des confrontations académiques. Elles ne sont pas exclues. Ce n'est pas limitatif de ce point de vue-là.

Sur le choix du thème de cette année (dont le titre vient d'être rappelé par Valérie), on essaye comme toujours de s'en expliquer dans le petit texte introductif (*cf.* programme). Les raisons sont largement des raisons contextuelles, d'abord. C'est-à-dire que notre expérience, nos pratiques, nos recherches (je crois qu'on en conviendra tous) amènent au constat que (je vais dire ça très vite) le monde du travail tend à ne pas avoir de passé. C'est vraiment très caricatural de dire les choses comme ça. Mais enfin il y a un certain nombre de caractéristiques dans l'organisation des entreprises, dans leur itinéraire, dans leur vie, qui tend à faire qu'il y a des personnes qui sont dans des contrats courts. On dit souvent qu'ils n'ont pas de longue perspective de travail dans l'emploi où ils sont. Ça peut vouloir dire aussi qu'ils n'ont pas un long passé dans l'emploi qu'ils occupent (parfois si, d'ailleurs : il y a des précaires qui se stabilisent au même endroit, tout en gardant un statut précaire). Même le principe est souvent qu'une bonne partie d'entre eux sont là depuis pas longtemps. Les cadres sont éventuellement là depuis pas longtemps dans le poste qu'ils occupent. Les collectifs sont composés de fraîche date. Tout ceci n'est pas la règle. Ce n'est pas forcément la norme, la dominante, mais c'est quelque chose qui tend beaucoup à se répandre de fait. Et c'est aussi quelque chose qui est revendiqué dans une certaine mesure, notamment dans la littérature managériale depuis assez longtemps, cette idée, depuis les textes de Crozier, que le bon dirigeant est un donneur de souffle, par exemple. Il pointe l'avenir. S'il pointe l'avenir, ça peut vouloir dire dans les plus mauvais des cas (et les plus mauvais des cas sont fréquents) qu'il ne s'intéresse pas énormément à ce qui s'est passé auparavant dans les itinéraires des personnes, dans l'histoire même de l'entreprise, dans l'histoire d'un métier, dans l'histoire d'un secteur, etc. Alors, de notre point de vue, je crois qu'on peut assumer le fait que c'est dommageable. Cela fait beaucoup de dégâts cette manière de scotomiser le passé comme ça. Ce n'est pas du tout salutaire. Il y a besoin de se retourner dessus, de se pencher dessus. Alors, nous ne sommes pas trop mal placés pour ça, en principe, puisque la thématique de l'âge, les constructions et l'évolution de la santé au fil de l'âge, l'élaboration et la mobilisation de l'expérience au fil de l'âge, bien entendu, ça nous donne une occupation toujours comme ça de tenir des questions de moyen et de long termes, pour l'avenir, certes, mais sur le passé également beaucoup. Certaines disciplines sont outillées pour ça, d'autres moins bien. Il faut qu'elles s'y efforcent. Mais en tout cas comme préoccupation, et dans une partie de nos travaux, cela a été très sensible. On essaye, nous, de regarder ce passé, et de voir en quoi il fait sens pour comprendre la situation présente.

L'autre raison pour laquelle on n'est peut-être pas trop mal placés pour regarder le passé, c'est que nous sommes (et je l'ai dit au début) un groupement d'intérêt scientifique, et donc nous avons des entreprises partenaires, dans lesquelles nous menons des recherches, depuis dix, quinze ou vingt ans. Ce qui veut aussi dire qu'en principe nous devrions être à même de tenir, de l'extérieur, d'être une sorte de mémoire externe d'une partie des entreprises, à force d'y être intervenus il y a plusieurs années, et d'y avoir eu divers interlocuteurs. Et parfois, c'est presque nous qui allons avoir plus la mémoire de l'entreprise qu'une bonne partie des dirigeants de l'entreprise elle-même.

On a décidé de tenter l'aventure, de consacrer le séminaire cette année à ce sujet-là, en se fondant à la fois sur ces interrogations et sur ces potentielles ressources. On va bien voir. Il y a toujours une part d'interrogation quand on décide d'un thème. C'est un séminaire, ce n'est pas un congrès. Ce n'est pas un colloque où on viendrait uniquement présenter des recherches abouties, et des connaissances définies, stables, établies. Encore une fois, cet atelier, on l'ouvre maintenant. Merci encore d'y participer. On va bientôt commencer à faire tourner la feuille de présence.

Alors dans la partie « débat », mais je pense que la présidente vous le rappellera, n'oubliez pas de vous présenter (il y a des micros baladeurs) parce que, dans les actes, on indique aussi qui a fait quelle intervention dans la salle. Et c'est souvent très intéressant. Bon séminaire à nous tous.

**Valérie Pueyo** : je donne la parole à Anne-Françoise, qui va nous faire une contribution qu'elle a appelée « *Conjuguer le travail aux passés composés* ».



## Exposé introductif

# CONJUGUER LE TRAVAIL AUX PASSÉS COMPOSÉS

Anne-Françoise Molinié, démographe, chercheuse au Créapt -  
Centre d'études de l'emploi

---

Quand on a décidé du thème du séminaire, du fait de l'intérêt que j'y portais, je me suis proposée pour faire l'introduction de ce séminaire. Je crois que j'ai fait preuve d'une belle inconscience... Ce n'est qu'après avoir pris cet engagement que je me suis rendu compte de l'ampleur et des difficultés d'une telle entreprise...

Une première difficulté, c'est que mes propres travaux sont vraiment d'un apport minime sur ces questions. Je pensais donc – évidemment en leur rendant le mérite qui leur revient – m'appuyer largement sur des travaux conduits par d'autres et qui ont contribué à éveiller en moi un grand intérêt pour ces dimensions du passé. Mais finalement, comme ce sont des travaux très intéressants, nous avons proposé à ces personnes de venir les présenter elles-mêmes au cours de ce séminaire. Donc je ne vais pas vous présenter ce qu'elles raconteront bien mieux que je ne pourrais le faire.

Je me suis dit que je pouvais essayer d'explorer un peu plus ce qu'écrivent des disciplines qui se sont beaucoup interrogées sur ces questions, en premier lieu les historiens, mais aussi les sociologues. Et là, j'ai découvert une littérature énorme, foisonnante, pleine de débats, passionnante, aux frontières de la philosophie, de la linguistique.

En guise de réflexion introductive à ce séminaire, j'ai décidé de proposer quelques réflexions issues de ce vagabondage dans une littérature que je n'ai fait qu'effleurer – donc loin de l'idée d'une revue de questions. Ces réflexions porteront principalement sur les approches et les méthodes, considérant que les diverses présentations de ce séminaire vous fourniront les approfondissements. La référence à des travaux précis n'aura, dans mon exposé, qu'un rôle illustratif. Cet exposé se présentera en deux grandes parties, relativement autonomes. Dans une première partie, je traiterai de quelques grandes interrogations sur la façon d'entrer dans cette question du ou des passés, telles que j'ai pu les identifier à partir de mes lectures de différents travaux d'historiens. Dans une seconde partie, je m'attacherai plus particulièrement à des interrogations et des méthodes dans le domaine qui est le mien, celui de la démographie et de la statistique.

## APPRENDRE DES HISTORIENS... EN SUIVANT MARC BLOCH

Pour lancer la discussion de ce séminaire, il m'a semblé intéressant de partir d'un texte de référence d'un grand historien, Marc Bloch, publié en 1949 sous le titre *Apologie pour l'histoire ou Métier d'historien*<sup>1</sup>. Marc Bloch était cofondateur de la revue *Annales* ; il a été fusillé par les Allemands en 1944 près de Lyon, et cet ouvrage a donc été édité cinq ans après sa mort, par Lucien Febvre, avec des parties plus ou moins achevées (notamment la fin).

Sur la conception du temps, sur les rapports entre présent et passé, sur la façon de construire des connaissances en histoire, sur la notion de « cause » en histoire, ce texte assez bref propose des réflexions qui, à mon avis, ne sont pas sans rapport avec ce qui nous occupe dans ce séminaire.

---

<sup>1</sup> Marc Bloch, 1949, *Apologie pour l'histoire ou Métier d'historien*, Paris, Arman Colin, 110 p.

## « L'histoire n'est pas une science du passé »

Tout d'abord, il y a cette affirmation qui, pour les historiens est peut-être une évidence mais qui, pour moi-même, ne l'était pas dans un premier temps, qui est de dire : l'histoire n'est pas une science du passé. Et à ceux qui considéraient que l'histoire pouvait être une science du passé, Marc Bloch répondait : « *l'objet de l'histoire est par nature l'homme. Disons mieux, les hommes. Plutôt que le singulier, favorable à l'abstraction, le pluriel, qui est le mode grammatical de la relativité, convient à une science du divers* ». Plus loin, il précisait que « *l'histoire est une science des hommes dans le temps, et qui sans cesse a besoin d'unir l'étude des morts à celle des vivants* ». « *Science des hommes dans le temps* », c'est de dire qu'on a affaire à des moments de la vie des hommes qui sont situés à des périodes différentes, mais qui sont tous des moments de la même complexité. Et on va essayer de retrouver cette diversité, cette complexité des différents moments du temps.

L'idée d'unir l'étude des morts à celle des vivants renvoie à quelque chose qu'on retrouve dans les écrits de Marc Bloch : il ne s'agit pas simplement d'un besoin de connaissances, mais c'est utile aussi pour l'action dans le présent : « *l'ignorance du passé ne se borne pas à nuire à la compréhension du présent, mais elle compromet aussi dans le présent l'action même* ». On a besoin, y compris pour être dans le présent et pour envisager un futur, de s'intéresser au passé. Il se démarque en cela d'une démarche (qu'il qualifie d'obsession embryogénique), tournée vers les commencements et qui risque de conduire à ce que le passé ne soit employé à expliquer le présent que « *dans le dessein de mieux le justifier ou le condamner* ».

## Les « traces »

Le deuxième constat, qui paraît un truisme à première vue, c'est que le passé est, par définition, passé. Et l'historien est dans l'impossibilité de constater lui-même les faits auxquels il s'intéresse, comme il le dit : « *Aucun égyptologue n'a vu Ramsès. Aucun spécialiste des guerres napoléoniennes n'a entendu le canon d'Austerlitz* ». Les faits du passé ne sont pas donnés, on n'en a qu'une connaissance indirecte. On ne peut pas tout connaître du passé. La connaissance du passé est une connaissance par traces, comme le dit Simiand.

Mais qu'est-ce qu'une trace ? Il y a une abondante littérature sur le sujet que je ne saurais pas reprendre ici. La trace est à la fois une persistance, une « marque » de quelque chose, qui est en même temps capable de guider dans la remontée vers le passé. Elle est dans le présent, mais elle va guider la démarche qui va aller dans le passé. Cela ouvre des discussions que l'on peut retrouver, par exemple chez Ricœur dans « *Temps et récit* » autour de : qu'est-ce qui autorise à penser la construction comme une reconstruction ? – puisque c'est ce que l'on va faire avec une trace. Comment un document devient-il une trace ? C'est-à-dire à la fois un reste dans le présent, et un signe de ce qui fut, mais qui n'est plus.

Quand il y a connaissance par traces, il importe d'autant plus de réfléchir à la façon de connaître et d'établir des positions dans le passé de ce qu'on était en train d'étudier. Dans ce domaine, peut-être plus encore que d'autres, il est important (et Marc Bloch le dit) de bien s'interroger : « *comment puis-je savoir ce que je vais dire ?* » Et de pouvoir expliciter cette démarche. Marc Bloch dit que : « *ça, ça devrait figurer en gros dans tout livre d'histoire digne de ce nom* » ; pouvoir dire à partir de quoi j'ai reconstruit ce que je vais vous raconter.

C'est une question que nous pouvons reprendre dans nos domaines : qu'est-ce qu'une trace pour nous ? Qu'est-ce qu'une trace, quand on s'intéresse au travail, quand on s'intéresse à la santé ? Qu'est-ce que nous sommes allés chercher (ou avons-nous construit), où, comment, et comment faisons-nous parler ces traces ?

Bien sûr, les traces peuvent être des documents, des archives, des échanges, des débats, des hésitations. Et il me semble que nous sommes souvent tentés d'aller chercher des choses qui viendraient

directement expliquer ce qu'on voit aujourd'hui, sans se préoccuper de redonner cette richesse de la diversité dans le passé.

Les traces, ça peut aussi être des chiffres : de production, d'effectifs...

Et puis il y a aussi des traces que l'on fabrique – des traces qu'on suscite quand on va aller réinterroger, ou qu'on va essayer de reconstituer – comme on a pu le faire à certains moments, par exemple quand on a essayé de reconstituer, avec des chefs d'équipe, l'histoire des mouvements dans un atelier (qui est parti, qui est arrivé, à quel âge, et vers où ?).

Et puis, des objets qui ne sont pas constitués *a priori* comme des traces, mais que l'on va essayer d'interroger dans cette perspective. Je pense par exemple à des pyramides des âges. Une pyramide des âges est à la fois un outil du moment, comme disent les démographes, puisque c'est l'état d'une structure d'âge à un moment donné, mais on peut essayer d'en faire une lecture et de la constituer elle-même en tant que trace, qui nous donne des idées sur : à quel moment, par exemple, il y a eu des recrutements ? À quel moment il y a eu des départs ? Elle peut au moins devenir un support d'une interrogation pour constituer des éléments d'histoire.

J'ai été frappée, en lisant l'ouvrage de Nicolas Hatzfeld (qui va intervenir cet après-midi) sur Peugeot, par la façon dont il interroge les espaces comme des traces. Ce qu'il retrouve derrière les configurations spatiales, l'agencement des bâtiments sur un site, l'aménagement des espaces intérieurs à l'usine, ce sont des rapports qui ont pu se nouer à un certain moment dans les entreprises, une certaine vision de ce qu'étaient le travail, le rapport entre l'intérieur de l'entreprise et l'extérieur, etc. Plus largement, on peut considérer que tout dispositif, au sens large (dispositif technique ou artefact) cristallise une connaissance, une représentation (Valérie Pueyo va probablement le développer un peu cet après-midi) et, au-delà, un modèle de l'utilisateur, de son activité. Et que ces modèles seront véhiculés dans les situations de travail. On peut ainsi les étudier comme des traces multiples des passés, avec différentes strates (dans une conception « feuilletée » des temps), dans la situation présente.

## Une démarche en tension entre le passé et le présent

Marc Bloch dit que : *« l'erreur serait grave de croire que l'ordre adopté par les historiens doive nécessairement se modeler sur celui des événements »*. Et d'ailleurs qu'*« à procéder mécaniquement de l'arrière vers l'avant, on court toujours le risque de perdre son temps à pourchasser les débuts ou les causes des phénomènes qui, à l'expérience, se révéleront peut-être imaginaires »*. Et il invite à adopter ce qu'il appelait, et qui est repris très régulièrement par les historiens aujourd'hui, *« une méthode prudemment régressive »*. À la fois parce que les questions et les connaissances d'aujourd'hui façonnent notre façon de nous confronter aux traces, voire de les faire surgir ; mais aussi parce que c'est avec ce présent qu'on essaye de bien repérer et définir, que commence le métier d'historien, qui est de comprendre le présent par le passé, et corrélativement de comprendre le passé par le présent. Marc Bloch souligne même que ça serait complètement vain de s'épuiser à comprendre le passé si on ne sait rien du présent. Et il insiste sur le fait que *« la faculté d'appréhension des vivants est la première qualité de l'historien »*. À un moment, il dit quasiment : *« c'est vraiment parce que j'aime le présent, j'aime les hommes d'aujourd'hui, que je m'intéresse à regarder le passé »*.

Cette proposition méthodologique suppose de la part du chercheur, de chercher une maîtrise du va-et-vient qu'il doit effectuer sans cesse entre le présent dans lequel il évolue, et le passé dans lequel se situe son objet. Cela suppose de prendre la mesure du poids du présent dans le questionnement et les problématiques, et d'être attentif aux temporalités dans lesquelles sont prises les époques, les actions et les personnes étudiées.

Alors, si les historiens semblent s'accorder pour dire que leurs questions partent toujours du présent, cet ancrage s'entend de différentes façons, notamment en fonction de la distance temporelle entre ce

qu'ils étudient et le moment présent. Pendant longtemps, l'histoire s'intéressait surtout à des temps relativement lointains. Aujourd'hui, certains historiens se qualifient eux-mêmes « d'historiens du temps présent » (il y a d'ailleurs un Institut d'études de l'histoire du temps présent). Ces historiens ont mis en lumière les particularités d'une histoire qui porte sur des objets qui sont caractérisés par la survivance de témoins et d'acteurs, dont l'activité de mémoire nourrit aussi le travail de l'historien, et pèse sur son écriture. Ceci a fait émerger une série de questions, qui nous intéressent particulièrement, autour des rapports entre histoire et mémoire. Il y a toute une réflexion qui s'est développée et qui souligne qu'histoire et mémoire ne se distinguent pas simplement par une distance plus ou moins grande au présent, ni même par une distinction par exemple entre spontanéité et construction, mais bien par les modalités de la relation. Qu'il s'agisse de la connaissance, de l'interprétation, ou des usages, ces travaux montrent que mémoire et histoire se différencient avant tout parce que ce sont des recompositions différentes du passé.

Nicolas Hatzfeld reviendra peut-être sur cet aspect-là cet après-midi avec les travaux qu'il va présenter concernant Peugeot, dans une configuration particulière, où le rapport à la mémoire pour lui est un peu une affaire intime, revenant 25 ans après sur un site dans lequel il a travaillé pendant de nombreuses années, dans un tout autre contexte. Il va se retrouver à étudier une situation qui pose de façon particulière cette question du rapport entre mémoire et histoire, puisqu'il est porteur des deux. Il nous dira peut-être comment il y a réfléchi, ce qu'il a fait pour tenter d'atténuer ce risque, et notamment pour essayer de mettre la mémoire à « bonne » distance, – c'est-à-dire à la fois en sachant ce qu'elle peut apporter, mais aussi comment la tenir à distance.

Ces questions de démarche et de maîtrise de l'aller-retour entre le présent dans lequel on évolue et le passé, sont aussi des questions qui se sont posées, en des termes un peu différents, dans le champ (qui nous concerne) de la statistique : est-ce qu'on peut utiliser des catégories du présent, pour essayer d'analyser des longues durées ? Il y a une vingtaine d'années, Claude Thélot et Olivier Marchand ont sorti un livre qui s'appelle « *Le travail en France (1800-2000)* »<sup>2</sup>, qui a suscité un débat très intéressant sur : est-ce qu'on a le droit d'appliquer des catégories, de mesurer des durées du travail, de mesurer de l'emploi, sur deux siècles ? Est-ce que c'est possible ? Thélot et Marchand avaient fait tout un travail très sérieux pour essayer de comprendre comment on définissait la population active à un moment donné, d'en tenir compte pour apporter des correctifs et essayer de construire des séries, etc. D'autres jugeaient au contraire qu'on ne peut pas, par exemple, appliquer la catégorie de population active à une période où le salariat n'était pas ce qu'il est maintenant, n'était pas si développé ; ou encore, où met-on une frontière entre les actifs et les inactifs, quand le sens de ces catégories change ? Florence Weber est une de celle qui portait ce point de vue en disant : « *C'est un anachronisme d'essayer de faire des séries longues.* » Je vous invite à lire les traces de ces controverses qui se sont ouvertes à ce sujet.

Je pense que ce sont des questions qui se posent aussi à nous – par exemple quand on va essayer d'utiliser, sur des périodes peut-être plus courtes, des concepts qui sont des concepts récents. Par exemple, autour de la notion de « risques psycho-sociaux » : il y a aujourd'hui toute une littérature sur ce sujet, un développement de divers outils de mesure... Mais jusqu'où peut-on essayer de réfléchir sur le passé avec ces notions ? Je pense qu'on a besoin de s'interroger sur le sens des catégories qu'on utilise : est-ce qu'elles avaient du sens dans les périodes auxquelles on essaye de les appliquer ? Et comment peut-on y réfléchir ? Et en fonction de ça, comment peut-on réfléchir à ce qu'on fait, y compris dans des approches quantitatives qui portent sur des périodes plus ou moins longues sur lesquelles on aimerait bien mesurer des évolutions ?

---

<sup>2</sup> Marchand Olivier, Thélot Claude, 1997, *Le travail en France, 1800-2000*, Paris, Nathan, coll. « Essais & Recherches », 269 p.



## Pluralité des temporalités

Autre dimension sur laquelle j'ai trouvé qu'il était particulièrement intéressant de regarder les travaux des historiens, c'est la question de la pluralité des temporalités.

On connaît un peu les travaux de Braudel, ou de Labrousse, qui considèrent que chaque moment historique peut être conçu comme la combinaison de plusieurs temps, dont chacun se déroule selon des rythmes et à une échelle spatiale qui lui sont propres. L'explication – que visent les travaux de l'historien – résulte d'un processus d'identification et de désenboîtement de ces temporalités multiples. Le temps apparaît élastique ; il est parfois mesuré en heures, parfois en décennies, voire plus encore, selon qu'on examine des périodes de stabilité, de permanence, ou de mutation et de rupture. Les objets que l'on étudie (les carrières, les transformations techniques, etc.) appellent des mesures de temps adaptées. Et surtout chaque séquence va s'inscrire dans différentes temporalités. Le jeu des échelles temporelles est alors très précieux pour faire ressortir les différentes significations que comporte un fait, ou un moment (pour reprendre la leçon de Braudel sur les différents temps de l'histoire).

Dans quelque temps nous aurons une thèse passionnante, celle de Valérie Meylan, qui nous apportera beaucoup d'éléments sur des situations précises en nous montrant l'intérêt d'avoir une lecture des différentes temporalités qui se conjuguent dans l'activité.

Si on donne de la profondeur temporelle et du rythme à des phénomènes passés, alors, en fonction des points de vue adoptés, plusieurs rythmes peuvent englober les mêmes séquences. Il n'y a pas une seule lecture de la temporalité de ce qu'on étudie. Par exemple, un enjeu d'organisation du travail peut s'inscrire à la fois dans la longue continuité de l'intensification de l'organisation industrielle, et dans une tendance courte, dans un endroit précis, à un moment donné. Et je pense que c'est tout à fait intéressant de prendre en compte cette pluralité des temps – d'autant plus que ces notions d'élasticité, de désenboîtement d'échelle, et de la pluralité des rythmes, contribuent aussi à relativiser, dans le traitement des processus, les tentations causales ou finalistes auxquelles on est souvent tentés de céder, quand on essaye de s'interroger sur des passés.

## Ouvrir la complexité temporelle des moments passés

Autre aspect important que l'on peut retenir de ce que nous disent les historiens, comme Nicolas Hatzfeld (encore), c'est le fait d'ouvrir la complexité temporelle des moments passés.

Hatzfeld, comme beaucoup d'autres historiens, se réfère aux travaux d'un historien allemand qui s'appelle Reinhart Koselleck. Je n'ai pas réussi à trouver son ouvrage de base qui s'appelle « *Le futur passé* », qui est épuisé. Mais je l'ai trouvé cité par tellement de gens, qu'à force, on finit par croiser des choses.

Koselleck a proposé les catégories qu'il nomme : de l'expérience et de l'attente. Interrogeant les expériences temporelles de l'histoire, il recherche comment, dans chaque présent, les dimensions temporelles du passé et du futur ont été mises en relation. Et il insiste sur l'importance de prendre en compte les tensions entre ce qu'il appelle « champ (ou espace) d'expérience » et « horizon d'attente », c'est-à-dire une façon d'être attentif aux modes d'articulation du présent, du passé et du futur. Alors, l'expérience, qu'est-ce que c'est pour lui ? Ce n'est pas tout à fait la même chose que ce que nous on entend habituellement. Pour lui, l'expérience, c'est « le passé présent dont les événements ont été incorporés, et qui peuvent être rendus au souvenir » – avec le fait que le terme d'espace, ou de champ d'expérience, évoque « des possibilités de parcours selon de multiples itinéraires, et surtout de rassemblement et de stratification dans une structure feuilletée, qui fait échapper le passé accumulé à la simple chronologie ». Donc on retrouve cette idée de multiplication des temps, de « structure feuilletée » des temporalités, avec l'idée aussi de multiplicité des itinéraires

possibles dans ce champ. Quant à « l'horizon d'attente », le terme est relativement vaste, et peut inclure l'espoir, la crainte, le souhait, le vouloir, le souci, le calcul, la curiosité – enfin toutes les expressions de manifestation visant le futur. Mais comme l'expérience, l'attente relative au futur (c'est ça qui est important dans cette démarche) est inscrite dans le présent. C'est le « futur-rendu présent » tourné vers « le pas-encore ». Koselleck dit cependant que : « *l'espace de l'expérience ne suffit jamais à déterminer un horizon d'attente, que l'attente ne se laisse pas dériver de l'expérience, et qu'espace de l'expérience et horizon d'attente se conditionnent mutuellement.* »

Cette idée que chaque situation passée, comme chaque situation présente, comporte un héritage d'expérience et un horizon d'avenir, de convergence des temps (passé, présent, et futur), a été retraillée pour caractériser ce que François Hartog appelle des « régimes d'historicité ». C'est aussi une des pistes qui peuvent permettre, selon l'expression de Nicolas Hatzfeld, « *de redonner à chaque époque étudiée une complexité temporelle, qui s'inspire de celle du présent.* » L'espace d'expérience alors fait référence à l'épaisseur de passé que chaque moment vécu pouvait comporter déjà, pour les acteurs d'alors ; tandis que l'horizon d'attente compose les perspectives d'avenir, en fonction desquelles les personnes que l'on étudie au passé, se représentaient leur avenir, et déterminaient leurs actions.

Je reprends encore une citation de Nicolas Hatzfeld qui pourrait susciter des interrogations tout au long de ce séminaire : « *il s'agit là de ne pas s'en tenir aux seuls résultats, qui apparemment nous sont parvenus aux différents moments passés, mais de faire ressortir le présent complexe et incertain de chacun d'eux, les héritages et les possibilités qui s'offrent ou s'imposent aux acteurs d'alors. Et surtout de réintroduire le plus possible ces derniers dans leur plénitude.* »

Je pense notamment à l'exposé que Marie-Pierre Guiho-Bailly nous fera à partir des entretiens centrés sur le rapport subjectif au travail qu'elle a menés dans le cadre d'une « post-enquête » de l'enquête Santé et Itinéraires Professionnels (SIP), avec une équipe de praticiens formés en psychodynamique du travail, ayant une longue pratique clinique des entretiens individuels. Cette approche a permis de faire surgir des choses qui sont de l'ordre de ce qu'elle appelle « *les itinéraires non empruntés* », redonnant une « épaisseur » au passé, à laquelle on n'aurait pas accédé si on avait seulement cherché à repérer des choses avec lesquelles on peut faire des liens immédiats avec le présent, comme si le passé n'était que ce qui allait nécessairement conduire à maintenant. On aurait recherché seulement les « traces » des chemins réellement empruntés, ignorant celles qui mettent sur la piste des itinéraires qui n'ont pas été empruntés, des occasions manquées, des choix qui n'ont pas été faits... Pourtant ce sont eux qui vont redonner la complexité des moments passés, et probablement ouvrir une autre compréhension de la façon dont la santé est en jeu dans cette histoire... Mais restituer la complexité du passé et la diversité des possibles qui s'ouvraient alors, c'est peut-être aussi, pour le présent, autoriser un autre regard sur des futurs possibles, dans la mesure où il y aura moins cette espèce de déterminisme historique. On ouvre à nouveau des possibilités.

Cette démarche invite également à enrichir la lecture de tous les processus que font nombre de recherches qui sont exclusivement centrées sur le présent, et à éviter deux schémas qui ordonnent trop souvent nos analyses temporelles, et notamment ce qui est souvent sous-jacent à ce qu'on appelle nos analyses du « contexte » (le premier chapitre de nos rapports avant de présenter la recherche...). Un premier schéma souvent à l'œuvre oppose un « avant » et un « maintenant », de façon assez générale et approximative, et reprenant sans distance les catégories qui nous sont proposées soit par les personnes avec lesquelles on a des entretiens, soit par les visions dominantes qu'il peut y avoir dans les entreprises. Avec la tentation de comparer l'« avant » et le « maintenant » pour en déduire ce qu'a été le « changement ».

Et il y a aussi la tentation d'avoir un lissage linéaire des rythmes, établissant une continuité *ex post*, souvent d'ailleurs téléologique, qui dessine une continuité depuis un point de départ fixé jusqu'au présent, comme si les dynamiques passées n'étaient que des chemins qui aboutissaient nécessairement à la situation présente.

Ça nous conduit probablement aussi à nous démarquer des analyses qui voient dans le présent un passage de l'homogène qui serait le passé, vers l'hétérogène : le présent et le futur.

On voit bien dans la littérature que, par exemple, on dit : « on remplace le modèle taylorien par une pluralité de modèles maintenant », alors que, si nous étions un petit peu plus attentifs, des travaux d'historiens nous montrent – en s'appuyant sur des sources que nous n'avons pas l'habitude de travailler – qu'il y avait déjà une diversité des modes d'organisation à un moment donné, à une même époque. Je pense en particulier à un travail passionnant d'Yves Cohen, et qui a été publié sous le titre « *Organiser le travail à l'aube du taylorisme* », à partir des archives d'un organisateur qui a travaillé aux usines Peugeot au début du XX<sup>e</sup> siècle. Yves Cohen se démarque de la démarche dominante qu'il qualifie de « diffusionniste » – on va essayer de voir comment se sont diffusés le modèle de la chaîne de montage et les outils de gestion dans une entreprise – pour proposer une démarche d'histoires des pratiques, qu'il propose d'envisager à la fois dans leur singularité (chacune est unique), dans leur spécificité (chacune est centrée sur un ou plusieurs objets identifiés), dans leur localité (dans un endroit, dans un établissement précis, dans un espace) et dans leur temporalité. Et il se demande, non pas comment on peut trouver des traces de diffusion d'un système, mais comment, à un moment donné, on peut trouver des traces beaucoup plus riches de logiques différentes, de controverses locales. Et il essaye de voir comment à partir d'une situation locale, des discussions, ou des outils qui sont mis en œuvre, on a à la fois une pratique locale qui se développe, tout en empruntant à différents modèles. La question posée n'est pas celle de la transposition des modèles, mais de comment on va gérer des emprunts à différents modèles. Comment se met en place une « composition disparate des conduites et des innovations organisationnelles » ? On a alors un modèle du passé qui devient beaucoup plus complexe, plus dynamique et vient enrichir notre compréhension, y compris du présent. On a là une complexité du temps, qui se traduit par une confrontation entre des approches enrichies du passé, et des approches enrichies du présent, qui s'enrichissent mutuellement. Cela permet de sortir de l'opposition entre passé et présent, et de faire ressortir des dynamiques plus riches et plus complexes qui nous aident à comprendre les situations.

## **QUELQUES REPÈRES SUR LA DÉMOGRAPHIE ET LE TEMPS (EN GUISE DE CONCLUSION)**

Après ces quelques réflexions issues de travaux des historiens, je souhaitais en conclusion (sans lien très net avec les propos précédents) interroger, dans la discipline qui est plus la mienne, sur : comment on a travaillé les interrogations concernant le passé dans les enquêtes ?

Je parle du champ de la démographie, discipline qui dit qu'elle travaille sur le temps long. Très longtemps les outils de la démographie sont restés dominés par des approches du type transversal, centrées sur l'étude de phénomènes observés pendant un intervalle de temps, en s'appuyant sur des sources telles que le recensement, l'État civil, avec des méthodes et des outils qui étaient des taux, des tables du moment qui privilégiaient l'optique conjoncturelle. Et chaque phénomène était plutôt analysé indépendamment des autres ; on ne le considérait pas comme résultant d'une succession d'événements préalables, soumis à des circonstances historiques particulières.

Pourtant les démographes avaient développé le schéma de Lexis. L'idée était de faciliter la mise en relation, grâce à ce mode de représentation, d'une optique longitudinale et d'une optique transversale pour voir comment pouvaient se combiner plusieurs points de vue temporels, pour situer les événements démographiques. Chaque phénomène démographique est analysé selon deux axes : un axe qui est l'âge, et un axe qui est le temps, le temps chronologique. Et on considère qu'on peut analyser des choses selon deux chronologies. Ainsi on va prendre en compte toutes les personnes, quel que soit leur âge, à un moment donné – c'est l'optique transversale. Et, dans l'optique longitudinale, on va par exemple voir comment une génération (si on considère qu'une génération, ce sont des personnes qui sont nées dans une même période de temps) va évoluer au fil du temps.

Les démographes s'étaient donné cet outil. Mais finalement, à part pour les cours de démographie, on se rend compte que cette perspective notamment longitudinale était peu utilisée. Et c'est surtout depuis la fin des années 1970, en particulier sous l'impulsion des travaux qui ont été conduits à l'Ined par Daniel Courgeau et Éva Lelièvre, qu'on a assisté beaucoup plus à la prise en compte, d'une part des dimensions longitudinales, d'autre part des événements individuels, non plus simplement indépendamment les uns des autres mais, au contraire, dans leur interaction. Comme disent les démographes : « *l'événement démographique n'est plus la seule unité d'analyse* », il s'agit de changer de perspective, avec l'idée qu'on va essayer de mettre en rapport les expériences individuelles passées et la situation au moment de leur survenue – avec une orientation qui permet de mieux situer les événements dans leur temporalité et leurs espaces propres.

Et, petit à petit, cette temporalité individuelle est devenue beaucoup plus multidimensionnelle, en essayant de situer les biographies dans différents champs : familial, professionnel, résidentiel, relationnel, etc.

Sur le plan méthodologique, il y a eu un premier temps où on a essayé de collecter des informations à partir d'enquêtes rétrospectives. Les événements étaient collectés de façon rétrospective mais avec de fréquentes erreurs d'omission de datation. Il y a eu beaucoup de réflexions qui ont été faites sur ces problèmes. Et on a essayé d'apporter des solutions pratiques, par exemple on a introduit des calendriers historiques permettant de situer des événements individuels et familiaux par rapport aux événements collectifs.

Je voudrais citer l'exemple d'un outil qui a été développé dans cette perspective, parce que l'enquête SIP, Santé et Itinéraires Professionnels, dont il va être question dans ce séminaire, est héritière de ces travaux-là. Tout d'abord a été développée une grille qui s'appelait « AGEVEN » (âge à l'événement) qui a notamment été conçue par des démographes qui travaillaient en Afrique pour améliorer le recueil de l'information. C'était comme un grand tableau avec en ligne le calendrier annuel de l'année civile, l'âge de l'individu, et en colonnes : les événements démographiques, matrimoniaux, résidentiels, etc. Cette grille permettait d'améliorer les efforts de mémoire. Donc on se retrouvait confrontés à cette question : mémoire – histoire des événements, et qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la mémoire ? Mais, à l'époque, ces préoccupations ne visaient pas du tout la prise en compte de temporalités multiples. Il s'agissait surtout d'améliorer la qualité des données recueillies, de façon à les faire coïncider au mieux avec les exigences de l'analyse démographique, par exemple, pour calculer des indices de fécondité ou de mortalité. Et donc, les événements et les datations devaient se caler sur des critères de mesure du temps chronologique.

Petit à petit, la question des unités et des échelles temporelles a fini par être posée, avec des réflexions plus approfondies – notamment sur la façon de mieux recueillir et prendre en compte aussi une temporalité subjective, et de la confronter à ce qu'on pouvait recueillir dans ces outils plus tournés vers la chronologie. Donc il y a eu à la fois une grille biographique (qu'on retrouve notamment dans l'enquête SIP), qui contraint l'enquêté à fixer dans un temps précis une série d'événements ou de situations. Dans une telle grille, les événements ne sont pas hiérarchisés, tous sont mis sur le même plan. Et pourtant on sait bien que tous ces événements n'ont pas la même signification, ni la même importance dans le déroulement biographique. Mais on a aussi introduit des questions plus libres sur la perception *a posteriori* de leur trajectoire professionnelle par les personnes, questions qui ont permis d'explorer la possibilité d'exprimer des expériences plus subjectives, et de savoir un peu comment les individus se réapproprient le découpage temporel.

C'est aussi une façon de réinterroger ce que des analyses biographiques peuvent faire ressortir. Est-ce que ce qui peut être identifié *a posteriori* sur le plan statistique comme des ruptures, ou des bifurcations, l'est aussi quand on regarde cela du point de vue de l'individu concerné ? Peut-on, avec plusieurs questions, qualifier des itinéraires sans le point de vue des individus ? Est-ce que si on demande aux personnes de qualifier les moments de rupture ou de bifurcation, c'est quelque chose qui est possible et intéressant ? Ou est-ce que, finalement, il n'y a pas de multiples façons de travailler, dans une histoire personnelle et professionnelle, les moments de changement et les événements

marquants ? On voit bien dans les travaux de Véronique Daubas-Letourneux que des événements, qui sont censés être des événements ponctuels (comme un accident du travail), ne sont pas finalement simplement des événements. C'est toujours inscrit dans une temporalité, il y a toujours un avant, il y a toujours un après. Des travaux plus récents qu'elle a faits avec Fabienne Le Roy, dans le cadre de post-enquêtes SIP, montrent que c'est très difficile d'identifier de réelles bifurcations dans une biographie.

On a de plus en plus, même dans le champ de la démographie et de la statistique, une réflexion qui se complexifie, avec une réflexion sur la temporalité, et qui commence aussi à produire un va-et-vient entre, d'une part, une problématisation du temps (on se rapproche de ce que je disais précédemment sur les travaux des historiens), et, d'autre part, la mise en œuvre d'outils opérationnels. On essaie de replacer les événements dans un processus temporel plus long, et plus complexe, que ce qu'on imaginait *a priori*.

## Débat avec la salle

---

**Gérard Cornet** (gérontologue) : je travaille sur des projets français et européens, sur toutes les questions du vieillissement, (je pars tout à l'heure à Bruxelles, donc je ne pourrai pas rester parmi vous). Alors, j'ai été à la fois interpellé par la question préalable posée par Serge Volkoff sur les entreprises qui n'accordent plus d'importance à leur passé, et sur la question des traces, notamment par l'exploitation des études longitudinales, et les rapports avec le transversal. Comment voyez-vous cette exploitation, ces rapports, pour l'étude de nouveaux modèles de relations du travail et (puisqu'on en parle beaucoup) de nouveaux modèles de croissance ?

**Anne-Françoise Molinié** : ce ne sont pas forcément des questions qui ne s'adressent qu'à moi, d'autant plus qu'un certain nombre d'entre elles vont être retravaillées dans plusieurs des exposés de ce séminaire. Sur cette question, Valérie Pueyo va sûrement répondre en partie dans ce qu'elle va raconter cet après-midi.

Dans les entreprises, la question du passé est bien plus large que la question du longitudinal. La question est aussi de savoir lire des « traces » dans le présent. Je réfléchis à ma réponse. Et je donne la parole à d'autres.

**Serge Volkoff** (statisticien, directeur du Créapt au CEE) : alors d'abord, tu pourrais répondre toi-même un peu à ta question. Cela dit (sans vouloir te piéger), je pense que tu dois avoir des idées là-dessus.

Mais la première réflexion qui me vient, suite à ta question et à l'exposé d'Anne, est une capacité dans l'entreprise, dans un service ou dans un atelier à se demander : étions-nous obligés de décider ce que nous avons décidé à un moment donné comme mode d'organisation, comme choix technique, comme recrutement, comme départ ou forme de mobilité, etc. ? Est-ce que c'était le seul choix possible ?

Il faudrait que je relise ou réentende l'exposé d'Anne, mais il me semble que tout ce que tu as apporté sur l'horizon d'attente, est la nécessité de se souvenir qu'à un moment donné c'était plus compliqué qu'on ne le croit. J'ai vraiment l'impression que trop souvent dans les entreprises, dans les décisions qui concernent le travail, on fait comme si, à un moment donné, il y avait eu un « *one way* » on a fait telle chose, et puis c'était comme ça... C'était un choix qui s'imposait de lui-même, il fallait bien que... Et donc la capacité dans un système de travail, qui me semble-t-il fait défaut, est de se demander : quels étaient les choix sur la table à un moment donné ? Est-ce qu'on les a vraiment explorés ? Est-ce qu'il y avait suffisamment de choix sur la table ? Ou est-ce qu'on en n'a évoqué qu'une petite partie ? Ou est-ce qu'on a fonctionné comme une espèce de ligne de plus grande pente comme ça, qui était tirée par une solution unique dans la manière d'organiser les collectifs, de choisir les équipements, etc. ? Au niveau des politiques publiques de pilotage de l'économie, je ne me sens pas assez à mon aise pour en parler. Mais il me semble que la même question vaut. Est-ce que, à un moment donné, on a eu le choix et on s'est donné les choix possibles ? Ou est-ce que, de fait, on a raccourci l'espace des choix, et on est partis comme tirés par une sorte d'avenir obligatoire ?

**Annie Weill-Fassina**, (ergonome) : ce qui me frappe au niveau de l'entreprise elle-même, c'est la difficulté qui a toujours été de reconstituer le présent de l'entreprise. Par exemple, si vous voulez calculer des taux de gravité d'accident, il m'est arrivé (et je crois que c'est arrivé à tous les ergonomes) de devoir farfouiller dans toutes les statistiques et dans tous les documents de l'entreprise, pour savoir quel était l'état de l'entreprise : ses effectifs, le nombre d'heures travaillées, des choses comme ça. Il m'est arrivé d'essayer dans une entreprise de savoir ce qui se passait avant telle transformation, et en fait il n'y avait pas d'autre trace que la mémoire vivante des gens, et donc pas de preuve réelle de ce qui avait pu se faire.

J'ai un exemple dans le domaine du ferroviaire. Étant donné la division des deux services entre RFF et les transports, ils ont carrément essayé un jour de couper les ordres pour démarrer un train. C'est-à-dire que, pendant 3 ans, les ingénieurs se sont demandé : est-ce que les ordres pour démarrer un train pouvaient venir de plusieurs endroits ? Et puis, ça a disparu, parce que, un beau jour, il y a eu une enquête d'ergonomes, et on a dit : non ce n'est pas possible de faire ça. Mais vous n'aurez plus la trace de ces questions. Et donc, il me semble, déjà, que le fait qu'on n'ait pas le présent dans l'entreprise nuit terriblement aux décisions qui peuvent être prises.

**Cécile Pernette** (consultante en RH) : je m'intéresse au sujet de la RSE (responsabilité sociale des entreprises), et notamment aux questions de diversité. J'ai été interpellée par ce que vous présentiez tout à l'heure. J'ai lu dans une introduction d'ouvrage sur la gestion des ressources humaines et la diversité qu'on pouvait expliquer cet intérêt, et cette question de la diversité, par le fait qu'avant (donc, dans le passé) les populations qui représentaient la force de travail, la main-d'œuvre, étaient homogènes et qu'aujourd'hui elles sont hétérogènes. Quand vous expliquiez qu'on oppose dans les temps l'homogénéité et l'hétérogénéité, cela m'a vraiment frappée parce que moi-même au moment où je l'ai lu, je me suis dit : je ne suis pas certaine que le corpus qu'ils évoquaient à l'époque, était si homogène que ça. Voilà. C'était juste une remarque, qui m'a vraiment frappée.

**Anne-Françoise Molinié** : je pense que votre remarque est tout à fait justifiée.

**Christelle Fabre** (master RH et Sociologie) : j'ai trouvé extrêmement intéressant votre exposé sur les comparaisons avec les historiens. J'ai un cursus d'historienne, en fait. Je suis allée jusqu'en thèse d'histoire. Et j'ai travaillé sur l'histoire d'une administration et de son organisation. Et, effectivement, quand je suis entrée l'année dernière en cursus de RH et Sociologie, j'ai retrouvé des manières de faire tout à fait proches de mon travail d'historienne (parce que j'avais fait de la recherche en histoire aussi). Alors que j'avais l'impression que c'était quelque chose de nouveau, une nouvelle discipline avec des nouvelles méthodes, je me suis aperçue que les méthodes étaient extrêmement proches sur la manière dont on pouvait chercher et collecter des données, et ensuite pratiquer une analyse.

Et puis ces questions de distance aussi. Vous parliez de distance par rapport au temps, mais aussi de distance par rapport à ce qu'on observe, à ce qu'on analyse dans le présent justement.

En comparaison, dans ma pratique, ce que je peux dire aujourd'hui, c'est qu'on peut observer au temps présent, une certaine approche où il y aurait plus de facilité. Et cette facilité est donnée tout simplement parce qu'on a une certaine neutralité par rapport aux événements passés. Ça peut vous paraître curieux, mais on a une certaine neutralité. C'est-à-dire que les événements ne nous appartiennent pas. On n'est pas dans la société qu'on analyse, sauf ceux qui font l'histoire très contemporaine. Mais justement se pose et est discutée, parmi les historiens, cette distance qu'on n'a pas forcément dans l'analyse qu'on peut mener, en tout cas d'une organisation en sociologie. Et on doit toujours faire attention à avoir une certaine distance – ce qui n'est pas du tout le cas en termes d'histoire.

Et puis, il y a une certaine complexité en même temps qui est tout simplement de se poser la question de la représentation en histoire. L'histoire ça se construit. Marc Bloch a appartenu à un courant, qui a bien démontré que l'histoire était un construit, notamment un construit social, avec les représentations des historiens, avec les traces. Mais les traces, qui nous sont données pour reconstruire l'histoire, ne sont jamais ce qu'on peut s'imaginer. C'est en ça, d'ailleurs, que pour moi les deux types de travaux sont très proches. C'est-à-dire qu'on s'imagine toujours que les historiens vont retrouver des textes entiers, ou des récits d'événements, alors qu'ils vont chercher dans les archives. Ça va leur prendre des heures, des jours, des semaines, des mois. Ils vont chercher un tout petit élément par-ci, un tout petit élément par-là. Et, ensuite, ils vont faire le lien entre tous ces événements. C'est comme ça qu'on construit l'histoire plus ancienne, je dirais même jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle. Il y a donc une complexité, parce que : est-ce que ce que je raconte de l'histoire c'est bien ce qui s'est passé ? Il y a de la subjectivité, assez paradoxalement, par rapport à ce que je viens de dire sur

la distance – de la subjectivité qui se pose à la personne elle-même, quand elle doit reconstruire l'histoire. J'ai trouvé ça très intéressant.

D'un autre point de vue, j'ai trouvé votre exposé très intéressant parce qu'il m'a ramenée vers des pratiques personnelles. J'ai étudié en histoire de l'administration, l'histoire des archives. Et je me posais la question de : comment on a construit l'histoire en France ? Ce qui m'a amenée à m'interroger sur l'histoire de l'administration, et son organisation. Et pour comprendre le passé, je suis allée dans le présent. C'est-à-dire que je suis allée travailler dans des archives contemporaines. J'ai fait cette comparaison en termes de pratiques professionnelles : est-ce que ce que j'ai fait d'une manière contemporaine je peux le relier à ce qui se faisait il y a deux siècles ? J'y ai retrouvé des éléments de vocabulaire tout à fait communs. Et puis, à l'inverse, j'ai retrouvé des choses très différentes dans la manière, dans l'approche, et dans l'identité professionnelle des archivistes aujourd'hui.

**François Becker** (médecin du travail) : ce qui me préoccupe, c'est l'évolution de la perception qu'ont les personnes. Je vais donner l'exemple suivant : quand on regarde, par exemple, les données de l'enquête de Dublin, qui est une enquête qui se fait tous les trois ou quatre ans (par tranche transversale) l'idée est quand même d'essayer de voir comment les choses évoluent. Et je pense que ce sont des enquêtes de perception sur : comment les gens vivent les choses ?

La manière dont les gens perçoivent les contraintes du travail est quelque chose qui n'est évidemment pas figé. Donc l'impression que je peux avoir, c'est que des choses qui semblaient banales et tolérables à certaines périodes ne le sont plus maintenant. Donc clairement, il y a une diminution de la tolérance aux contraintes qui fait que, très probablement une « impression » de dégradation (qui par ailleurs est réelle) est sans doute amplifiée par une tolérance moindre à des situations difficiles. C'est quelque chose qui peut être un peu décevant... quand on essaye d'améliorer les conditions de travail. On se rend compte que malgré des choses qui sont faites, quelque part on se retrouve en situation... plus ou moins, en situation de dégradation ressentie.

**Anne-Françoise Molinié** : je pense que c'est une question qui va être abordée dans le séminaire, notamment par l'intervention de Bastien Virely, qui va proposer une analyse par génération des résultats de l'enquête Santé et Itinéraires Professionnels, avec une dimension rétrospective. Je pense que ça va permettre de nourrir la discussion.

**Serge Volkoff** : c'est une question à François. Est-ce que les médecins du travail sont en situation d'interroger... ou même, spontanément, est-ce que, dans le cabinet, les salariés évoquent volontiers leurs conditions de travail, avec des références à ce qu'ils ont vécu antérieurement, pour ceux qui ont un passé professionnel ?

**François Becker** : oui, de toute façon, ils le font. Je suis peut-être un peu confus dans ce que je veux dire... Si les gens disent souffrir, mon objectif ce n'est pas de dire que ce n'est pas une réalité. Mais quelque part, on a quand même aussi besoin de données objectives, pour voir le travail qui a pu être accompli sur les conditions de travail... Alors, il y a des tas de situations où on se rend compte que la mémorisation des situations est très différente. Je pense à des enquêtes rétrospectives qui sont faites : quand des femmes ont accouché d'un enfant avec une anomalie. On prend, dans ces cas-là, le groupe des femmes qui ont accouché d'un enfant avec une anomalie, avec le groupe des femmes qui ont accouché d'un enfant normal. Et, clairement, il y a une mémorisation *a posteriori*, qui se construit, où les femmes qui ont un enfant anormal vont se souvenir d'événements qui seraient complètement banals dans d'autres situations. Donc, il y a une reconstruction de la mémoire qui est intéressante, aussi.

**Anne-Françoise Molinié** : C'est un objet d'études en soi. J'évoquais tout à l'heure les travaux des démographes, et les outils qu'ils avaient construits pour pouvoir limiter certains problèmes liés à la mémoire. C'est aussi une question que j'ai rencontrée lors de l'enquête ESTEV « Santé Travail et Vieillesse ».



Il y avait eu à peu près 20 000 personnes qui avaient été interrogées à deux dates, à cinq ans d'intervalle, sur les caractéristiques de leur travail actuel et de leur travail passé. À la première date, on leur demandait des choses sur leur passé lointain, depuis qu'ils avaient commencé à travailler.

Dans cette enquête, aux deux dates, les interrogations sur le passé étaient formulées de la façon suivante : est-ce que vous avez été concernés par telle contrainte de travail : « non, jamais », « oui, actuellement », « pas actuellement, mais oui dans le passé ». Et puis si c'était « actuellement » ou « dans le passé », on leur demandait pendant combien de temps, avec des tranches de durée : moins de 10 ans, de 10 à 20 ans, et plus de 20 ans.

Les mêmes personnes étaient réinterrogées cinq ans après. Vous voyez que si on croise les réponses de la première phase avec les réponses de la deuxième phase, il y a des cas de figures qui sont théoriquement impossibles. De quelqu'un qui dirait à la deuxième phase : « *je n'ai jamais été concerné par cette contrainte au cours de ma vie de travail* », on pourrait difficilement penser que, dans la phase précédente, il avait dit : « *actuellement* », et encore moins « *je suis concerné depuis plus de 20 ans* ». Or, quand on a commencé à rapprocher les réponses aux deux dates, pour essayer de voir comment cela avait évolué dans l'intervalle, on s'est rendu compte que les cas « impossibles » pouvaient représenter, selon les questions, de quelques pourcents jusqu'à quasiment un quart des personnes qui, à un moment donné, avaient été concernées par la contrainte. Ces « anomalies » posaient question. Qu'est-ce qu'on devait faire ? C'est la question qui nous était posée.

Il y a eu des grandes discussions au sein du groupe de pilotage, composé d'épidémiologistes, médecins du travail, etc. La question surgissait à la deuxième phase de l'enquête, évidemment, pas à la première... donc les résultats de la première phase avaient déjà été publiés. On s'est demandé : Qu'est-ce qui s'est passé ? Est-ce qu'il y avait des erreurs dans ce qu'on a fait la première fois ? Est-ce qu'il faudrait corriger ? Il faudrait quand même avoir des réponses qui soient un peu cohérentes entre les deux périodes. Alors, qu'est-ce qu'on fait ? Et il y a vraiment eu une discussion... Certains pensaient qu'il fallait considérer qu'une des deux réponses était la bonne, la première ; et en fonction de ça, on va corriger la deuxième. Avec l'idée que les enquêtés ne se souviennent plus très bien et qu'ils devaient avoir raison lorsqu'ils ont répondu la première fois.

Donc, il y a eu des discussions autour de : est-ce qu'on corrige, ou pas ? Finalement, on a décidé de ne pas corriger et « d'aller voir », d'essayer de donner du sens à ça. Et on a tenté de comprendre le plus possible ces discordances (on ne les a plus appelées des « anomalies » comme on le faisait dans un premier temps), avec une double démarche.

La première façon était d'essayer d'approcher cela statistiquement. Est-ce que les données de l'enquête peuvent aider à éclairer ces discordances ? Par exemple, à la question : « est-ce que vous travaillez en horaire alterné ? », on se dit : ça ne doit pas être trop compliqué, c'est un sujet sur lequel il ne doit pas trop y avoir d'hésitation. Effectivement, pour les hommes qui travaillaient dans la métallurgie ou dans la chimie, 98 % des réponses étaient cohérentes – en tout cas au sens des questions qu'on posait. Mais dans d'autres secteurs, par exemple pour les femmes qui travaillaient dans les hôpitaux ou dans les commerces, les réponses aux deux dates étaient beaucoup moins cohérentes. Ce sont des secteurs où il y avait des tas d'autres systèmes d'organisation des horaires décalés, qui ne sont pas forcément du 2x8, ou du 3x8. Les appellations mêmes retenues dans le questionnaire incorporent aussi des représentations du travail posté. Et on avait dans ces secteurs des modes d'organisation et des horaires plus complexes, plus de diversité d'horaires. Autre exemple : on se rendait compte aussi qu'il devait y avoir des choses, qui étaient liées à l'horizon temporel de l'enquête. Même si l'interrogation de la deuxième période n'était pas censée se limiter à ce qui s'était passé entre les deux dates, on se rendait bien compte qu'il y avait des réponses qui ne faisaient référence qu'à cette période.

On a donc aussi essayé de réinterroger les personnes. C'était un peu compliqué parce que, compte tenu des procédures d'anonymat, il fallait passer par toute une chaîne pour que le médecin qui avait interrogé telle ou telle personne (médecin que nous ne connaissions pas au niveau central, et qui était seul à pouvoir connaître le salarié) puisse la réinterroger. On a beaucoup travaillé sur le sens des en-

tretiens à conduire et sur la façon de les présenter aux personnes concernées. D'abord pour dire : ce qui va nous intéresser, ce n'est pas de savoir à quel moment il a dit vrai. Si on dit à une personne « vous avez dit ça à une date, et vous avez dit ça à une autre date », tout de suite, on risque de le mettre dans une situation où il entendra : quand est-ce que vous vous êtes trompé ? Ce n'est pas du tout ce qu'on cherchait, on voulait essayer au maximum d'éviter ça, et plutôt chercher à comprendre. Donc l'idée qu'on a eue pour l'entretien, c'est de partir de la situation présente, et d'essayer de comprendre comment les choses ont changé dans son travail. Et en fonction de ça, de réintroduire la question des réponses précédentes qui pouvaient ne pas être cohérentes, apparemment.

Et on s'est rendu compte qu'il y avait plein de facteurs qui pouvaient expliquer ces « discordances ». Ainsi, qu'est-ce qui fait que des contraintes « apparaissent » ou « disparaissent » : par exemple, une contrainte qui arrive à la deuxième interrogation comme étant une contrainte présente depuis plus de vingt ans, alors que cinq ans avant, on n'en parlait pas ? Il pouvait y avoir des raisons qui faisaient qu'une contrainte était complètement intériorisée. Et puis à un moment donné, par exemple à cause d'un problème de santé, tout d'un coup on la perçoit. Et on se rend compte que c'était là depuis longtemps, mais tant qu'on n'avait pas mal au dos on n'y pensait pas de cette façon.

Il y a aussi une variabilité dans les situations de travail, et la réponse donnée peut dépendre beaucoup du moment où on était interrogé, alors que les contraintes ne sont pas forcément toujours présentes. C'était le cas par exemple de personnes qui avaient une activité s'exerçant dans une grande diversité de lieux. Donc à ce moment-là, les réponses pouvaient aussi renvoyer au fait que l'on était dans des situations de travail où il y avait une extrême variabilité. Il y avait des choses qui étaient liées aux effets de l'âge, etc.

Ce sur quoi je voudrais insister, quand on se retrouve avec de telles questions, c'est de se dire : on va les prendre comme des objets de recherche et les travailler. On va essayer de leur donner du sens. Et non seulement ça permettra de mieux savoir comment utiliser l'enquête, mais bien souvent ça dit aussi des choses sur les évolutions du travail, et sur la façon dont cette personne vit ce travail (éventuellement dans un collectif qui s'est transformé, dans une situation qui s'est transformée, etc.)

**Valérie Pueyo** : je suis ergonome de formation, et évidemment j'ai été très intéressée par ce que tu racontais, parce que je pense, comme l'a écrit Antoine Laville, que si « *l'ergonomie est atteinte de myopie congénitale* » on essaye de se soigner. Je pense que la thèse de Valérie Meylan sera une contribution remarquable à cet endroit.

Alors on se soigne en essayant de s'intéresser aux tensions qui peuvent exister entre les passés, les présents et les futurs. Mais il me semble que, très souvent quand on fait des interventions de recherche dans les entreprises, on se retrouve finalement à être dépositaires (parce qu'on va chercher à avoir des informations, parce qu'on est allés recueillir des éléments à droite et à gauche, et qu'on a nous aussi finalement reconstruit une forme d'histoire) de quelque chose qu'on a mis en forme, parce que les gens bougent énormément dans les entreprises, comme tu le disais, Serge. Il y a de la mobilité qui est organisée. Et on a des gens qui disparaissent. Des cadres qui sont embauchés dans des entreprises, qui signent un contrat de mobilité qui les oblige tous les trois ans à changer de position, par exemple. Et donc, de manière très curieuse, l'ergonome ou l'intervenant intéressé par les questions de travail se retrouve finalement à avoir mis en forme une certaine mémoire – en tout cas une lecture d'une certaine mémoire. Et là, se pose la question de la légitimité qu'on peut avoir puisqu'on est quand même extérieur à l'entreprise. Et du coup, aussi, comment on peut laisser une trace, ou que soit fait une espèce de dépôt, qui puisse après être remis en circulation. Donc ça m'a conduit à me poser ces questions-là.

Enfin quand on fait une intervention, qu'elle soit de recherche ou non, on ne se pose pas assez de questions, me semble-t-il, sur le point de vue qu'on porte, et le regard qu'on va porter sur les choses. Même si l'ergonomie s'est beaucoup battue, me semble-t-il, contre des orientations, on va dire, rationnelles de l'action, de l'agir, contre des interprétations causalistes. Il me semble que parfois quand on intervient dans les entreprises, et qu'on va justement réinterroger les questions de travail... comme tu le disais, dans les rapports on met : « contexte »... On rabat considérablement

toute la complexité du passé, du réel parce qu'on véhicule une conception du temps, ou de l'agir, qui peut être extrêmement causaliste.

Donc, je me disais que ton exposé était extrêmement important et revigorant en ce sens, et qu'il nous oblige à nous poser des questions : qu'est-ce qu'on utilise quand on va dans une situation de travail ? Et qu'on peut, sans s'en rendre compte, rapatrier des choses qui sont extrêmement réductrices dans notre manière d'intervenir, et de comprendre la situation qui est devant nous.

Donc je te remercie Anne pour ton intervention que je trouve très importante, où tu nous as évoqué des travaux sur les questions d'expérience, de tension entre expérience-mémoire. Je trouve ça très intéressant. Et j'ai hâte d'écouter l'exposé de Nicolas Hatzfeld cet après-midi, qui nous en dira plus.

**Louis-Marie Barnier** (sociologue) : j'ai aussi une deuxième casquette puisque je suis syndicaliste, et c'est peut-être plus à travers ce regard-là (mélangé évidemment au regard du sociologue) que je vais intervenir, notamment sur la complexité du passé. Prenons un exemple tiré de mon histoire personnelle, et des choix qu'a pu faire Air France (que je connais bien) il y a une trentaine d'années. On doit effectivement se rappeler d'abord des débats dans toute la société. C'est-à-dire que les entreprises décident non pas seulement en fonction d'une vision de leur entreprise, mais en fonction aussi d'une espèce de mode d'organisation, de schéma, de ce qui circule dans les situations de RH à ces époques-là, dans les modèles de développement qui peuvent être portés – y compris d'ailleurs en ayant en tête ce que disait Stephen Bouquin dans « *La Valse des écrous* », c'est-à-dire qu'il n'y a jamais un modèle unique, mais qu'il y a toujours dans une entreprise une application d'un ensemble de modèles en fonction de l'histoire de l'entreprise, de l'histoire sociale, des rapports de force, etc.

Pour rebondir sur la remarque de Serge, tout à l'heure, concernant les choix et les débats au sein des directions, c'est qu'en fait une entreprise n'est pas un lieu démocratique. C'est d'abord un lieu de pouvoir. L'entreprise fait un choix. Et après elle se donne pour rôle de faire passer ce choix auprès des salariés. Si elle entrouvre la porte en faisant croire qu'il y a eu un débat au sein de la direction, ça veut dire qu'elle ouvre la porte à une discussion avec les salariés. Et ça, c'est un truc qui n'est pas assumable dans une entreprise. Et donc sur quoi elle s'appuie ? Elle s'appuie sur ce que vous venez de dire, sur le choix rationnel. Le choix rationnel des entreprises conduit à un seul choix que l'entreprise évidemment défend (si elle défend la rationalité du marché). Et, en face, vous avez donc des salariés qui doivent accepter ce schéma rationnel. Et il y a évidemment des contre-pouvoirs qui ouvrent les discussions, notamment évidemment les syndicats et les comités d'entreprise, qui interrogent les choix faits, et qui s'appuient sur des experts pour proposer des choix alternatifs. Mais cette discussion porte d'abord sur les choix économiques.

La dernière chose que je voudrais dire, c'est qu'en fait dans le domaine de l'organisation du travail, le choix rationnel du marché devient même un choix rationnel technique – et, pour le coup, il y a encore moins de discussions parce qu'il n'y a pas de choix alternatif. Et il me semble qu'une des difficultés, d'ailleurs, qu'on a dans cette discussion, c'est que par exemple les salariés organisés ne portent pas de schéma d'organisation du travail alternative. Je cite souvent la phrase de Simone Weil, qui disait en 1937-1938 (elle était assez pessimiste de toute façon, et puis la période le voulait aussi) : «  *finalement, quand on instaurera le socialisme, on reprendra le travail. Et on reprendra la même organisation du travail, qu'il y avait sous le capitalisme.* » Je pense que la discussion porte sur : est-ce qu'il y a des choix rationnels alternatifs en matière d'organisation du travail, en matière de choix techniques ? L'ergonomie, heureusement, nous ouvre un espace depuis quelques années. Mais l'entreprise ne porte pas ces débats démocratiques, et surtout pas dans ce domaine de l'organisation du travail.

**Anne-Françoise Molinié** : par rapport à ça, j'ai envie de faire un peu un pas de côté. Ce que j'ai retenu des travaux des historiens, c'est qu'on a tout intérêt à se démarquer d'une vision où on perçoit l'entreprise comme un tout homogène, à essayer de regarder justement tous les décalages par rapport au modèle affiché, parce que cela ouvre aussi des espaces d'actions derrière. Par exemple, dans une entreprise qui affiche le modèle du *lean*, il peut être intéressant de ne pas simplement s'intéresser aux discussions que cela a pu susciter, par exemple au sein du comité de direction, mais

d'aller regarder concrètement comment au niveau d'un atelier, un chef d'atelier va entendre des choses qui lui viennent ; comment il va les mettre en œuvre, les interpréter. Quel emprunt va-t-il se sentir contraint de faire à ce modèle qu'on lui présente ? Et en quoi aussi va-t-il s'en démarquer, parce qu'il est dans la gestion de choses contradictoires ? Ce sera peut-être différent d'un atelier à l'autre. Toutes ces micro-négociations multiples, et locales, vont montrer qu'il y a de la diversité.

C'était l'intérêt que j'ai trouvé aux travaux d'Yves Cohen sur Ernest Mattern à Peugeot, de montrer comment dans la réalité il y a des emprunts locaux, multiples, à différents modèles qui vont venir se combiner. Il faudra probablement avoir une grande attention à ça – ceci, même si un ergonome dans une situation de travail précise va faire attention à tout ce qui est variabilité, écarts à la norme et à la régularité. Il me semble que cette finesse et cette myopie de l'ergonomie, on a intérêt aussi à la développer à d'autres niveaux. Et probablement que ça ouvrira d'autres espaces, y compris d'actions, pour repérer des marges de manœuvre possibles. On a tout intérêt à déconstruire l'idée de prendre l'entreprise comme un bloc, de prendre le modèle comme quelque chose d'homogène et d'analyser les évolutions, les changements comme le passage d'un modèle à un autre.

**Gérard Cornet** : l'entreprise, enjeu de pouvoir, certes, mais le modèle que vous décrivez n'est pas un modèle de progrès économique et social. C'est un modèle traditionnel. Et on voit bien que dans d'autres pays, les discussions sont faites avec la base pour faire participer au choix, améliorer les décisions... Et, ce qu'on appelle le *bottom up*, ce n'est pas le schéma que vous décrivez, pour des organisations complexes, où le changement du travail implique une grande part de responsabilité, de choix, des acteurs qui deviennent beaucoup plus responsables.

Donc, je pense qu'on est dans une nouvelle transformation du travail, qui doit tenir compte de cette évolution. Alors, effectivement il y a des sociétés, ou des modèles, très contraignants. Je ne pense pas que ce soient forcément des modèles d'avenir.

**Serge Volkoff** : non, je ne vais pas clore... c'est au contraire pour que ce débat-là reste ouvert, et éviter les méprises. Qu'il y ait des modèles plus ou moins *top down* ou *bottom up*, tout le monde en est bien conscient. Que ce soit différent selon les pays, c'est vrai aussi selon les secteurs, les tailles d'entreprises, même en France. Les entreprises ne sont pas toutes organisées sur un modèle totalement vertical et surplombant.

Ce que j'ai retenu de ce que disait Louis-Marie, c'était le fait que le système dirigeant, lui-même, (et ça c'est même vrai dans les modèles où il y a du *bottom up*) ne donne pas à voir ses propres contradictions. Enfin, pardon si je déforme ce que tu as dit, mais je crois que c'est ça, et là je suis vraiment d'accord avec lui. Et toute la complexité dont parlait Anne, sur le grand besoin et les grandes difficultés à trouver la trace, je préciserais qu'il y a d'autant plus grand besoin à trouver la trace, que ceux qui ont vécu cette complexité n'ont eu aucun intérêt à l'afficher. Enfin, j'essaie de résumer ce que tu dis, en espérant de ne pas te trahir. Et ça, je pense que c'est tout à fait vrai.

Alors, il se trouve qu'en effet Valérie soulignait que nous, ou d'autres, finissons par nous trouver dans des rôles comme ça de mémoire de l'entreprise (je pense que les médecins du travail aussi parfois), et de fait on est un petit peu dépositaires, y compris d'hésitations, parfois. C'est-à-dire qu'à un moment donné on s'est trouvés dans une réunion où telle chose n'était pas tranchée. Simplement après elle est apparue, et il était décisif qu'elle apparaisse, dans l'entreprise, comme tranchée. Et du coup c'est difficile de remonter à cette petite fêlure, qu'on aurait pourtant bien besoin de comprendre, qui faisait qu'à ce moment-là le directeur de la production et le directeur des achats n'étaient pas d'accord sur un certain point. Et que ma foi, ça ne s'est pas vu.

# Chapitre 1

## LE CONTRAT DE BASE : UNE PROPOSITION POUR NOUER LES FILS DU PASSÉ ET PENSER LE FUTUR DU TRAVAIL

**Valérie Pueyo**, ergonome, maître de conférences à l'université Lumière Lyon 2, Institut d'études du travail de Lyon, chercheuse au Créapt

---

Je suis ergonome, et c'est à partir de ce point de vue que je vais vous parler cet après-midi. La présentation que je vais vous faire est un peu une tentative. J'attends donc beaucoup des échanges que l'on peut avoir, parce que j'ai tenté de mettre en forme quelques éléments de réflexion constitués pour essayer de répondre aux questions qui nous étaient posées sur le séminaire – et notamment la façon dont on peut s'intéresser au passé, aux histoires, pour comprendre les enjeux en termes de santé au travail. Comprendre mais aussi, et surtout, agir sur les problématiques de santé au travail, telles qu'on les rencontre actuellement dans les entreprises. Encore une fois, c'est avec un point de vue et des lunettes d'ergonome que je vais essayer d'apporter cette contribution.

Cette contribution est pour partie méthodologique – mais il me semble essentiel de dévoiler des fondements conceptuels sous-jacents aux propositions méthodologiques que l'on peut faire. Propositions à partir desquelles on peut tenter de répondre à l'interrogation sur les liens entre évolution des entreprises et évolution des enjeux de santé. Et partant, sur la façon dont on peut s'interroger sur les passés en présence pour agir sur le présent. C'est donc ce que je vais essayer de faire dans un premier temps.

Mon point de départ, pour cette contribution (comme le disait Serge ce matin), ce sont mes recherches menées dans le champ des relations « Âge, travail, santé ». Celles-ci sont ancrées dans certaines appréhensions du vieillissement, de la santé et du travail.

S'agissant du vieillissement, le parti pris conceptuel est de considérer le vieillissement comme un phénomène processuel, complexe, inscrit dans des temporalités multiples : le temps des individus, le temps des entreprises, le temps des sociétés... Anne-Françoise l'a évoqué ce matin.

Deuxième fondement à partir duquel je vous parle, c'est une acception large de la santé. Il s'agit de considérer la santé comme un objet énigmatique complexe à saisir, qui va agréger des dimensions (biologiques, psychiques, sociales, etc.), qui va renvoyer à des phénomènes d'altération, de préservation mais aussi de reconfiguration, de conformation, de re-normalisation, de création, et aussi, bien sûr, de sens.

Enfin, troisième fondement, c'est la prise en considération du travail, entendu comme cadres, relations et activité. Le travail s'inscrit dans des cadres réglementaires et normatifs mais aussi des cadres qui s'instaurent entre les acteurs dans les entreprises. Travail pris également au niveau des relations entre les individus, ou entre les groupes. Et puis, le travail tel qu'on peut le saisir en ergonomie au niveau de l'activité industrielle qui va se mener dans l'intimité de la confrontation entre une personne et l'objet de son travail – et ceci pas uniquement dans une dimension adaptative. J'ai en effet évolué d'un cadre considérant qu'il s'agit pour les individus de s'adapter à des perturbations, à des événements, *via* des régulations – ce qui est une vision très homéostasique – à un cadre considérant l'activité dans toute sa dimension créatrice. Dimension participant parfois à faire émerger des formes pérennes socialement reconnues qui sont inscrites dans une histoire, dans une culture, dans un milieu socioculturel, comme le dit Yves Schwartz.

Tout au long des recherches que j'ai pu conduire dans mes participations au Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (Créapt), ce qui m'a intéressée, c'est l'interaction qu'il peut y avoir entre ces trois dimensions (ces trois concepts) évoquées de manière rapide.

Par ailleurs, je dois indiquer que, dans ma participation aux travaux du Créapt, un renversement s'est opéré. La thématique du vieillissement portée par les entreprises est souvent arrivée au Créapt en lien avec des inquiétudes relatives à des problématiques de mutation – à l'occasion par exemple de l'introduction d'une nouvelle technologie, d'une nouvelle organisation du travail. Alors, les entreprises s'interrogent sur les salariés vieillissants et leur possible adaptation à ces mutations, et parfois éventuellement également sur les conséquences que cela peut avoir en termes de santé au travail.

Le renversement opéré a été de considérer le vieillissement non pas comme objet de recherche mais comme analyseur. En effet, il permet de saisir les mutations qui sont à l'œuvre dans le temps et d'y agir. Il permet, selon moi, de comprendre en quoi ces mutations peuvent créer des désordres qui vont désagréger la santé des salariés, qui vont désagréger le travail. Et, il me semble que c'est la préoccupation de notre séminaire aujourd'hui. Partant de là, comme je le disais, l'âge est une voie d'entrée. C'est un analyseur. C'est un révélateur qui va mettre en lumière non seulement les effets de ces mutations, mais aussi permettre de mieux saisir ou d'interroger en tout cas les mutations qui sont à l'œuvre. Parfois même – quand on a la chance de collaborer avec Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff – on peut, grâce à la mise en place des outils de la démographie du travail, se servir de l'âge comme opérateur parce que la mise en forme de données relatives à l'âge va permettre de faire des simulations et de s'interroger sur la façon dont ces mutations peuvent continuer à faire chemin dans les entreprises. Et ça peut être l'objet de débats.

L'âge est donc un analyseur possible. Car il permet de s'interroger sur les questions de mutation, sur les transitions, sur le va-et-vient qu'évoquait Anne-Françoise ce matin entre le présent ou les présents, le passé et les futurs possibles. Mais qu'est-ce qui fait que c'est possible ? Qu'est-ce qui fait qu'une entrée par le vieillissement permet cela ?

Comme je l'ai dit tout à l'heure, dans les travaux du Créapt, mais pas uniquement, le vieillissement est pris comme un processus et non pas un état. On ne se réveille pas tout d'un coup en étant vieillissant, ou vieux ; il y a un processus qui se met en place. Ça autorise et légitime le fait d'aller « fouiner », ou interroger, les entreprises sur des évolutions.

Autre avantage du vieillissement : il permet de tenir ensemble des dimensions temporelles qui le sont rarement. C'est ce qu'a expliqué ce matin Anne-Françoise, en rappelant qu'il y avait des temporalités relatives aux individus, aux sociétés, aux entreprises.

La problématique du vieillissement permet également de tenter la jonction de problématiques souvent disjointes dans les entreprises, en articulant tout à la fois : i) des dimensions relatives aux ressources humaines, comme des enjeux de population et de compétences par exemple, ii) des dimensions relatives à la santé au travail, et iii) des problématiques plus « industrielles » – sur des innovations technologiques ou organisationnelles, des mutations.

Enfin, le dernier point avantageux avec l'intermédiaire du vieillissement, c'est que les difficultés que peuvent rencontrer des salariés vieillissants peuvent être pensées comme des symptômes de dysfonctionnements, de désordres créés par la mise en place ou l'émergence de certaines mutations.

Ce que je vous présente est une voie possible parmi d'autres parce qu'en ergonomie, et même à l'intérieur des recherches conduites avec une entrée « vieillissement », il y a maintes manières de se poser des questions sur les mutations, et sur la façon de les saisir au fil de l'eau – et y intervenir. Je vous en ai évoquées quelques-unes. Mais il y a par ailleurs des équipes qui travaillent sur la conduite de projet, et qui vont s'intéresser aux innovations technologiques. Dans l'équipe du Créapt même, certains traitent des problématiques de transmission intergénérationnelle ou de formation professionnelle qui sont également des voies d'entrée permettant, me semble-t-il, de saisir ces questions relatives aux mutations.

Pour ce qui me concerne, j'ai choisi de vous présenter – puisque ça prend peu à peu forme dans ma propre trajectoire de recherche – ce que sont les mutations, et surtout les liens entre travail, santé, mutation et action. Je les approche et les travaille au travers d'un objet, que j'ai appelé le « contrat de base ». Car ce contrat est un plan qui peut être percuté par des mutations. Ce plan d'analyse et d'action, que je mobilise à présent systématiquement dans mes recherches, s'est dégagé lors d'une recherche que j'ai eu le bonheur de conduire avec Michel Millanvoye dans le secteur de la sidérurgie. Une recherche où nous nous sommes intéressés au travail réalisé par des fondeurs sur le site de Dunkerque. À l'occasion de ce travail de recherche, il m'est apparu qu'il existait dans cette entreprise ce que j'ai appelé un contrat de base. Nicolas Dodier avait déjà utilisé ce terme, Annie Weill-Fassina, qui est avec nous aujourd'hui, l'a repris également. Mais, pour ce qui les concerne, ce terme désigne les contraintes et ressources acceptées pour réaliser un métier.

Dans notre cas, ce terme qualifie autre chose. En effet, dans cette recherche, il est apparu qu'il existait un contrat autour duquel se nouait, s'articulait le travail des différents protagonistes. Un contrat qui était en quelque sorte un organisateur, un chef d'orchestre, de l'articulation entre les différents salariés d'une entreprise, et qui permettait de coordonner toutes ces « activités » individuelles. Plus précisément, un contrat qui permettait de coordonner les mondes professionnels en présence – c'est-à-dire les manières de penser, d'agir, mais aussi les théories, les valeurs, des différents salariés en présence. En l'occurrence, ce contrat de base, qui apparaissait extrêmement structurant et était finalement un opérateur de santé, pouvait être mis à mal par des évolutions du travail, voire renié ou remis en cause par ces évolutions. Ce qui se traduisait par des problématiques de santé profondes.

Pour illustrer mon propos, je vais vous donner un exemple. Dans cette recherche, il apparaissait que ce contrat – je vais y revenir plus loin – était tout d'abord dessiné autour d'un projet. Un dessein national formalisé, et qui était le suivant : la participation à la reconstruction du pays *via* la production d'acier. Plus localement, dessein et projet s'agrégeaient. Les différents salariés de l'entreprise, les différents métiers, les différents mondes professionnels de l'entreprise tendaient vers ces derniers. Avec une déclinaison toute particulière sur ce site : comment peut-on contribuer à la reconstruction du pays avec la modernisation des hauts-fourneaux ? Avec une meilleure productivité de l'outil industriel et en faisant un pari sur certaines options technologiques. Ce dessein, autour duquel différents mondes professionnels « s'agrégeaient », pouvait être décliné selon trois grands « principes ». Premier principe : un principe social. Comment peut-on organiser socialement le fait que les gens puissent contribuer à ce dessein ? *Via*, par exemple la construction d'habitats près du site de production, ou encore la mise en place de centres de formations professionnelles adaptées. Second principe : un localisme économique : comment faire circuler localement, sur le territoire, les richesses développées grâce au travail des salariés ? Enfin troisième principe : un localisme technique. Ce principe correspond à la volonté de calibrer un outil de production adéquat, compte tenu des ressources humaines existantes sur le territoire dans lequel on s'inscrit et ce, avec des pratiques professionnelles, des traditions professionnelles, des traditions d'apprentissage, qui sont ce qu'elles sont. On trouve donc une déclinaison autour de ces trois principes qui permettent, ou tendent à permettre, de réaliser un dessein – la contribution *via* la production d'acier à la reconstruction du pays. Dessein et principes ont donné lieu, très concrètement, à une orientation des politiques de gestion des ressources humaines, à des dispositifs techniques pensés et élaborés pour pouvoir répondre à cette mission – mais aussi à des valeurs, au niveau des métiers, ou à des rapports de composition entre métiers. Avec des métiers qui apparaissent centraux, des métiers-cœur en quelque sorte.

Ce qui émerge, c'est donc un type « d'agencement », un dispositif, que j'ai appelé « contrat de base ». Et manifestement, ce contrat avait permis aux gens pendant de nombreuses années – avec des formes sans doute variées, des évolutions – de contribuer à un projet, à une volonté relative au futur, avec le souhait d'y arriver ensemble, d'y advenir ensemble. Durant la recherche, il est apparu que ce contrat était mis à mal par des réorientations en termes de politique de gestion des ressources humaines, de politique économique, etc. Les principes fondateurs s'effritaient. Mon hypothèse a alors été que ce plan, cet agencement, qui permettait aux gens de collaborer, de s'organiser, et de

travailler ensemble vers un projet commun, était percuté par ces réorientations, ce qui avait des impacts sur la santé, la sûreté, la sécurité.

À partir de cette première expérience, il fallait cependant avancer sur l'utilité d'une telle identification. Si on arrive à identifier ce dispositif – cet agencement – est-ce qu'il permet de mieux comprendre ce qui fait que ça se passe plus ou moins bien ? Qu'il y a des fragilités, des ruptures ? Que peut-on dire des évolutions qui le révèlent ? Et comment peut-on s'en servir pour agir dans les entreprises ? Mais cela requerrait cependant de mieux définir cet objet. C'est ce que j'ai tenté de faire.

Dans un contrat de base, à partir d'une fiction, d'un projet proposé par une entreprise ou dans une entreprise, il y a un dessein d'importance. Un projet qui a pour vocation, ou volonté en tout cas, d'entraîner des conséquences remarquables. C'est-à-dire de marquer une contribution de l'entreprise dans le secteur de l'activité humaine. Là, en l'occurrence, pour la reconstruction de la France après-guerre. Ce contrat est au « service » de ce dessein d'importance remarquable. Et il va proposer ou permettre aux différents mondes professionnels (ou aux différents métiers, ou aux différents salariés) intégrés dans ce contrat, de réaliser des œuvres. Œuvres au sens où, et là je fais référence à des écrits de Meyerson, ceux-ci marquent une contribution qui va permettre de poser un acte achevé, permanent. Et visible pour la société.

Autre caractéristique de ce contrat : il va orienter, coordonner les manières de faire, d'agir et de penser. Par exemple, quand vous faites un haut-fourneau et que vous le pensez techniquement comme un dispositif où peuvent travailler ensemble des fondeurs, des rondiers, et autres, vous allez faire des choix. Vous allez cristalliser des manières d'agir ensemble. Ce sont des choix spatiaux par exemple très structurants, des possibilités que l'on a de pouvoir travailler les uns avec les autres. Le contrat de base se « décline » au travers de dimensions techniques, mais aussi avec des dimensions relatives aux ressources humaines. Et il dépasse en général très largement les frontières du local, de l'ici et du maintenant, puisqu'il se propose d'apporter une contribution reconnue. Par ailleurs, il va véhiculer des aspects relatifs au sens – l'utilité, la cohérence, que peut apporter l'action des salariés.

J'ai choisi le terme de « contrat » parce qu'il renvoie à un engagement des parties en présence. Il engage les salariés qui participent à ce projet, qui s'y inscrivent en ayant en tête le dessein et la perspective dans lesquels ils sont engagés. Mais il va (c'est ce que je vous disais tout à l'heure) déterminer les ressources pour l'action. Il va finalement établir des règles de coordination pour les différents acteurs. Il va fixer aussi des moyens de calibrage, qui sont des moyens techniques, des moyens humains. Et il va poser le cadre permettant d'organiser cette activité humaine, en intégrant non seulement des dimensions individuelles mais aussi des dimensions collectives. Donc, ce contrat permet évidemment de porter du sens, de dire ce qui a valeur et signification aux yeux des sujets. Il permet de diriger et d'orienter l'action, et puis d'assurer la cohérence.

Ces précisions apportées, je vais à présent vous emmener dans une pépinière du Languedoc-Roussillon. Dans cette pépinière, il y a eu, me semble-t-il, à un moment donné, un contrat de cet ordre-là. Cette pépinière a été initialement fondée avec comme projet initial d'embellir le paysage, et de participer à la survie de cette région rurale. Ce projet vise à « rouvrir les voies du développement économique », les politiques pensant que les activités touristiques sont une voie possible. L'entreprise concernée participe activement à cette aventure – puisque c'est une entreprise de recherche et de développement en gestion de l'eau et des espaces. À ce titre, elle va se retrouver à la tête d'un projet ambitieux : reconfigurer complètement l'espace et le territoire du Languedoc-Roussillon – remettre de la verdure là où il n'y en avait pas, assécher les marais, chasser les moustiques, créer des espaces urbains agréables pour les touristes. Cette contribution locale va être également portée au niveau national. En effet, à ce moment-là, des discussions commencent à se mettre en place sur la façon dont on peut gérer un territoire. Dans ces discussions émergent par exemple les questions suivantes : comment peut-on gérer la relation entre l'urbain et le rural, et les milieux qui ne sont plus tout à fait urbains ni tout à fait ruraux ? Quelle est la contribution que l'on peut demander à certaines entreprises, avec la mise en place de contrats régionaux et de plans régionaux pour la gestion de l'environnement ? Se pose aussi la question de la gestion de l'eau. Je vous disais tout à



l'heure qu'un contrat se met en place autour d'un dessein, qui va être une contribution reconnue, avec pour les gens la possibilité d'y réaliser des œuvres. Dans cet exemple, le point de départ est un projet local mais aussi national de reconfiguration de l'espace. Cela implique de repenser complètement le rapport à l'espace en termes de gestion de l'eau, gestion des sols, et entre ruralité et urbanité. Donc quand les gens s'engagent dans l'entreprise, ils adhèrent à ce projet : la possibilité de développer la région. Ils vont y entrer en ayant idée qu'ils peuvent apporter une contribution reconnue, valorisable, valorisante et pérenne. Planter des arbres ou reconstituer un paysage, ce n'est pas quelque chose dans lequel on s'inscrit pour un ou deux ans. On va en effet élever des sujets (des arbres) durant 10 ans ou 20 ans, le temps de les porter à maturité. Plus, quand on sera parti, les enfants et petits-enfants pourront continuer à voir la trace de cette contribution.

Pour répondre à cet objectif, atteindre ce projet, vont se mettre en place différents métiers qui vont se coordonner les uns avec les autres. On va réfléchir sur les outils techniques, sur les artefacts qui vont être utilisés pour pouvoir élever, vendre ou livrer les sujets. Et chacun a l'impression de contribuer de manière durable à une production tout à fait singulière. On va donc imaginer une organisation entre ceux qui vont s'occuper des gros sujets, des petits sujets, ceux qui vont les planter, etc. autour de ce projet. Et par l'intermédiaire de ce projet, de ce dessein, il va y avoir des discussions, des disputes, des controverses sur divers points. Comment s'organisent les métiers entre eux ? Quelles sont les règles d'arbitrage entre les gens ? Quels sont les outils que l'on doit mettre en place ? Quelle est l'organisation que l'on doit mettre en place ? Tout ceci évoluant au fil de l'eau, n'étant pas du tout figé.

Au moment où l'on arrive, ce contrat a été quelque peu malmené, car le dessein initial a été complètement remis en cause localement. En effet, les stations balnéaires sorties du sol, les dirigeants du groupe demandent à la pépinière de devenir : i) rentable, ii) une pépinière lambda comme toutes les autres, et iii) se positionner sur différents secteurs de marché, où il va s'agir d'aller vendre des plantes à des centrales d'achat pour des grandes surfaces mais aussi à des pépiniéristes. Alors ce dispositif (cet agencement) que j'ai nommé « contrat de base » avec toute l'organisation qui en découlait s'écroule puisque, tout d'un coup, le dessein n'existe plus. Ce sur quoi on travaillait, on réfléchissait ensemble et ce qui donnait sens à l'action, n'existe plus.

Comment a-t-on pu s'en apercevoir ? Et qu'est-ce qui fait que ça peut avoir du sens de travailler cette dimension quand on s'intéresse aux questions de la santé au travail ?

On arrive à percevoir cet agencement parce qu'il est bousculé – parce qu'il y a quelque chose qui a été perturbé. Parce que des mutations se sont opérées. Et alors apparaît finalement cette ossature qui tenait les métiers et les gens ensemble, qui faisait la cohérence entre les dimensions techniques, humaines, économiques, sur lesquelles on s'était positionnés, mais aussi les valeurs qui étaient en circulation au sein de la structure. Ce fameux « contrat de base », c'est ainsi un espace d'ordre qui permet de découper, pour les salariés et l'entreprise, des champs du faisable, du possible, du pensable. Champs en discussion : car je pense qu'il ne faut pas du tout se dire que cet agencement est idéal, stabilisé ou immuable. Cet espace d'ordre ne redevient visible que quand il y a des crises, des mutations, des bouleversements : quand il est menacé à l'occasion de « révolutions ».

Je choisis le terme de « révolution » pour qualifier des évolutions marquées, voire des irréversibilités : on change de paradigme, de cadre. Et, à ce moment-là, se révèle finalement tout le dispositif (et tout l'agencement) sur lequel les gens et l'entreprise fonctionnaient auparavant ensemble.

Alors pourquoi ça me semble intéressant ? Parce que ce dispositif, même s'il n'est pas idéal, est sans doute un opérateur de santé dans le sens où il assure de la cohérence, où il est porteur de sens pour les salariés. Porteur de sens, et d'espaces de controverses.

Afin de mettre en forme le contrat de base, j'ai procédé de plusieurs façons, car c'est un objet complexe et malaisé à saisir, émergeant uniquement quand il est remis en cause. Tout d'abord, je me suis intéressée aux difficultés rencontrées par les salariés dans les dialogues entre métiers, le contrat de base permettant d'articuler des manières de penser, de faire, d'agir. Parfois par la médiation

d'objets et d'artefacts. J'ai essayé de mettre en évidence ce contrat *via* des difficultés, des points de frottement entre les mondes professionnels. Et ce, pas tant sur les controverses mais plus sur des registres proches de la fracture : on n'arrive plus à faire ensemble, on a perdu le sens et la cohérence des actions. Je me suis également essayée à une approche « comparative ». Dans la pépinière, on trouve deux secteurs ; un secteur resté sur un « modèle » constituant un peu une mémoire du projet antérieur : on continue à y élever de gros sujets – des arbres, des oliviers centenaires, par exemple. Un autre secteur créé après le changement de « modèle ». On y a mis en œuvre des modifications pour que l'entreprise soit complètement autonome économiquement, vendant non plus des sujets mais des individus. Ce changement de terme est important. On est passé de sujet à individu, parce qu'un individu peut mourir. On peut le jeter, c'est un produit, etc. J'ai donc considéré ces deux secteurs comme des situations rendant respectivement compte d'un avant-après. Mais c'est une approximation puisque l'on est dans le temps présent. Partant de là, j'ai pu voir ce qu'il en était des mutations autour du projet. Par exemple, l'introduction d'un outil – une petite douchette pour faire la gestion des stocks – qui peut apparaître anecdotique mais qui cristallise tous les débats de métier, de sens, de valeurs.

Je vais à présent m'attarder sur d'autres tentatives méthodologiques mises en place pour faire émerger ce contrat de base. Je voudrais juste indiquer qu'étant ergonomiste, ce qui est commun à toutes ces tentatives c'est l'ancrage dans le travail et une approche systémique reliant dimensions techniques, organisationnelles, outils, espaces, etc., appuyée sur des entretiens, le recueil d'éléments transmis par les entreprises – sachant, comme le disait Anne-Françoise ce matin, que les données ne sont pas des données mais des constructions. Ainsi, j'essaie de mettre en place, par exemple, des indicateurs pour pouvoir mieux saisir l'entreprise. J'essaie également à cette occasion de recueillir les points de dissonance, de fracture, ou au contraire les lignes de force qui émergent et qui seraient des architectures de ce fameux contrat de base.

Mon propos pour ce séminaire n'est pas de traiter de l'intérêt de ce contrat comme objet de recherche, mais de son utilité comme plan d'analyse des mutations. Pour arriver à saisir plus finement et systématiquement ce contrat et ces mutations, je vous propose de poursuivre diverses tentatives méthodologiques.

La première tentative méthodologique réside dans la mise en place de discussions engagées à partir des observations, des documents recueillis dans l'entreprise, pour comprendre l'émergence des défis. Je vous disais qu'au départ ce contrat de base s'organise autour d'un dessein. Ma proposition est que « ça » s'organise autour d'un dessein, d'un projet, d'un avenir possible ensemble, qui apparaît toujours comme un défi à relever. Défi qu'il s'agit de qualifier. Défi qui va demander aux personnes d'imaginer des dispositifs techniques et organisationnels, qui sont autant de dispositifs originaux. Aussi, dans les entretiens par exemple, en discutant avec les gens, à partir des observations de leurs propres itinéraires professionnels et des documents d'entreprise, le but est d'identifier ce qui pour eux a été finalement à l'origine de ce dessein : les défis qui en ont été fondateurs. Les épreuves qui ont pour eux marqué des étapes qui vont les engager. Cela se traduit souvent par des anecdotes, des récits qui se transmettent, vont se déformer, qu'on va apprendre au nouveau quand il va arriver, et qui font même parfois l'objet d'une formalisation dans les écrits. Ce sont par exemple des articles dans la presse interne de l'entreprise. Ce sont parfois même la mise en place de « stèles » au sens propre du terme. En l'occurrence dans la pépinière dont je vous parlais, il y avait des oliviers centenaires, des espèces végétales que l'on avait, enfin, réussi à un moment donné à faire pousser sur les parcelles. Ces oliviers et autres végétaux faisaient l'objet d'une représentation, comme un monument, avec une explication indiquant qu'à telle date on avait réussi enfin à faire pousser telle espèce (que normalement, on ne pensait pas arriver à faire pousser dans tel territoire, etc.). Parfois d'ailleurs cela avait fait l'objet d'une cérémonie officielle, avec un maire venu en grande pompe saluer cet exploit. Cette première proposition consiste donc à rechercher avec les salariés et les différents acteurs de l'entreprise (du directeur aux saisonniers) des récits qui se transmettent, se formalisent, et font l'objet parfois de monuments consacrés.

Deuxième tentative : qualifier les œuvres. Ce contrat de base, je vous le disais, est un dessein, un engagement, nourri par la possibilité pour les acteurs de faire œuvre(s), d'apporter contributions. Comment repérer ces différentes contributions – ce qui fait sens pour les salariés ? Sachant qu'au moment où l'on intervient ce contrat s'effrite. Dans les entretiens, j'ai tout d'abord cherché à les identifier en demandant à chacune des personnes : que souhaiterait-elle laisser en héritage ? Quelle empreinte du travail elle voudrait laisser par exemple aux apprentis, aux enfants ? Ces questions donnaient des résultats intéressants mais parfois trop généraux. J'ai donc eu recours à différentes techniques. J'ai, par exemple, détourné la technique du sosie : « demain, je te remplace. Il faut que tu me donnes tous les éléments pour que je puisse te remplacer, sans que personne ne puisse s'en rendre compte ». Je l'ai revisitée car j'ai demandé à ce qu'on se centre sur les points vraiment fondamentaux, où on va dire qu'il y a une contribution à laisser, et où l'on doit expliquer ce qui est effectivement important. Autre technique, qualifier l'activité de travail, la contribution dans le cadre de l'entreprise, *via* un titre de film ou d'article de presse. Et il m'est arrivé dans les entretiens que les gens n'arrivent plus à qualifier les choses, en me disant : « *Voilà. J'ai un problème... il y a quelques années vous m'auriez demandé ça, je vous aurais donné tel titre, tel titre, tel titre. Le jongleur de l'eau. L'alchimiste des entrants...* », des choses qui permettent de qualifier la contribution qu'on veut apporter dans le cadre de ce contrat. Autre technique, de demander, si on est dans une galerie où il y a des œuvres, comment qualifier – comme tableau ou sculpture – la contribution de la personne. Je l'ai nommée galerie de l'évolution (reprenant un terme des salariés de la pépinière à propos d'un hangar où étaient les vieux outils), parce que les gens ont à cœur de m'expliquer que cette contribution va se modifier au fil du temps. Cette évolution connaît-elle un point d'achèvement ? Un arrêt ?

Autre manière d'appréhender les choses, c'est de s'interroger sur les événements. Les événements qui se commentent, dont on se souvient. Les événements que l'on attend parfois, que l'on redoute, pour essayer de mieux saisir les chemins des mutations. Alors, là aussi, en confrontant différentes choses. Ça peut être des observations. On va interroger les gens sur les événements à partir des observations qu'on a pu réaliser. Ça peut être aussi à partir d'entretiens qui sont plus sur des itinéraires biographiques. Ou ça peut être à partir de documents d'entreprise. Sachant qu'un événement sera soit un fait, soit une nouvelle configuration à laquelle on aura abouti au terme d'une situation, et qui va confirmer des options qui sont prises, par exemple en termes de mutation, et qui vont donner parfois lieu à des cristallisations. Je vous donne un exemple. Je vous parlais de la pépinière avec ce changement de paradigme qui avait été fait. Dans le contrat de base (je dirais) initial où il y a ce dessein qui est la contribution à l'embellissement du territoire (mais aussi une nouvelle réflexion sur la gestion de l'eau, l'équilibre rural-urbain, etc.), avec le changement de paradigme qui est proposé (opéré), on décide de demander à la pépinière d'être autonome, d'avoir une activité commerciale. Et pour avoir une activité commerciale, il faut avoir des possibilités de livrer, mais aussi de faire de la réception. Et donc on va prendre la décision de construire un quai de réception. C'est donc un événement, un fait, une décision qui est prise, qui va se cristalliser dans une dimension spatiale. Il y a un quai. En plus, ce quai est configuré d'une manière assez spécifique, pour pouvoir accueillir des camions très importants. Ça veut dire qu'on a aussi une réflexion sur le volume et sur le flux qu'on veut traiter, sur le type de positionnement commercial qu'on veut avoir. Il y aura quelque chose qui va être l'aboutissement de discussions, de négociations, de réorientations sur : comment on va s'organiser. Comment on va réorienter la pépinière. Alors il ne faudrait pas avoir un raisonnement simpliste et causaliste, comme le disait Anne-Françoise tout à l'heure, et faire que les choses soient extrêmement linéaires. On a abouti à cette situation avec beaucoup de disputes, beaucoup de controverses, beaucoup d'affrontements. Mais, là, on marque un changement, une rupture en tout cas qui s'établit avec la mise en place de ce quai de réception et de livraison. Et ce que j'appelle un événement – c'est quelque chose qui va être considéré par la personne en entretien, comme étant d'une importance notable et remarquable, et qui est partagée par les autres. Le but est d'essayer d'identifier en quoi c'est un événement qui, du point de vue de la personne qui vous en parle, met en lumière (en évidence, en exergue) le fait que le fameux contrat (les desseins, les organisations, les coordinations tels que je vous les ai évoqués tout à l'heure) est malmené ou est en train d'être

modifié, ou va peut-être disparaître. Alors cet événement peut concerner l'individu. Ça peut être une problématique de santé, par exemple, qui va émerger. Ça peut être un accident du travail. Ça peut être des problèmes d'altération, de troubles, qui vont commencer à être une gêne dans le travail. Il peut concerner l'entreprise. Il peut concerner aussi le territoire ou le secteur. C'est vraiment à l'aune du point de vue de l'individu que ça va être relu. Et on peut le qualifier comme étant un événement aussi parce qu'il a trait à toutes les dimensions évoquées autour du contrat de base – c'est-à-dire des dimensions techniques, organisationnelles, de coordination entre les différents acteurs. Et la personne qui vous en parle indique que sa portée est générique – c'est-à-dire que c'est quelque chose dont on a pu tirer des leçons, des enseignements qui sont essentiels et qui vont marquer, que là on a identifié qu'il y avait une bifurcation qui s'était mise en place, qu'on était passé sur un autre mode de coordination par exemple entre les personnes. Je vous reparle de ce quai, de quelque chose dont tous les salariés m'ont parlé, qui a été commenté par toutes les personnes, et qui a été identifié pour eux, de leur point de vue, comme étant une décision encore une fois qui a été conduite après maints débats, disputes, conflits, et identifiée comme étant exemplaire d'une certaine configuration, d'un certain positionnement au niveau commercial.

Donc, cet événement circonscrit un champ de validité et de sens pour l'action. Là, en l'occurrence, il est un non-sens pour les salariés qui évoquaient la mise en place de ce quai de réception. Le quai était construit déjà depuis quelque temps. Et cet événement se lisait à l'aune du présent. Partant de là, en entretien, on essaie de détricoter tout ce qu'il aurait peut-être été possible de faire par ailleurs (ce qui n'a pas été fait), les débats que ça aurait pu occasionner, et au regard de ce que ça aurait changé, peut-être, dans l'avenir et par rapport toujours à ce fameux dessein du contrat de base. Et pour faire ça... Je sors ma baguette magique de fée Clochette en disant aux salariés : « ... *alors si j'étais la fée Clochette qu'est-ce qui se passerait si, tout d'un coup, je pouvais dénouer les fils de décisions qui ont été prises, et rouvrir tous les possibles dans le futur ?* ». Cette tournure a permis de décontracter les gens qui étaient en face de moi. J'assume cette drôle de proposition. Je l'assume parce qu'elle permet de faire ré-émerger des voies de bifurcation, de choses qui ont été explorées puis abandonnées, parce que ça a été estimé non raisonnable. On en parlait à midi : ce n'est pas raisonnable. C'est trop cher. Ce n'est pas possible. Ou à l'époque on avait pensé que..., mais techniquement ce n'était pas encore réalisable. Ou même faire émerger des choses qu'on aurait aimées, mais qu'on n'avait pas à l'esprit. Les choses ont évolué. Quand on intervient, ça veut dire qu'il y a des difficultés. Et cette histoire de baguette magique permet aussi de s'intéresser à ce qui a fait échec. Il ne s'agit pas non plus, grâce à la baguette du merveilleux, de redonner tout le champ des possibles, mais de comprendre qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné il y a des voies qui n'ont pas été suivies. Et il ne faut pas non plus se dire que tout est possible, et qu'on est dans le monde des Bisounours, et que ce contrat de base est extraordinaire (« Avant c'était bien mieux et maintenant tout est pire »), mais qu'est-ce qui fait qu'il y a des voies qui ont été abandonnées, qu'il y a eu des échecs, des choses qui les mettaient en désarticulation.

Dernier point méthodologique, les itinéraires et le parcours. Toujours pour essayer de comprendre la cohérence et l'apport de ce contrat de base et comment il peut être percuté par des mutations. Et pour mieux caractériser les mutations. Un point d'explication : je fais une différence entre itinéraire et parcours. Parler d'itinéraire, c'est interroger les gens sur : on arrive à identifier d'où l'on part, où l'on va, et comment on y va. Dans la sidérurgie, à un moment donné, les salariés disaient :

*« ...quand on a été embauchés, (effectivement en lien avec ce projet, cette perspective qui nous était ouverte et ce qui avait été mis en place autour de cette perspective), par exemple on entrait avec tel métier et on savait que dans 10, 15 ou 20 ans on allait sortir avec tel métier. Et on savait, aussi, qu'on allait au passage recueillir « des troubles de la santé » – c'est-à-dire qu'il y avait dans le métier des risques. Dans ce sur quoi on s'engageait, il y avait aussi des éléments qui étaient des éléments d'altération. Mais on savait finalement d'où on partait, où on allait, avec évidemment aussi la connaissance ou l'intuition que des choses allaient bouger, etc. Mais on avait, à peu près, l'impression de savoir où on allait, et comment on y allait soi-même, et la contribution qu'on allait apporter. Donc les œuvres qui nous étaient*

*proposées. Et puis comment. Le parcours, c'est différent. On sait à peu près d'où on est partis. Et puis on s'aperçoit qu'il y a des errements, des bifurcations, des promenades au mieux, des errances parfois. C'est-à-dire qu'à un moment donné on n'a plus de fil. On ne sait plus vers quoi on va. »*

Je voudrais revenir un petit peu sur cette histoire d'itinéraire et de contrat de base. Je ne voudrais pas vous faire penser que le dessein est un plan, et qu'il s'agirait juste de suivre un plan qui nous est proposé. Ce n'est pas du tout une vision téléologique de l'action. Car le projet à partager peut bouger, et puis va se heurter aussi, entre l'idéal qu'on a en tête et puis les épreuves du réel. Il y a toujours des tensions. Il y a toujours des reconfigurations, évidemment. Les gens qui s'intéressent à la conduite de projet nous l'ont bien montré. Donc il ne s'agit pas de se dire qu'il y a un plan et puis après une industrie qui va se mettre en place, et qu'on va décliner étape par étape comment on va le faire. Ce n'est pas l'idée. C'est de dire : il y a une direction, un sens. Il y a un dessein. Il y a une forme qui nous est proposée. Et puis les choses finalement vont s'agencer pour essayer d'y parvenir, avec des modifications. Mais c'est différent entre se dire : il y a un dessein qui va finalement être une perspective, et l'absence totale de perspective. Car là, effectivement, les personnes se retrouvent en errance. Et donc, dans les entretiens, il s'agit d'essayer de repérer, et de reconstituer avec les gens (si c'est possible), la tension qui peut exister entre l'itinéraire qu'ils avaient en tête et la réalité. Est-ce qu'il y a eu un moment où ils ont eu un itinéraire ? Qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné il y a eu soit des promenades, soit des bifurcations (s'ils arrivent à les identifier), soit des errances. Là aussi il faut être extrêmement prudent. Et quand c'est possible, travailler à partir d'éléments du travail, d'observation, ou de données documentées, sur la mémoire. J'étais très intéressée par ce que racontait Anne-Françoise ce matin parce qu'effectivement ça pose des questions conceptuelles et méthodologiques qui ne sont pas du tout simples.

Valérie Zara-Meylan et moi, nous avons écrit un article sur les outils de gestion, et en quoi d'un point de vue méthodologique ces outils étaient des éléments très intéressants à saisir, pour comprendre aussi comment se pensait la mesure, ce qui était mesurable et non mesurable, et comment l'évolution de ces outils, ou l'évolution des lectures de ces outils, pouvaient être saisies, et pouvaient être des plans pour attraper à la fois les mutations et l'impact de ces mutations sur le contrat de base dont je vous parlais. Ce sont des choses qui sont extrêmement intéressantes, me semble-t-il. On attend tous avec grande impatience la thèse de Valérie que je vous invite à lire<sup>3</sup>.

### **En conclusion**

Ce contrat de base est une proposition. Pour moi, il s'agit d'un plan de compréhension des agencements qui peuvent exister dans les entreprises, qui peuvent être percutés par des mutations. L'agencement, quand je l'ai rencontré, m'a semblé être très structurant de la santé au travail, être vraiment un opérateur de santé. C'est pour ça que je m'y suis intéressée – avec le travail comme point d'intégration et d'ancrage, et avec la volonté à la fois de travailler avec une perspective diachronique (j'ai mis « diachronie systémique » parce que j'essaie d'interroger des dimensions qui sont relatives à la dimension technique, à la dimension organisationnelle, aux itinéraires personnels, au collectif de travail, au monde professionnel, ou aux conventions qui peuvent exister entre les différents groupes de travail), et de croiser les différentes sources. Diachronie que j'ai qualifiée de « validée ». Ce matin, Anne-Françoise en parlait, ce qui importe, c'est le point de vue des salariés. J'essaie de mettre en forme des choses que je confronte au regard des salariés (des salariés dans des fonctions différentes, et porteurs de mondes professionnels différents). Formes qui émanent des observations, de données reconstituées, ou prises dans des archives ou dans des documents (documents d'entreprise ou de documents de secteur, documents régionaux dans le cadre de la pépinière).

---

<sup>3</sup> Zara-Meylan Valérie, 2012, *Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique : une recherche dans des entreprises horticoles*, Thèse de doctorat en Ergonomie, préparée au Créapt / Centre d'études de l'emploi, sous la codirection de S. Volkoff et V. Pueyo, soutenue au Cnam, Paris octobre. <http://halshs.archives-ouvertes.fr>

Enfin, il y a « les diachronies projetées » – ce qui est travaillé, là, c'est le rapport à un nouveau projet possible, à un nouveau dessein possible. C'est-à-dire : comment se projeter dans plusieurs avènements à partir du présent dans lequel on s'inscrit, compte tenu justement des histoires dans lesquelles aussi on s'est inscrit auparavant ? Parce que, comme le disait aussi Anne-Françoise, il ne faut pas réduire. Il faut ramener toute la complexité du passé, du présent, mais aussi garder la complexité du futur à l'advenir. En faisant en sorte qu'il y ait de la polyphonie. C'est-à-dire que l'on puisse avoir des projets divers. C'est avec ce point de vue plus méthodologique que j'essaie d'avancer et de travailler.

Je vous remercie.

## Débat avec la salle

---

**Corinne Gaudart** (ergonome, chercheuse CNRS au Lise / Cnam, Créapt) : je me demandais si tu pensais que le contrat de base existait dans tout projet de transformation. Alors, moi j'appelle projet de transformation tout projet proposé à un moment donné – alors on voit bien que ce n'est pas simplement dans une entreprise, que ça peut aller bien au-delà. Parce que derrière (mais peut-être que je me trompe) l'idée de contrat, pour moi, il y a l'idée à un moment donné d'un accord, le bout d'une discussion autour de ce projet. Et donc, si c'est le cas, ce n'est que certaines configurations de projet, mais ce n'est pas sûr que ce soit tous les projets.

Ensuite, est-ce que derrière cette histoire de contrat de base, il n'y a pas aussi un contrat de confiance (on va dire), qui est lui aussi un peu mis à mal ? Quand tu parles de contrat de base malmené, est-ce qu'on n'est pas aussi sur des remises en question, des confiances réciproques, autour de la mise en œuvre de ce projet ?

**Valérie Pueyo** : alors, pour ta question sur les projets, tu penses à quoi ? Projet de conception, par exemple ?

**Corinne Gaudart** : je ne suis pas certaine que le terme de « projet » soit correct. Tu parles de dessin, alors peut-être qu'on peut revenir au terme que tu utilisais. Je me demandais si, derrière ces desseins, il existe toujours un contrat de base.

**Valérie Pueyo** : alors, pour moi, c'est encore un objet qui est en construction. (Peut-être que c'est du délire absolu ? Non, je n'espère pas !). J'ai rencontré, si tu veux, cette forme, cet agencement, et j'ai essayé de le qualifier pour faire des transformations dans les entreprises dans lesquelles, me semblait-il, il y avait cette forme qui existait.

Si je me réfère, par exemple, au cas du projet de conception, celui-ci a une finitude. C'est-à-dire qu'il y a quelque chose qui est élaboré à la fin, qui est formé. Et le projet prend fin au moment où on a conçu l'objet, ou l'organisation. Dans la réalité, c'est quand même plus compliqué que ça, évidemment. Mais il y a une fin en tout cas des acteurs qui vont se rencontrer. C'est une forme de collaboration qui est éphémère, puisque les acteurs se rencontrent à l'occasion du projet. Et comme c'est trop complexe, on est obligés de se mettre à plusieurs pour élaborer un projet. Là, c'est un cadre un peu différent. C'est-à-dire qu'il y a deux dimensions qui finalement sont différentes :

- la pérennité des acteurs en présence, même si évidemment les gens bougent. Les salariés se renouvellent. Mais c'est quelque chose qui se fait dans un espace d'ordre avec des protagonistes qui sont dans des métiers, des mondes professionnels qui sont « pérennes » ;
- l'autre dimension, c'est que le dessin est sans fin. C'est-à-dire que c'est un advenir possible d'une contribution, qui est dans des temps beaucoup plus longs que ne peut l'être la conception d'un véhicule, ou la conception d'un nouvel artefact, etc.

Donc, en ce sens, il me semble que les deux ne sont pas tout à fait similaires.

Concernant le contrat de confiance. Ce terme de « contrat » m'est venu parce que, dans ce que disaient les salariés, (alors encore une fois les salariés ce n'est pas uniquement les ouvriers, c'est aussi des encadrants, par exemple), existait l'idée d'un engagement. Et le terme de contrat, c'est la rencontre de cet engagement. Alors évidemment, il n'était pas indiqué : « moi, salarié (par exemple de la pépinière), je m'engage à contribuer au dessin régional... » Mais c'est un engagement dans le sens où je suis partie prenante, où je m'engage à, et qu'il y a des contreparties à cet engagement. Par exemple, une reconnaissance de ma contribution et des œuvres, qui alimentent, qui peuvent faire se développer ce dessin. Et sans doute me semble-t-il, pour que ça fonctionne (ou qu'à des moments ça ait fonctionné) il faut qu'il y ait des relations de confiance qui s'instaurent (en tout cas de justice et de justesse). C'est pour ça que, ce que je vois émerger, ce sont des valeurs qui ne sont pas forcé-

ment les mêmes d'un groupe professionnel à un autre, mais qui sont partagées, cristallisées, sédimentées dans ce fameux dessein – et sur la façon dont on peut mobiliser, et dont on va mobiliser les différentes contributions et les différentes œuvres des salariés.

Alors ce que j'ai vu, quand même, dans des secteurs d'activité où il y a ce long cours qui est présent, où il y a l'inscription dans un territoire, l'articulation avec soit une politique nationale, soit quelque chose qui, à un moment donné, est inscrit. Par exemple, la pépinière c'est vraiment à un moment donné une réflexion sur : comment une région va gérer ses ressources ? Alors il y a le développement économique, mais il y a aussi la gestion de l'eau, etc. – ce sont des dimensions qui dépassent l'entité de l'entreprise. Alors peut-être que, dans d'autres configurations, ça n'existerait pas. Je ne sais pas encore. J'encadre une jeune femme qui intervient chez EDF dans le secteur de la maintenance hydroélectrique, et les gens en parlent dans ces termes-là. Et là, effectivement ils évoquent, en ce moment dans les entretiens, une confiance qui est brisée. Mais ça demande encore à y travailler.

**Céline Tissot** (master-2 Sociologie & RH) : et j'ai 16 ans de pratique en RH dans des entreprises de conseil, et actuellement dans une grande entreprise française.

J'ai d'abord un étonnement par rapport au terme que vous employez de « contrat de base ». Parce que moi j'y vois le contrat social – et donc pourquoi ne pas avoir employé ce terme-là ? Qu'est-ce qui distingue votre contrat de base d'un contrat social ? Ce terme de contrat social me semble bien dire ce que ça veut dire – c'est un contrat entre des individus sur un mode de fonctionnement de la société. Donc ça, c'est juste un étonnement de ma part.

Et, la deuxième chose, c'est plutôt une réflexion par rapport à ma pratique en entreprise, sur ces desseins d'entreprise. Alors moi je suis dans une entreprise du secteur de l'automobile, il y avait un grand dessein de vitrine sociale, qui est en train de devenir beaucoup moins prégnant dans l'entreprise, et qui est remplacé par des ambitions qui sont de ne pas « se faire manger » par les voisins – qui sont donc des ambitions, ou des desseins (en tout cas ceux qui sont affichés) plutôt financiers. Et si je donne une image, on avait jusque-là la carotte, et là on a plutôt le bâton (pour être assez simple dans la manière de présenter les choses). Et je me dis que, finalement, ces desseins pour exister, pour mobiliser les gens dans l'entreprise, est-ce qu'ils n'ont pas forcément besoin d'être quelque part « généreux » ? C'est-à-dire, est-ce qu'un dessein peut être une simple défense vis-à-vis des menaces extérieures, etc. ? Est-ce que ce n'est pas ce qui peut poser problème après dans un environnement, une société, qui a peut-être du mal à se mobiliser sur des enjeux qui sont simplement des enjeux de menace, et pas des enjeux de conquérir des avantages, etc., (des biens d'humanité, etc.) ?

**Valérie Pueyo** : je ne fais pas de la fausse modestie. Il faut bien que vous entendiez que je fais de la « cuisine » sur une chose que j'ai rencontrée, et à laquelle j'essaie de donner une forme. Et effectivement, au vu de ce que rencontrent les étudiants (dans les formations que j'ai la chance de suivre), il me semble qu'il y a des choses qui existent aussi comme ça. Mais je n'ai pas du tout la prétention de dire que, ce que je vous présente, est quelque chose d'extrêmement solide.

Il me semble que dans les cas que j'ai rencontrés, ce que vous appelez « générosité », sur le dessein, évidemment c'est très présent. C'est-à-dire qu'il y a, dans le discours des gens, et dans la réflexion effectivement sur la discussion autour des événements, la dimension de la générosité, d'une contribution à, avec des valeurs, avec la question de l'utilité, du sens et de la cohérence – elle est très présente.

Dans le cas de la pépinière, le fait qu'il y ait un changement de paradigme, que l'entreprise se positionne sur un terrain complètement différent, et que la question de la survie économique soit mise en avant justement pour réorienter l'organisation de la pépinière, c'est une vraie violence pour les salariés de l'entreprise qui ne s'y retrouvent plus, ou pas. Cela relate un décalage qu'il peut y avoir entre les motifs de leurs actions, la mobilisation de leurs actions, ce qu'ils avaient configuré pour techniquement arriver à gérer et à élaborer des choses, et puis ce nouvel objectif. J'ai repris le terme



de dessein, parce que les gens aussi en parlent comme ça. Ils parlent d'œuvre. Enfin ils utilisent des mots très forts. Et ils ne s'y reconnaissent pas. Pour eux, ça ne fait pas dessein.

Alors par rapport au contrat social, je suis allé relire (j'ai relu) Rousseau. D'abord, je ne suis pas Rousseau. Et il me semble que je m'intéresse à des choses qui sont extrêmement plus modestes (le projet n'est pas un projet de société). Et je vais sans doute m'intéresser aussi à des dimensions qui sont des dimensions techniques ou spatiales, qui cristallisent les relations qu'il peut y avoir entre les acteurs. Ce qui m'intéresse, ce n'est pas uniquement la coordination qu'il peut y avoir entre des mondes professionnels ou des groupes, mais aussi la façon dont ça va permettre d'instruire des débats à l'intérieur même d'un monde professionnel. Et de ce point de vue, je pense que c'est un peu différent. J'ai lu aussi des choses sur la théorie des conventions (enfin je devrais dire les théories des conventions, parce que c'est un puits sans fin), où il y a des perspectives qui sont extrêmement différentes, qui y sont présentées selon que l'on soit du côté de l'économie, du côté du pragmatisme, etc. Il y a des univers qui racontent des choses. Mais je pense que je n'ai pas une entrée qui vise à qualifier des coordinations entre des groupes d'acteurs (en tout cas ce n'est pas mon projet). Et ce n'est pas uniquement ce que je vois de la coordination, et d'appui conventionnel qui pourrait coordonner des groupes d'acteurs.

**Sylvie Dumerman** (ex-ergonome, ex-médecin du travail) : j'ai été vraiment intéressée aussi bien par ce qui s'est dit ce matin – et puis ça entre en résonance avec cette présentation.

Au début, je me suis posé la question : mais qu'est-ce que c'est que cet objet qu'elle nous présente ? Cet objet virtuel. Effectivement, moi non plus je ne voyais pas qui était finalement le décideur. Et, après, le mot qui m'est venu c'est « objet intermédiaire ». Vous avez dit d'ailleurs « des manières de penser et d'agir », ça m'a fait penser évidemment à ce triangle de Daniellou sur « penser, agir, et le lieu pour en débattre ». Et j'ai eu le sentiment que c'était un peu ça dont vous nous parliez. C'est-à-dire, mettre en forme quelque chose qui puisse être mis en débat dans l'entreprise. Et donc, ça me paraît important, aussi. Enfin il me semble que c'est le fond de tout ce qui me pose problème en ergonomie – ça rentre en résonance avec ce qui a été dit ce matin sur l'articulation entre ce qui est complexe, et ce qui peut être quand même suffisamment simplifié pour être mis en visibilité. Donc ça me paraît très intéressant que vous entriez même dans le *comment*. Parce que c'est bien de ça aussi, il me semble, qu'il faudrait qu'on arrive à parler. Ce n'est pas seulement le contenu – c'est-à-dire que le contenu est bien le sens du travail –, et de ce qu'on essaye de mettre en visibilité, et pas seulement des chiffres, ou des perspectives démographiques, mais aussi les lieux où ça peut être mis en débat. Et comment nous, en tant qu'intervenants, on peut mobiliser les choses qui deviennent permanentes.

Alors je n'ai pas beaucoup de souvenirs d'avoir mobilisé des lieux où ça devient une permanence, sauf peut-être une toute petite expérience de médecin du travail où ça a été un peu imprévu – il s'agissait simplement de faire une traçabilité des expositions des produits cancérigènes dans l'amiante. Et ça a débouché, de la façon dont ça s'est construit dans cette entreprise, sur un lieu où ils se sont mis à construire des fiches de poste réelles sur leur travail. Ils parlaient vraiment du travail. En fait, ils ont commencé à parler du travail. Et j'ai l'impression que votre contrat me paraît lié aux deux dimensions – à la fois entrer sur le vrai travail et en débattre, et en même temps sans évacuer la question du sens (en mettant en exergue le dessein).

Il me semble que c'est extrêmement très précieux, ce que vous êtes en train de construire. Est-ce que ça pourrait être un objet intermédiaire, pour mettre tout ça sur la table ?

**Valérie Pueyo** : je ne sais pas. Non. J'essaie de mettre en forme quelque chose que j'ai rencontré. Alors après, est-ce que ça existe toujours ? Je ne sais pas. Est-ce que cet agencement existe ? Ou est-ce qu'on pourrait faire l'hypothèse qui serait intéressante, qu'il existe ? Et si oui, comment on pourrait arriver à le mettre en forme, et faire que les gens puissent en discuter ensemble autour d'un projet ? C'est-à-dire que là on serait à l'origine du projet. Je ne suis pas du tout encore assez claire. Vraiment, j'ai honte de vous présenter ma « cuisine ». Je ne peux pas répondre, mais j'entends la proposition que vous faites.

**Auditeur :** justement, quelle était la demande à l'origine du travail que vous avez fait ? Et est-ce que le travail est suffisamment achevé pour que vous puissiez nous dire les répercussions que ça a eues sur cette pépinière ?

**Valérie Pueyo :** cette demande c'était quelque chose de très particulier parce que c'était un gros projet – le projet Agriquadra, qui est un projet Equal, et qui avait pour intitulé exact « *Santé et compétences des travailleurs agricoles* ». C'est un projet qui était porté par le FAFSEA, qui est un organisme de formation pour les salariés dans le secteur agricole, par la CCMSA, et puis différentes fédérations professionnelles. On est particulièrement allés dans le secteur horticole. Sandrine Guyot, qui était avec nous, était dans le secteur équestre.

On peut dire que ce projet avait plusieurs ambitions. C'était d'abord de réaliser un diagnostic, un état des lieux sur les conditions de travail, mais aussi ce qu'il en était de la gestion des compétences, des problématiques de santé rencontrées dans les différents secteurs. On a été presque tous en fait dans cette histoire. Il y a une diversité d'entreprises dans les secteurs, c'est assez considérable.

On a mis en place des groupes à l'intérieur desquels on a essayé de discuter pour savoir, concrètement, si on allait s'intéresser quand même à la question du travail – parce que c'était bien beau de discuter à partir de préoccupations de fédérations, mais il fallait après se retrouver dans les entreprises. Et on s'est retrouvés dans des positions assez cocasses puisque les entreprises, dans lesquelles on se retrouvait, avaient parfois des préoccupations sur la seconde période de carrière de leurs employés, mais elles avaient aussi bien d'autres préoccupations (des préoccupations relatives à leur évolution économique, des préoccupations de production). Donc, ce qui était intéressant aussi, c'est qu'on a dû gérer la distorsion qu'il y avait entre les deux.

Cette pépinière était plutôt un endroit où apparemment ça se passait bien, où les salariés en seconde partie de carrière étaient plutôt bien. Donc le but était d'essayer de comprendre ce qui fait que ça se passait plutôt bien. Donc, c'est comme ça que je me suis retrouvée dans la pépinière. Et quand je suis arrivée, le directeur de la pépinière m'a dit : « ... ça fait des années qu'on s'est réorganisés ». Alors au début, il me dit : « ... oui, il y a un secteur où tout va mal. J'ai des vieux, ils sont sur de la pépinière pleine terre, où il y a des problèmes de manutention, de pénibilité physique. Et puis, j'ai un autre secteur où le travail est beaucoup plus allégé, etc. Et donc, allez voir les deux secteurs. Vous allez voir c'est très intéressant. Et vous allez apprendre, et faire quelque chose pour que mes vieux aient moins de manutention à faire. Vous allez voir tout va bien, on a mis en place des trucs dans l'autre secteur. » Et puis au fur et à mesure des discussions ce qui est apparu, c'est : on a des difficultés organisationnelles majeures. On a un problème de positionnement commercial. Aidez-nous à faire quelque chose. Aidez-nous à nous dépatouiller de tout ça. Et aidez-nous, à recommencer, à pouvoir vivre et faire ensemble. Aidez-nous à nous positionner sur un secteur commercial. Aidez-nous aussi sur les dimensions relatives à la dimension physique du travail. Enfin, au secours. Au secours (global), on va dire. Voilà quelle était l'histoire de la demande initiale.

Enfin, cette demande était aussi une demande finalement de direction, mais partagée par les salariés, pour retrouver (c'est ce qu'ils disaient) un cap – essayer de réfléchir à comment calibrer leur outil de production et leur organisation, pour travailler ensemble, faire ensemble, et atteindre ce cap. Donc on m'a autorisée aussi à les interroger, sur des dimensions (quand je parlais de dessein ou de défis, etc.). Je me suis retrouvée légitime, ou en tout cas on n'était pas complètement offusqués que je puisse poser des questions, qui étaient parfois de gratter dans des vieilles choses, de ressortir des trucs, de rediscuter avec les gens.

Je ne suis pas la fée Clochette, mais malgré tout, on a réussi à faire quelque chose. D'abord, le premier élément a été une découverte dans le secteur où ils élevaient des sujets, malgré les dimensions physiques du travail très très importantes, le dessein que je vous ai évoqué restait en partie valide parce qu'ils étaient sur un marché finalement de très haute qualité – où il fallait produire des oliviers centenaires, enfin des arbres de très grande qualité, qui leur permettaient de rester eux, ou du moins d'être dans la continuité de ce dessein initial, pour lequel avait été finalement pensée la pépinière, sur lequel les gens avaient été embauchés, et qui permettait de faire ensemble. Les deux enti-

tés étaient séparées. Une des premières découvertes, a été la mise en forme de ça. Ça a été de se dire : quel est ce dessein ? Comment les gens s'organisent ? Quels sont les principes qui leur permettent de faire les choses ? Quelles sont les compétences et les théories, mais aussi les valeurs, qui leur permettent d'agir ensemble ? Et puis d'essayer de comprendre ce qui faisait que, de l'autre côté, il y avait des difficultés justement qui émergeaient. Donc on a travaillé autour d'un projet avec un outil dont je vous parlais, qui était une douchette. Ça a permis d'aller sur des questions de travail – c'est-à-dire, ne pas partir sur des choses extrêmement conceptuelles (comme ce que je vous ai fait cet après-midi), et de voir concrètement : qu'est-ce que ça voulait dire de travailler ensemble, les valeurs qui étaient mises en œuvre, les métiers ? Comment se faisaient les arbitrages entre les différents métiers ? Comment les gens se coordonnaient, ou pas ? Ceci pour remplir quel dessein ? À midi, on mangeait ensemble, on parlait de coûts, selon les options qu'on prenait d'orientation commerciale : est-ce que c'était rentable, ou pas rentable, etc. Parce que ça c'était aussi des éléments qui étaient présents chez les salariés.

Donc, quand je suis partie, il y avait eu repositionnement commercial, un travail sur le catalogue de vente et la réorganisation de métiers, etc. Donc ça a changé des choses. On a travaillé sur toutes ces dimensions.

**Annie Weill-Fassina :** tu as fait plusieurs fois allusion au fait qu'on avait travaillé sur le contrat de base. Je crois que, pour être plus clair, on l'avait défini par rapport effectivement à un contrat de salariés, dans l'entreprise. Mais il est évident que ce contrat, qui était une espèce de balance des avantages et des inconvénients, était aussi quelque chose qui traitait du but de l'entreprise et de l'adhésion des buts – ce que j'ai apprécié dans ce que tu dis, c'est une espèce de mise en fonctionnalité de ce contrat, par rapport au risque de rupture du contrat (ce qui, moi, m'intéressait davantage).

Peut-être qu'on l'a traité, aussi, plus au niveau des métiers qu'au niveau de l'œuvre – parce que ce que tu racontes a l'air de positionner effectivement ce contrat de base comme quelque chose à laquelle participerait tout le monde. Or, c'est peut-être vrai dans une PME. C'est vrai dans des réorientations. C'est vrai dans ce que j'ai vu quelquefois dans le secteur de l'agriculture, par exemple dans ce que font Béguin et Cerf dans ce domaine. C'est-à-dire qu'il y a effectivement une dimension de projet, qui est très importante – qui est l'œuvre, mais qui est aussi quelque chose dans une situation plus générale. Ça me paraît très très important. Et je ne sais pas dans quelle mesure, il n'y a pas dans ce que tu dis, des problèmes d'échelle à revoir. Par exemple, dans la SNCF, j'avais revu cette espèce d'œuvre. Je l'ai vue au moment de la création du TGV – alors là, effectivement, il y avait une adhésion d'un certain nombre de gens au projet (un peu dans la manière dont tu le racontes.)

Ce qui m'inquiète c'est : qu'est-ce qu'on fait, quand effectivement il y a toutes ces bifurcations, et qu'on n'est pas dans une petite entreprise ?

**Valérie Pueyo :** sur la question de l'œuvre, ce mot est remarquable du point de vue des gens qui le disent. L'idée de contribution, peut être une contribution importante, mais modeste de l'extérieur.

Je reviens sur cette histoire de pépinière. À un moment donné, il y a eu la mise en place de parcelles. C'est-à-dire la mise en forme aussi – là aussi il y a des choses qui se sont cristallisées. Dans la pépinière sur la partie des sujets, il a été décidé à un moment donné pour améliorer l'efficacité, d'avoir une préoccupation en termes de santé. Donc il y a eu une réflexion, un débat, autour de la formalisation et de la création des parcelles. Et ces parcelles ont été délimitées par des voies de circulation, pour permettre aux engins (qu'ils avaient commencé à acheter) de circuler entre les différentes parcelles. Et donc certains des salariés qui venaient du BTP et qui se considéraient comme ayant le moins de connaissances botaniques, se sont positionnés dans les sciences sur cette création d'allées. Et si tu veux, c'est une contribution considérable – alors qui peut apparaître comme quelque chose qui n'est pas si remarquable que ça. Ils ont fait des choses en termes de choix culturel, qui ont vraiment eu un impact profond par rapport à la pépinière. Mais cette contribution a été vraiment de l'ordre de l'œuvre, parce qu'ils y ont réfléchi. Il y avait des choses aussi en termes d'irrigation qui se posaient. Donc je l'ai peut-être trop exacerbé ou magnifié dans la manière dont je

vous en ai parlé, mais on est là aussi du côté de l'œuvre, dans le sens où c'est une contribution utile, remarquable (de mon point de vue, de ma fenêtre), et qui a vocation à durer et à perdurer, et à permettre à ceux qui vont arriver après de continuer à faire dans de bonnes conditions. Donc ça peut être beaucoup plus modeste que peut-être ce que j'ai donné à voir.

Je suis d'accord. Il y a un problème fort dans ce que je vous raconte. Vraiment, je vous livre des choses qui ne sont pas encore ficelées et qui ne sont peut-être pas du tout valides. Là, ça sort un peu, me semble-t-il, des métiers. Il y a aussi l'inscription dans le territoire, que je n'ai pas développée. Mais il y a des choses à continuer, à travailler. Ça c'est certain.

**Sandrine Guyot (INRS) :** ça allait en fait un peu dans le sens d'Annie.

La construction, effectivement, de la notion que tu nous proposes (et j'entends bien qu'elle est en construction) m'a laissé à penser qu'elle s'articulait (oui beaucoup) mais surtout elle se posait sur des situations où effectivement la notion de métier était quand même (me semble-t-il) assez forte. Le métier était persistant, même s'il était malmené, même s'il était en difficulté. Mais qu'il y avait quand même, dans ce dessein, quelque chose qui relevait d'un partage autour du métier. Le métier faisant, suffisamment, sens, et est finalement « le terreau » sur lequel le contrat de base pouvait s'appuyer. Est-ce que, dans d'autres situations, cette notion de métier n'est pas ce qui est partagé entre les salariés (parce que salariés non qualifiés, parce que salariés de la grande distribution) ? Ce contrat de base, le dessein, qui d'une certaine manière est supra, pourrait s'appliquer à des situations où, cette notion de métier, n'est pas ce qui tient finalement les individus entre eux ?

**Valérie Pueyo :** alors encore une fois c'est en jachère, donc il faut aller voir ailleurs (si tant est que, cet objet, ce plan d'analyse ou cette proposition est intéressante).

Autant sur la sidérurgie clairement on est sur des métiers avec des modalités d'entrée, d'apprentissage, de compagnonnage, qui sont identifiés comme des métiers dont les gens en tout cas parlaient comme des métiers, parce qu'au moment où on est arrivés avec Michel Millanvoye les métiers étaient quand même bien ébranlés, mais les salariés revendiquaient à être des gens de métier. Autant dans la pépinière, pour les gens que j'ai rencontrés, qui étaient sur la partie pleine terre (c'est-à-dire là où il y a l'élevage des sujets), en discutant sur leurs itinéraires et parcours, on découvrait que les gens ont été embauchés initialement sans avoir de compétences particulières dans le secteur. C'est-à-dire que les gens embauchés n'étaient pas forcément dans le secteur agricole. Ils n'étaient pas exploitants, maraîchers. Parmi les gens que j'ai rencontrés, il y avait des pâtisseries, des cuisiniers, des boulangers, des chauffeurs livreurs, qui n'avaient pas de métier au sens propre, entre les mains. Par ailleurs, dans le secteur horticole, on a vu avec Agriquadra que, maintenant, il y a des filières d'enseignement qui se constituent, où on a proposition de former à ce métier d'horticulteur – alors ça ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de connaissance en horticulture, depuis de nombreux siècles, mais la constitution d'un métier en dehors des grands jardiniers qu'on peut rencontrer, ou de certaines situations où l'horticulture est vraiment élevée au rang de l'art. Le métier au sens premier du terme – praticien horticole – commence à peine à se constituer, vraiment, en formation initiale.

En tout cas dans cette situation si tu veux, les gens qui initialement avaient été embauchés, venaient vraiment de secteurs extrêmement différents. Il y avait quelques personnes qui étaient issues du monde paysan, exploitants eux-mêmes, et qui avaient été embauchées parce qu'on était aussi dans une situation où on commençait à démanteler les terres, et à transformer les vignes en espace habitable, parce que ça devenait beaucoup plus rentable. Mais le métier en tant que tel n'était pas vraiment constitué. Les gens en tout cas qui étaient là, on ne peut pas dire qu'ils étaient du métier, de manière majoritaire.

Ce que les gens en disent et en racontent en entretien (en regardant justement, des années après, le chemin parcouru, et en transmettant aussi des choses aux jeunes), c'est qu'ils ont grandi avec la pépinière. Ils ont appris. Et ils ont élaboré des choses pour faire ensemble.

**Anne-Françoise Molinié :** c'étaient juste des petites remarques par rapport à cette discussion.

Par rapport à des choses que j'ai pu dire tout à l'heure, j'avais l'impression que ce n'était pas forcément le métier qui faisait ça, mais qu'on était quasiment dans un régime d'historicité, si on peut dire, c'est-à-dire au sens de Koselleck – de rapport entre le champ d'expérience et l'horizon d'attente, qui dans certains cas étaient portés par le métier, dans d'autres cas plus par le territoire. Et c'est ça qui finalement fait une configuration de contrat de base. Et c'est pour ça que c'est tout à fait percuté quand il y a des changements de logique qui bousculent complètement le régime temporel. Dans le cas de la jardinerie, où il faut répondre, faire du juste-à-temps, tout d'un coup c'est des choses fondamentales qui bousculent, la façon dont les choses se construisent, entre ce qu'on peut faire de son histoire, de l'histoire de son métier, ou l'histoire du territoire. Et le projet, et le lien qu'on fait dans le présent entre le passé et le futur, c'est ça qui est bousculé. Et finalement c'est ça qui fait le contrat de base.

Et puis la deuxième chose que j'ai envie de dire parce que ça m'amusait, c'est ton histoire de fée Clochette. La fée Clochette a fait écho à des choses que j'ai lues aussi, qui étaient un peu sur le mode provocateur de Paul Veyne dans : » comment on écrit l'histoire ? » Quand il raconte que, finalement, l'histoire ce n'est que des façons de mettre en intrigue. Et il y a un bouquin qui est génial et qui s'appelle « *les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?* » où il parle de la confrontation des différents programmes de vérité (comme il dit). Et à un moment, il dit que l'événement n'était finalement que le lieu où se rencontrent différentes intrigues, qui ont été tissées. Et j'avais l'impression que, dans ton mode d'interrogation, tu avais effectivement construit l'événement comme ça, comme une rencontre de différentes intrigues, qui ont été racontées par différentes personnes, et que la fée Clochette était un moyen de faire dans l'autre sens – le va-et-vient temporel. Alors est-ce que c'est pertinent ? Et qu'est-ce qu'on retrouve après ? Je ne sais pas. Il faudrait aller voir de plus près. Je voulais juste dire que ça m'avait fait écho sur ces travaux de réflexion de la mise en intrigue, et ce mouvement de va-et-vient que cherchent les historiens dans les deux sens.

**Valérie Pueyo :** concernant la fée Clochette et l'intrigue, c'est ce que j'ai essayé maladroitement d'expliquer. Donc je veux bien en discuter avec toi.

Sur les histoires de métier, c'est vrai dans les deux cas, même si je viens de répondre à Annie et à Sandrine que, au départ, en tout cas à la pépinière il n'y avait pas de métier constitué et que les gens ont grandi avec la pépinière. Au moment où je suis arrivée il y avait des métiers (enfin j'utilise le terme de monde professionnel, parce que pour moi « métier » c'est socialement...) Mais il y avait des métiers qui étaient là effectivement, qui s'étaient constitués, en tout cas.

Mais pour les questions que vous me posez, je ne sais pas y répondre. Il faut continuer à y réfléchir. Encore une fois, si ça semble un plan d'analyse intéressant.

**Anne-Françoise Molinié :** connaître les conditions dans lesquelles tu l'as rencontré, je pense que ça aiderait à comprendre mieux les conditions de pertinence.

**Valérie Pueyo :** il faudrait que je prenne le temps tout court.



## Chapitre 2

# UNE HISTOIRE DES RÉGIMES DE TRAVAIL : LES USINES AUTOMOBILES FRANÇAISES AU COURS DE LA SECONDE MOITIÉ DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE

Nicolas Hatzfeld, historien, professeur à l'université d'Évry

---

L'intitulé initial étant un peu trop large, je vais réduire l'envergure de mon intervention au travail dans les usines automobiles. Par contre, celle-ci va quand même être essentiellement une réflexion d'histoire sur ces usines que je vais présenter. Tout d'abord, je vais donner quelques éléments d'introduction et proposer quelques précautions.

Les usines automobiles méritent d'être présentées dans le sens où elles constituent un terrain particulier, extrêmement puissant pour les réflexions sur le travail, sur l'organisation du travail et sur la vie au travail au XX<sup>e</sup> siècle – et particulièrement significatif sur certains points de vue. C'est un lieu de convergence entre deux logiques lourdes d'organisation du travail – organisation d'une production complexe, d'un côté, et organisation d'une production de masse, de l'autre. Et c'est surtout en ça que c'est un terrain particulièrement riche de confrontations – de fantasmes aussi d'ailleurs – sur la question du travail.

Si c'est un lieu exemplaire, cela veut dire que les modalités de généralisation sont limitées. Ce n'est pas parce que c'est exemplaire que c'est généralisable. Donc ces usines présentent vraiment, aussi, un cas limité, et qu'il ne faut pas chercher à prendre pour la représentation générale de l'évolution du travail. C'est l'évolution de certains types de travail et de certaines préoccupations sur le travail.

Autre précaution : ce dont je vais vous parler va avoir l'air d'être particulièrement déprimant pour une perspective ergonomique, parce que ça peut avoir l'air déterministe. Or, je vous rassure tout de suite, l'usine dont je vais vous parler est une usine qui embauchait des ergonomes, il y a quelques années en relativement grand nombre, avec comme mission de se faire leur place à l'intérieur de ce monde. Donc tout n'est pas perdu. Et si je vais présenter les choses de façon un peu objectivante quand même, particulièrement à la suite de la communication qui vient d'être faite et des discussions qui ont suivi, ce n'est pas du tout en raison d'un point de vue arrêté. C'est surtout une question de sources et une question de rapport aux sources.

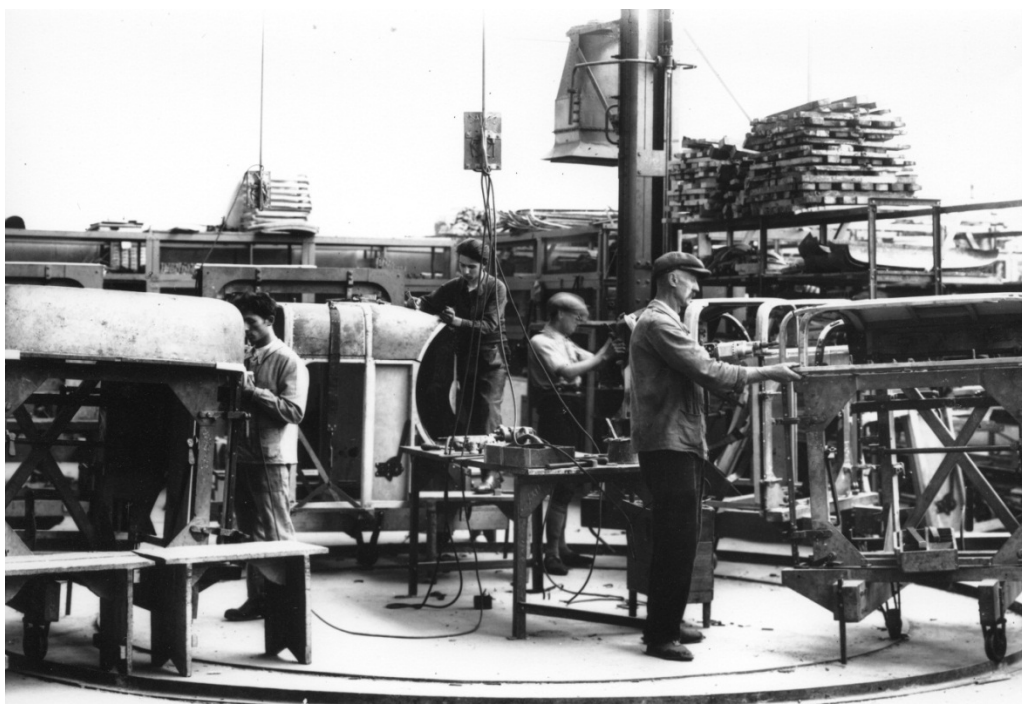
J'avais annoncé *les* usines automobiles, et je pense que c'est plus intéressant de parler d'une usine précise, pour pouvoir entrer un peu plus dans le détail. L'usine de Peugeot Sochaux, dans le paysage des usines automobiles, présente quelques particularités.

C'est une usine généraliste d'un côté – c'est-à-dire qu'on y a eu pratiquement toutes les activités qui contribuent à la fabrication des automobiles, ce qui n'est pas le cas de toutes les usines. Une série d'usines ont été de tout temps des usines spécialisées, délimitées sur certains aspects du processus de production des automobiles.

Le deuxième point est un peu lié à ce que je viens de dire : cette usine est extrêmement ancienne, parce qu'elle a presque un siècle d'existence – l'entreprise va fêter le centenaire cette année, ce qui est assez rare dans le paysage français, et même exceptionnel. Cela va nécessiter une présentation extrêmement rapide du site, pour présenter les choses d'une façon générale. Cela donne aussi des contraintes. Une usine de longue durée, c'est aussi un certain nombre de données foncières et paysagères, qui font que les possibilités de changement, de transformation, sont lourdes, lentes, et limi-

tées. Quand on veut changer les choses, il faut des négociations avec l'existant, qui sont souvent extrêmement importantes.

Troisième indication, l'histoire de concept. J'annonce tout de suite la couleur avec une image – c'est une image d'un tourniquet de fabrication de carrosserie des années 1920, sans doute pas de voiture, plutôt de camion. Je présente cette photo, pour bien indiquer que l'organisation de la fragmentation, la distribution, la répartition du travail est une pensée qui s'est concrétisée de façon extrêmement ancienne. Et l'organisation d'un séquençage des opérations (pas des gestes, mais des opérations) est aussi quelque chose d'extrêmement ancien.



Cela me permet tout de suite de présenter un certain nombre de sources, et notamment les images que je vais vous présenter. Ce sont des images uniquement d'entreprise, faites par des photographes de l'entreprise, ou des photographes sollicités par l'entreprise. Quelques photos sont réalisées par un photographe extérieur, sollicité par l'entreprise pour une fonction mémorielle – parce qu'un atelier allait disparaître, et l'entreprise voulait laisser un album photo à tous les salariés de l'entreprise avant que l'atelier ne ferme. Mais sinon les autres photos, dont celle-ci, sont des photos de l'entreprise avec une fonction différente, une fonction technique. Pour l'essentiel, ce sont des photos qui servent à montrer des procédés modernes, typiques.

Donc là, on a affaire à un procédé moderne des années 1920. Et encore une fois, si je le présente, c'est pour indiquer qu'existe à ce moment-là, déjà extrêmement solidement mise en place, une pensée du flux, une pensée de la division des tâches, des opérations, de la répartition, et de la mise en série des opérations les unes après les autres par des dispositifs techniques – celui-là est un dispositif technique assez contraignant puisqu'il faut se dépêcher de faire ses opérations pour que celui qui est à côté puisse travailler. Donc il y a une pression qui est pratiquement une pression de chaîne. Les chaînes, d'ailleurs, existent et sont contemporaines de cela.

Ce sera une histoire si possible des pratiques, pour autant qu'on puisse les approcher avec ce que je peux vous présenter.

Enfin, à propos de la question des régimes de travail, heureusement la discussion précédente a un peu aidé à préparer le terrain. Le régime de travail est une façon élargie de parler de l'organisation –

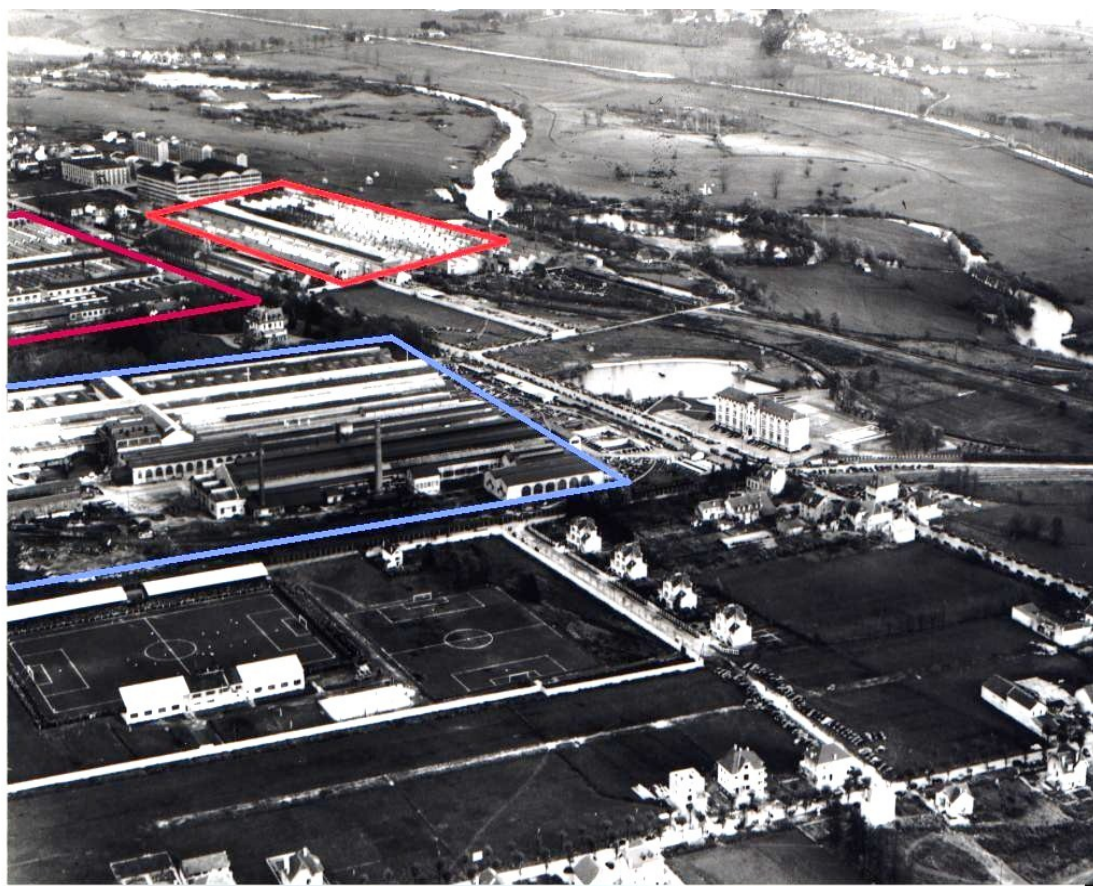


dans le sens où je voudrais aborder différentes temporalités, dans lesquelles s'inscrivent les questions qui se posent, les décisions qui se prennent, les arbitrages, les accommodements qui se font. Ces décisions, ces rêves, ces accommodements se font dans des espaces de temporalité, dans des dimensions temporelles, qui sont emboîtées les unes dans les autres. Je vais donc parler de différents types de temporalités, dans lesquelles s'inscrivent les situations de travail, de la façon dont les gens les vivent, et de la façon dont les gens envisagent de s'y conformer, de les contester, de les discuter et de les modifier. Trois temporalités dans lesquelles on va se situer. Cela entraîne une question que je laisse à la discussion, qui est de réfléchir à la hiérarchie. Est-ce qu'il y a une hiérarchie dans ces trois types de temporalité :

- la temporalité longue de la rationalisation,
- la temporalité de moyen terme qui correspond aux modalités d'emploi de main-d'œuvre (il me semble que deux périodes se sont déroulées au cours de la deuxième partie du XX<sup>e</sup> siècle),
- et puis une temporalité plus brève, dans laquelle s'agencent des relations de travail, et qui sont plutôt décennales, quelquefois plus brèves que cela. Donc je ne mets pas de hiérarchie, parce que je pense qu'une situation de travail est faite de l'emboîtement de ces différentes temporalités.

Concernant la rationalisation de longue durée, j'avais annoncé quelques photos pour parler du site, et cela nous permettra de rentrer petit à petit dans le vif du sujet. Trois photos vont présenter ce site de Sochaux, à trois moments différents.

### **Cette photo représente le site de Sochaux dans les années 1930**



On est déjà dans un moment de très grande expansion, et de grande modernisation du site, avec la construction de gros bâtiments. Je vous ai surligné trois grands domaines de fabrication :

- en rose, le domaine des fabrications mécaniques (de l'usinage des pièces mécaniques héritant des fonderies et des forges), d'où on fait toutes les pièces de mécanique ;
- en bleu, ce qui contribue aux pièces de tôle. C'est-à-dire aux pièces de carrosserie essentiellement ;
- en orange, un atelier jusque-là annexe et accessoire, et qui avait longtemps été extérieur aux entreprises automobiles, qui était l'endroit où on assemblait le tout, où on habillait le tout. C'est ce qu'on appelait longtemps la Carrosserie, et qu'on appelle maintenant le Montage.

Cette Carrosserie devient définitivement et fortement intégrée à l'ensemble des fabrications des automobiles, alors que, pendant longtemps, elle avait été laissée à des sous-traitants. Les clients avaient à charge de faire carrosser les voitures comme ils le voulaient.

Il me semble intéressant aussi de noter que tout à l'heure on a parlé de métier. On a ici des filières techniques, des filières d'activités différentes : la tôle d'un côté, et le travail des aciers épais, et puis l'habillage final.

### Cette photo montre une très grosse extension de l'usine

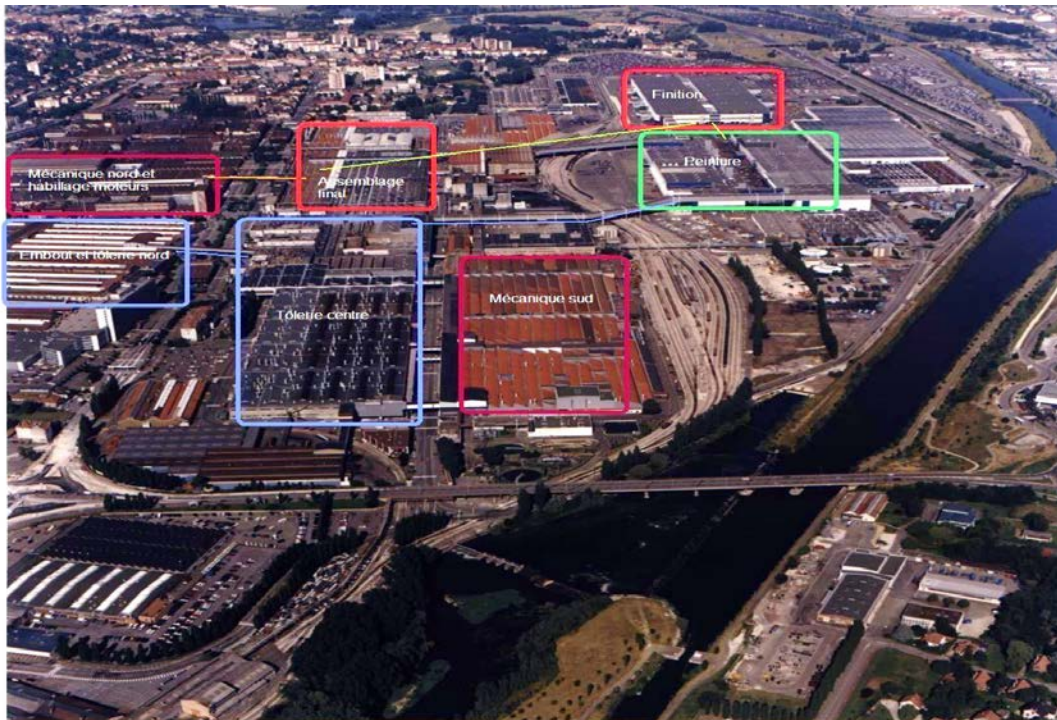


Les bâtiments présents sur la photo précédente (qui sont à gauche sur la photo) ne sont en gros qu'une moitié de la surface du site de fabrication. Et tout ce qui était de l'autre côté (à droite) de l'axe central, qui est une route nationale en fait, prend dans les années 1960 autant d'importance, sinon plus.

Donc il y a là une très grosse extension, qui correspond à une recomposition : la carrosserie n'est pas un des trois éléments, mais elle est devenue l'élément central. Les fabrications qui étaient des fabrications essentielles deviennent progressivement des préparations de ce qui est le cœur de la fabrication automobile – c'est-à-dire l'assemblage final des voitures.

Le cadrage de la photo a glissé, puisque la route nationale n'est plus au centre, ni même à droite comme dans la première photo, mais elle est complètement à gauche.

## On est dans les années 1990



Au-delà de ce qui était la rivière autrefois, et qui a été comblée et remplie, l'invention de nouveaux bâtiments dans lesquels depuis les années 1990, en fait, le site de Sochaux a réinventé un nouveau point central. Comment expliquer le terme « central » alors qu'il s'est complètement excentré par rapport au site ? Pour une raison forte : c'est tout près de l'autoroute, qui permet d'approvisionner par camions essentiellement toute une série de fabrications préparatoires qui ne sont plus faites dans les ateliers du site, mais dans des ateliers externalisés.

Donc, on a un site de fabrication dont l'aspect géographique foncier n'est qu'une apparence, alors que la structure de fabrication est en grande partie non visible sur une photo.

Le cœur de métier devient de plus en plus la maîtrise logistique. L'assemblage lui-même n'est qu'un aspect dominé par la maîtrise des flux logistiques dans ce système-là.

Maintenant que j'ai situé comment les activités d'assemblage étaient passées d'une position marginale à une position centrale, je vais vous parler des activités qui s'effectuent au sein de la Carrosserie, ou du montage. Ce sont les activités auxquelles vous penseriez, la plupart du temps si on vous demandait d'avoir une image de la production automobile, autrement dit les chaînes de montage. Ces chaînes d'assemblage automobile connaissent un mouvement de rationalisation incessant.

Je vais vous présenter quelques photos qui présentent des états différents de chaînes automobiles, qui sont pour l'essentiel situées dans ce bâtiment de carrosserie que je vous présentais.

## On est dans les années 1920



Je ne vais pas être très bavard sur les dispositifs techniques, mais on peut remarquer qu'il y a des espèces de rails, sur lesquels on engage les voitures. Et ces rails sont simplement des rails fixes. Donc la chaîne n'avance pas d'elle-même – les voitures n'avancent à ce moment-là que parce que les ouvriers les poussent de leur poste de travail vers le poste de travail du suivant. Et ce sont déjà très nettement des chaînes de montage, qui sont en vigueur à ce moment-là.

L'autre aspect sur lequel je voudrais insister, (parce que cela va me servir pour la suite), c'est quand même une ambiance de vide. Le volume est extrêmement dégagé dans ces ateliers, sur lesquels sont placées les chaînes de montage – et les chaînes elles-mêmes sont des dispositifs légers, discrets, et très modestes à ce moment-là.

### Trente à trente-cinq ans plus tard

C'est une photo d'usine, mais une photo qui donne une ambiance un peu bizarre, détendue. On a des ouvriers qui rigolent, qui plaisantent, qui ont l'air d'interpeller le photographe. Ce n'était pas fait pour montrer un dispositif particulièrement performant et au point. Je pense que le photographe s'est amusé avec les ouvriers lors de la prise de cette photo.



On voit que l'espace est passablement plus rempli. Il est d'abord beaucoup plus rempli d'hommes – on a une densité humaine dans cet atelier qui s'est considérablement accentuée. On constate aussi une densité d'objets, de fournitures, d'outillages en partie, mais pas tant que ça.

Et ce sur quoi je voudrais attirer votre attention est quelque chose d'extrêmement bizarre – mais bizarre quand on a un regard rétrospectif ou téléologique, donc il faut quitter cela. Il faut quitter notre connaissance des chaînes d'aujourd'hui, et considérer ces photos exactement comme les gens vivaient les choses, comme ils les pensaient à ce moment-là. Vous avez à droite sur la photo deux caisses, une avec G et une avec D – ce qui veut dire (vous le devinez comme moi) qu'il y a des pièces qui sont destinées au côté gauche de la voiture, et d'autres pièces qui sont destinées au côté droit de la voiture. Ce qui est bizarre bien sûr pour n'importe qui, qui normalement aurait du bon sens en 2012 et dirait : comment se fait-il qu'ils n'aient pas mis la caisse « gauche » à gauche, et la caisse « droite » à droite ? Parce que bien sûr celui qui va chercher à droite des pièces, qu'il va poser à gauche, perd du temps. Il faut quitter notre regard de 2012, notre science de 2012, pour penser que c'est un état de l'organisation du travail qui est en place à ce moment-là.

Je rappelle la photo que j'ai montrée tout à l'heure concernant le tourniquet – on a des ingénieurs qui réfléchissent aux façons de gagner du temps. Depuis des décennies, depuis que cette usine

existe, depuis que d'autres usines antérieures existent, des ingénieurs réfléchissent aux façons de gagner du temps. On a donc un état des gains de temps qui est montré à travers cette photo-là. Et je pense que c'est particulièrement significatif parce que, bien sûr, on va aller vers des choses qui vont moins vous surprendre.

### Le même atelier et les mêmes chaînes en 1998



Le photographe a voulu faire quelque chose d'un peu technique – une jolie perspective de face. Elle met en valeur quelque chose de très fort : l'engorgement de cet espace de fabrication, non pas tellement de pièces (parce que la diminution des stocks a été très largement effectuée. Donc on a des tout petits stocks, par rapport à ce qui existait 20 ans plus tôt), mais par l'outillage et les équipements.

Vous avez des outillages complexes, certes pas tout à fait des murs – mais vous voyez que cet amoncellement d'outillages donne l'impression quand même d'une verticalité. Et la chose est encore plus nette avec cette photo qui représente le même endroit (ou presque), où on voit un espace extrêmement étriqué. Un ouvrier qui est en bleu, un vieil ouvrier. Quand on passait à côté de lui, c'était très impressionnant, parce qu'il se déplaçait avec une grande lenteur, il bougeait avec une grande lenteur. On sentait d'abord l'usure du corps, et puis aussi le soin à s'économiser de façon extrêmement forte. Là, ça ne se voit pas beaucoup. On voit simplement qu'il est voûté.

Je voulais insister sur l'espèce de densité des équipements, avec cette grosse installation suspendue (à droite), et qui est en fait une installation pas tout robotisée mais à 90 % ou de 95 % de remplissage de je ne sais quel fluide à l'intérieur de je ne sais quel récipient de la voiture. Cela me semble important en termes de rationalisation.

La rationalisation, comme processus extrêmement long, a précédé l'invention de cette usine – rationalisation qui se fait sur deux registres parallèles, qui ne sont pas tout à fait identiques : la rationali-

sation des fabrications, et la rationalisation du travail. Ce sont d'ailleurs des services un peu différents, qui se concentrent sur l'un et sur l'autre.

On a tendance à assimiler la rationalisation du travail au taylorisme. Cela peut tout à fait se penser comme ça, mais je pense qu'on n'a pas besoin du vocable *taylorisme* pour dire cela. C'est le souci (processus extrêmement long) de s'attacher à la façon dont les opérations s'effectuent, pour progressivement en évacuer ce qu'il y a d'incertain, de variable, de difficile à fragmenter et d'incorporé dans l'homme, et le déplacer vers les objets et les installations, vers les fournitures et les pièces. Et j'ai surtout mis l'accent sur le déplacement des hommes vers les installations, les équipements – on va parler juste après des déplacements vers les fournitures.

La rationalisation des fabrications qui consiste en grande partie dans le fait d'agencer les flux, de les mécaniser, de les durcir, de les rigidifier, de façon à forcer les impondérables d'abord, à monter à la surface, et à être résorbable progressivement. Cette rationalisation n'est pas seulement un concept. Le début de ce demi-siècle (c'est-à-dire les années 1946-47-48) est un moment de très gros investissements. Il existe à ce moment-là consensus ou presque évidence sur le fait qu'il faut absolument faire des gros efforts de ce côté-là. Et faire des gros efforts, cela veut dire embaucher beaucoup de monde pour rationaliser.

L'usine compte à ce moment-là une cinquantaine de chronomètres, qui sont là uniquement pour mesurer le temps. À côté d'eux, on trouve des dizaines et des centaines de techniciens qui travaillent dans différents ateliers, différentes usines. Et les directions d'entreprise font un pari qui est étayé sur d'autres expériences. Mais ce pari est un basculement par rapport à ce qui se faisait dans la période précédente, où les entreprises investissaient de façon parcimonieuse, et un peu pingre, dans les activités d'ingénieurs et des techniciens.

Donc il se développe ce travail massif – on le voit, cette usine a aussi la grande qualité d'avoir des archives formidables, et notamment des rapports mensuels envoyés par la direction du site à la direction générale. Et, dans les rapports mensuels on trouve, pour ces années 1950 surtout 1960 aussi, des rapports d'activité de ces techniciens chronomètres et ingénieurs, indiquant qu'ils ont expérimenté tant de produits. Ils ont expérimenté tant d'outillages. Ils ont chronométré tant d'activités. Et ce ne sont pratiquement pas des cris de victoire, mais c'est dit sur un ton qui est toujours objectif comme le sont tous les rapports. Mais on sent bien cette image de gens qui sont parties prenantes d'un mouvement décisif, et d'un mouvement nouveau. C'est la conquête de la rationalité de l'activité des ouvriers. Et cette conquête n'est pas un vain mot, comme le montrent quelques cas. Par exemple, en 1948 sort *la 403* (qui est un modèle tout neuf à l'époque), qui est mise en fabrication alors que moins de la moitié des activités ouvrières sont chronométrées (parce qu'il n'y a pas assez de chronomètres pour chronométrer ça). Et qu'est-ce qu'on fait ? En fait, ce qui nous semble maintenant unimaginable, mais qui était la norme avant, c'est que ce sont les contremaîtres qui répartissent le travail, puisqu'ils connaissent d'expérience le travail qui se fait dans leur secteur. Donc ils répartissent encore. Et les chronomètres et les techniciens sentent qu'ils ont un retard à rattraper. Tous les mois, les communiqués d'activité des services techniques disent : « nous sommes en train de rattraper notre retard sur l'encadrement d'atelier. Nous sommes en train de conquérir le terrain de la maîtrise, l'organisation ». Et, de fait, les années 1950 sont de façon incessante (et on le voit, on le repère dans ces archives) un moment d'extrême effort, qui s'avère victorieux, de prise de possession de l'activité de fabrication par les techniciens sur l'encadrement d'atelier, avec des conflits. On pense toujours au conflit qui est celui entre technicien ingénieur chronométré et ouvrier, qui n'est pas tout à fait imaginaire – mais il y en a un qui est vif aussi à cette époque-là et auquel on ne pense pas souvent parce qu'il a été réglé, c'est celui du combat entre techniciens et contremaîtres, qui est réglé par la victoire des techniciens. Ceci est un moment sensible, vif, et fort dans cette activité de rationalisation, mais après cette activité ne cesse pas. Et on peut repérer des jalons qui montrent des paliers dans cette prise de pouvoir (que je laisse pour la discussion éventuellement de tout à l'heure).

À partir des années 1960, les bureaux des méthodes ont pris le dessus sur l'encadrement d'atelier. Il n'y a plus que les directions d'usine qui fassent les arbitrages entre les uns et les autres, mais avec plutôt un privilège accordé aux techniciens ingénieurs rationalisateurs. Voilà donc cette dynamique qui est un peu large.

Je vais passer à quelques photos pour parler du travail – pour illustrer un petit peu les notions vagues auxquelles je pense, mais qui restent un peu vagues, sur le déplacement dans le travail de ce qui est humain et complexe vers, non plus les installations comme je l'ai montré avec les photos précédentes, mais vers les fournitures et les objets.

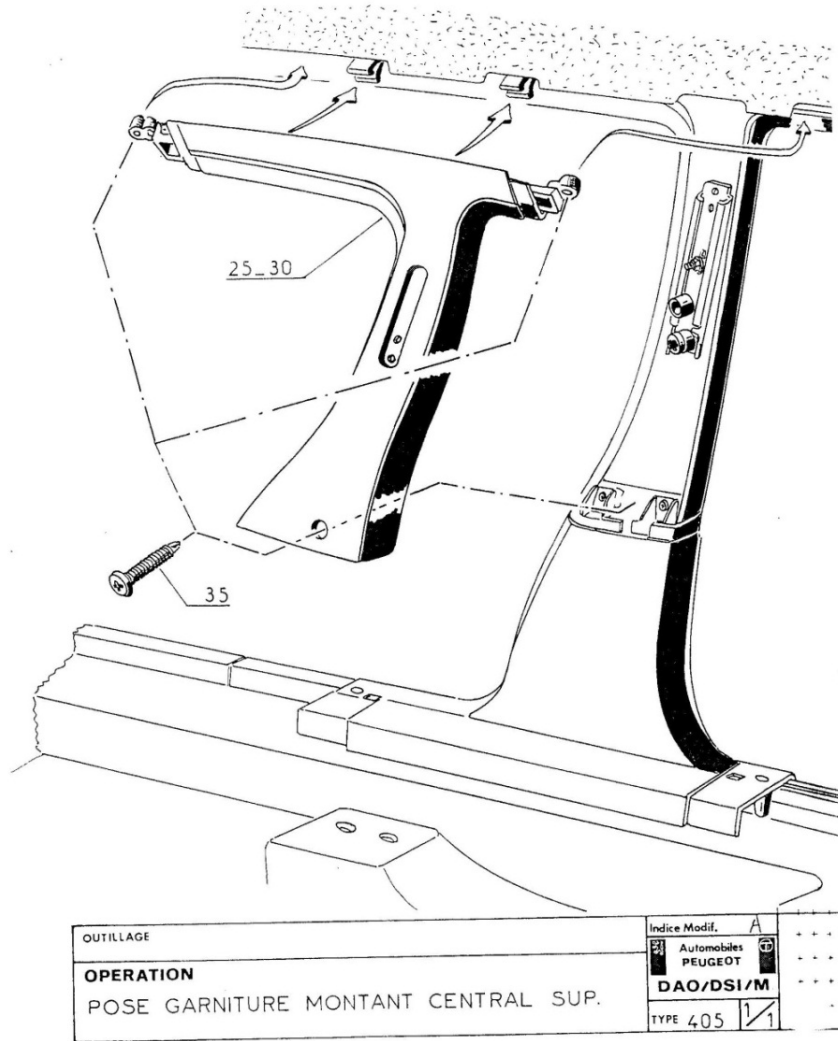


On a quelque chose de tout à fait typique des années 1950, et qui maintenant est assez ahurissant. Quelqu'un est en train de mettre avec un marteau et une espèce de poinçon, une pièce de bois à l'intérieur d'un montant métallique pour pouvoir bloquer le tissu entre le pare-brise et la porte. Il coince le tissu pour que celui-ci ne sorte pas. L'opération est extrêmement fine sur le plan gestuel, et fruste du point de vue des matières, du tissu, des cales de bois, des tendons, des marteaux. Et cela fait un habillage intérieur, qu'on pense rétrospectivement artisanal – mais c'est un jugement rétrospectif, parce que cette production est déjà de la production de masse.

#### **Quarante ans plus tard voilà ce que donne la même opération**

La même fonction est remplie par une pièce plastique, qui se clipse en haut dans deux éléments qui ont été simplement fixés, emboîtés dans la carrosserie, et qui se visse en bas. Vous avez la vis qui est destinée à fixer définitivement la pièce plastique moulée, alors que les deux éléments du haut sont clipsés dans ces deux éléments.





Source : Automobiles Peugeot

Habillage Caisse, gamme de montage d'une garniture de montant central, 1996 (?)

Le dessin représente la pièce, l'équipement (3 vis) utilisé pour sa fixation et l'emplacement final. L'ouvrier n'a plus une matière à mettre en forme, mais à une pièce déjà formée. Il ne doit plus l'ajuster car elle le fait d'elle-même. Il doit enclipper le haut dans les deux guides, mettre en face des points de fixation et visser ses trois vis.

•

Je pense intéressant de prendre ça comme raccourci du transfert, de ce qu'il y avait d'humain et de fruste du point de vue des pièces, vers la sophistication des pièces préparées en amont (fabriquées en amont), pour être mises en place de façon extrêmement simple.

Là, on a des choses extrêmement parlantes, même si ça télescope toute une série d'évolutions. Je présente un « avant » et un « après ». Il existe en fait toute une série d'étapes intermédiaires. Mais on a quelque chose de comparable pour ce qui est de l'habillage du pavillon (c'est l'habillage de l'intérieur du toit de la voiture.)



À droite, quelqu'un fait à peu près la même opération, un peu moins fine, un peu moins manuelle que ce que j'ai montré tout à l'heure. Mais je voudrais mettre l'accent surtout sur l'ouvrier de gauche. C'est quelqu'un qui, découpe le tissu, à même la voiture. Et il doit la découper au millimètre près, pour qu'il n'y ait pas de défaut visuel, et que ça ne soit pas ni trop long ni trop court – si c'est trop long ou trop court, on aura des entrées d'eau dans la carrosserie. Donc il faut un grand doigté pour effectuer cette découpe à la main. Ce savoir-faire va se faire progressivement intégré en amont de la chaîne, dans l'élaboration de pièces déjà formées et moulées, prêtes à être collées de l'intérieur sous le toit de la carrosserie. Là aussi, on peut trouver, je pense, une illustration extrêmement forte du transfert lourd, important, mais qui se fait à travers des décennies de réflexion, d'analyse, d'expérimentation, de mise à l'épreuve de la part des bureaux techniques, des bureaux des méthodes.

Cette photo qui montre un ouvrier guidant un automate est déjà datée, puisque maintenant un robot effectue cette opération. Il n'y a même plus d'homme conduisant le manipulateur. La situation représentée était la dernière étape avant le remplacement complet, sur ce poste-là en tous les cas, des hommes par des machines.



Je vous présente ceci parce que c'est quelqu'un que l'on va voir tout à l'heure. C'est un ouvrier dont je ne connais pas le nom, ni le visage d'ailleurs. La photo date de l'époque des 504 (les années 1970), avec au-dessous quelque chose qui doit être plutôt les installations de chauffage que l'autoradio.



Cette photo permet de voir que les fils électriques se fixent à ce moment-là à la main. On visse les fils électriques sur les cosses de la voiture, qui se fait monter à la chaîne. Bien sûr, aujourd'hui, cela est complètement absorbé par des fabrications réalisées en amont et automatisées.

Cette séquence photographique permet, je trouve, de donner de la chair d'une façon, et puis de la matière, d'une autre façon, à ces notions fortes de transfert progressif de l'activité humaine vers les installations, vers les pièces et les produits. C'est une activité de très longue dynamique. C'est une tendance continue. Elle ne s'est jamais suspendue, et ne s'est jamais inversée. (Peut-être que je reviendrai là-dessus tout à l'heure).

Alors ce processus... je saute par-dessus des étapes, car il existe des centaines et des milliers de micro-étapes de modification des façons de faire et des matériaux à mettre en place. Par exemple, l'arrivée de la qualité, au début des années 1980, s'est traduite par l'arrivée de nouvelles mobilisations humaines. Puis on a vu arriver la mise au point de nouveaux procédés qui étaient des signatures sur *je signe ma qualité*. Puis des tampons qui permettaient de gagner du temps sur la signature. Et puis l'annexion des outils à des lecteurs informatiques, qui dispensaient les ouvriers de tamponner ou de signer, etc. Et ce processus est un des milliers de processus par lesquels progressivement l'activité humaine voit s'appauvrir la richesse (non pas du travail parce que ce serait une vision réductrice des choses) du rapport à la matière, du rapport à l'objet. Une autre richesse vient en contrepartie – c'est la richesse de la complexité. Mais du point de vue du rapport à la matière et du rapport aux objets, on a affaire à un appauvrissement incessant de cette relation.

La deuxième temporalité, plutôt courte, est la temporalité des régimes d'emploi et de main-d'œuvre. Il me semble que deux périodes de trois décennies, correspondant à un régime général de l'industrie automobile, et aux régimes un peu particuliers de cette usine, sont là en grande concordance.

Je vais vous présenter deux courbes établies d'après des chiffres qui servent de référence pour le site : d'un côté les chiffres de production, le nombre de voitures produites par an, et de l'autre les chiffres d'effectifs. Les deux courbes sont assez concordantes pour l'essentiel. Et il y a deux pentes à inverser, deux pentes symétriques.

1/ Quelques décennies de très forte croissance des effectifs. La courbe montre un accroissement assez spectaculaire :

- du nombre de personnels employés sur ce site de Sochaux, qui arrive à dépasser 30 000 ouvriers (le site de Sochaux dans son ensemble, et pas simplement la carrosserie bien sûr).
- du nombre de voitures produites, qui passe d'une petite cinquantaine de mille, à près de 500 000.

Les deux chiffres sont relativement concordants. Le nombre d'ouvriers a l'air d'augmenter moins vite en proportion – il faut faire attention, et ne pas en déduire trop vite que les ouvriers travaillent plus, puisqu'il faut mettre en relation aussi les changements d'équipement, d'outillage, qui donnent une efficacité plus grande à leur activité.

C'est la première période, dont je voudrais dire quelques mots. Elle est constituée d'une double forte croissance. Elle est constituée de forts recrutements. Et ces forts recrutements se font à différentes échelles :

- à une échelle locale bien sûr, parce que c'est un bassin industriel consistant ;
- à une échelle régionale, puisque c'est une époque de gros exode rural. Cette région de l'est de la France fournit toute une série d'anciens paysans, ou de paysans qui restent comme ouvriers à l'usine ;
- à l'échelle nationale : des Bretons, des méridionaux, des gens du Nord, des gens de Lorraine, viennent s'installer là, dans cette période de forte croissance ;

- et de façon beaucoup moins forte que pour les usines automobiles de l'Île-de-France, une immigration – avec une immigration qui a longtemps été une immigration spontanée. Des étrangers qui, étant en France, viennent se faire embaucher ici. Et, à la fin de la période, dans les années 1960, une immigration organisée avec des contrats, avec l'Office national de l'immigration pour des convois, ou des groupes d'immigrés recrutés directement dans leur pays de résidence – puis ce pays devenant leur pays d'origine.

Troisième élément, c'est une époque de forte mobilité. Cette mobilité se joue bien sûr dans les embauches dont je viens de parler. Elle se joue aussi dans les départs qui sont extrêmement importants, en très forte proportion dans les années 1950 ou 1960, encore plus dans les années 1970.

Je vais vous présenter quelques éléments de documents. Ils constituent les éléments d'un débat à l'intérieur du site de Sochaux (intérieur de l'encadrement de l'usine), entre différents interlocuteurs (des représentants des ressources humaines, des représentants des directions de fabrication) des ressources humaines générales du site et responsables de fabrication dans ce secteur de carrosserie.

Le premier extrait concerne le rapport d'un juriste de formation, et qui a toujours fait sa carrière dans les ressources humaines. Dans son rapport, il fait mention d'autres rapports qui l'ont précédé. Donc il existe, dans ces années 1969 à 1973, toute une série de gens (à l'intérieur de l'entreprise, ce sont des cadres internes à l'entreprise) qui ont fait des études, ont produit des rapports sur le *turnover* comme problème. Et ils envisagent cela de différentes façons. Mais je voulais mettre l'accent sur le fait de l'importance des réflexions sur le *turnover* comme problème.

Dans le deuxième extrait, le directeur de cette usine de carrosserie, dit dans ces rapports : « *le turnover est une affaire très compliquée sur laquelle on n'a pas beaucoup de prise* », (en gros, laissez-faire, laissez-passer) – mais ça n'est pas le plus percutant.

Le troisième est plus percutant et très intéressant. C'est un jeune ingénieur qui va faire une très belle carrière, et finir comme directeur des fabrications à PSA, qui est donc au début de sa carrière. Et il ne cesse de naviguer (comme cela se fait dans cette entreprise, surtout quand on est destiné à un bel avenir), entre les fonctions de ressources humaines et les fonctions de production. Et là je crois qu'il a la fonction de ressources humaines. Il attaque frontalement le rapport précédent en disant : «  *finalement le turnover n'est pas négatif, parce que cela permet de faire partir les aigris, et ceux qui ont des dossiers chargés (donc c'est une épuration naturelle, en gros), et je ne vois pas pourquoi on se ferait du souci là-dessus tant qu'il y a de la main-d'œuvre à embaucher pour remplacer ces aigris.* ». Il y a là quelque chose qui me semble essentiel (et dont on ne prend pas suffisamment la mesure quand on réfléchit à ce que j'appelle *ce premier régime, cette première temporalité*), c'est qu'il existe un débat. Il n'y a pas qu'une seule voix. Des gens s'inquiètent de voir un *turn-over* important, d'autres trouvent cela bien. Mais finalement ce qui fonctionne (et on voit que ça fonctionne avec l'assentiment de gens qui sont à des fonctions de décision), c'est la gestion ordinaire d'un *turnover* important, donc d'une consommation (pas totale) partielle de main-d'œuvre de passage. Cela fait partie du système, cette consommation à cycle rapide d'une main-d'œuvre temporaire. Et je pense que c'est extrêmement important de comprendre ça, parce que cela va nous permettre de comprendre certains éléments de la deuxième période, celle qui commence dans les années 1980.

Il existe une autre mobilité, qui est la mobilité intérieure. La deuxième période correspond à une mobilité intérieure à la fois par les promotions, et à la fois par mobilité horizontale.

2/ La deuxième période des années 1980 jusqu'à l'année 2000 est faite d'immobilisation et de crispation. La courbe montre une chute de la production, qui correspond à l'ouverture d'une deuxième usine, qui permet de soulager considérablement ce site de Sochaux. L'usine de Mulhouse est mise au point. Elle produit des voitures, et soulage l'activité de Sochaux. Donc on a une chute qui correspond en partie à ça – mais on a quand même une baisse de la production de voitures, qui est aussi

liée à un tassement de la croissance des marchés, en tous les cas, l'augmentation de la concurrence, etc. Les perspectives de l'usine sont à la fois allégées, et à la fois moins glorieuses.

En 1979, intervient une crise, qu'on appelle souvent *la crise du deuxième choc pétrolier*, au cours de laquelle les entreprises pour la première fois comprennent que définitivement le marché automobile n'aura pas l'avenir correspondant au passé qu'il a eu. Tandis que les cadres sont au chômage technique (et n'ont pas grand-chose à faire dans des périodes de non-activité), on les met à réfléchir sur l'avenir. Un groupe réfléchit sur l'avenir du site de Sochaux. Et ils osent écrire quelque chose qui me sidère quand je le lis : il va falloir sans doute imaginer que le site de Sochaux ne va pas pouvoir continuer à grossir, qu'il va sans doute être plafonné à 40 000 personnes. Quand on lit cela, on est soufflé, aujourd'hui l'effectif est de 15 000. Donc ils osaient imaginer que cela allait arrêter de grandir. Mais bien sûr, ils n'osaient pas imaginer que ça allait diminuer – c'était impensable. C'était déjà une grande audace donc d'imaginer la stabilisation des effectifs. Donc on est là dans une rupture extrêmement forte du point de vue des perspectives d'avenir, de l'horizon temporel (pour reprendre les formules de tout à l'heure).

Cette rupture est extrêmement brutale quand on regarde certains indicateurs. Le plus brutal est sans doute celui de l'embauche. J'ai laissé de côté les niveaux d'embauche antérieurs qui étaient stabilisés au point de départ. C'est-à-dire à 4 000 personnes embauchées par an au minimum. On les envoyait souvent par dizaines dans les ateliers. Dans certains ateliers comme la carrosserie, on n'envoyait pas un embauché – le minimum qu'envoyait le service de main-d'œuvre à la carrosserie, c'était 10 par 10. Ces régimes d'embauche sont rompus de façon extrêmement forte, en deux ans, où vous avez pratiquement une disparition complète de l'embauche. Et puis des réveils extrêmement succincts, extrêmement limités, à des moments précis qui sont des moments de lancement de nouveaux modèles qui se vendent bien. Mais on voit bien que, pendant une quinzaine ou une vingtaine d'années, il n'y a pratiquement plus d'embauches dans cette usine. Donc ceci est une rupture très forte.

Cette brutalité se retrouve en grande partie mais pas aussi forte que cela dans les départs. L'usine essaye de faire partir des gens à certains moments, avec des plans sociaux, et avec des aides au retour. Cela n'a que des succès ténus et limités. Elle met en œuvre aussi des plans de départ en préretraite, qui seront mis en œuvre de façon échelonnée. Mais en gros, les gens ne veulent plus partir. Ils cherchent à ne plus partir. Et donc on a un blocage des mobilités externes, mais aussi des mobilités internes dans la mesure où ne pouvant pas embaucher on ne peut pas beaucoup obtenir de promotions. Vient se greffer sur ces blocages, le fait que l'entreprise cherche à externaliser de l'usine vers des équipementiers, toute une série d'activités.

Cela se traduit par une répartition des âges – une répartition des âges en proportion, et non pas en valeur absolue. On voit qu'au début de la période (les années 1960) on a des tranches très épaisses pour les tranches d'âge des jeunes (moins de 25 ans, et moins de 35 ans, qui correspondent à 60 % des effectifs) – tandis qu'à la fin de la période, dans les années 1990, on a 80 % de gens qui ont plus de 35 ans. Donc on a une inversion extrêmement forte des proportions – d'une usine jeune on passe à une usine âgée. Cela se traduit dans quelques images.

Une image de chaîne de montage dans les années 1970-1980. Élément intéressant, le personnage qui est presque au premier plan (à droite), a l'air d'un vieux à côté des autres. Je ne sais pas s'il a 35 ans ou 40 ans, mais c'est le vieux du groupe.



Une photo encore plus significative de la même époque montre, sur ces chaînes, une très grande jeunesse du personnel de fabrication, au point que je me suis demandé si ce n'était pas une photo présentant des étudiants travaillant l'été – mais je ne suis pas sûr de ça, parce que la proportion de jeunes et de vraiment jeunes (c'est-à-dire de gens de 20 ans) est extrêmement importante dans ces années-là sur la chaîne de montage.



Une photo presque du même endroit dans les années 1990. On voit à peu près l'âge moyen, 45 ans. Cette photo accentue le travail de nuit, la fatigue. Mais c'est le même secteur que celui qu'on vient de voir, c'est-à-dire l'assemblage des pièces mécaniques avant qu'on fasse descendre la carrosserie. Là, l'âge moyen de cette époque-là est autour de la cinquantaine.



Cela correspond à tous les grippages qui se font dans les années 1980 et 1990, où les modalités d'emploi et d'activité touchent les gens qui doivent travailler sur les mêmes secteurs. La règle générale jusqu'aux années 1980 était une règle de circulation extrêmement rapide dans ces secteurs, qui sont les secteurs essentiels de cette activité automobile, le personnel jeune de passage ne travaillant jamais sur les chaînes de montage au-delà de 45 ans – c'était une règle non écrite, mais une règle majeure, qui faisait que les agents de maîtrise s'excusaient quand ils n'avaient pas réussi à trouver une place, hors de chaîne pour quelqu'un qui avait 45 ans. Ils disaient : « *on va résoudre le problème tout de suite* » quand un délégué les interpellait. C'était comme ça. C'était une règle. Et cette règle est complètement bousculée après. On fait rester en chaîne des gens qui ont plus de 45 ans. On fait revenir en chaîne des gens qui en sont sortis, quand on ne peut pas recourir à des intérimaires, qui sont une des soupapes de sécurité utilisée par ces sites, pour pouvoir quand même mettre un peu de jeunesse sur ces chaînes de fabrication, quand ils le peuvent – c'est-à-dire quand la production le permet. Quand les volumes de production le permettent.



Enfin, pour laisser un peu de temps à la discussion (quitte à reprendre des choses dans le débat), je voudrais illustrer des rapports à l'ergonomie, à travers des photos que je trouve magnifiques.

Là, je représente l'ouvrier de tout à l'heure – l'ouvrier des 504 – sur un geste ergonomique un peu ahurissant (en tout cas, pas raisonnable). Il prend une visseuse de façon inversée. Donc à coup sûr, cet ouvrier est exposé au risque d'avoir un TMS. Il fait tout pour avoir un joli TMS du côté du pouce – puisque normalement on doit utiliser la visseuse comme quand on prend un pistolet, tenir la crosse, et utiliser l'index pour appuyer sur la gâchette qui sert à visser.



Mais ce geste a une logique forte. Faisant cela, cet ouvrier évite de se tordre le dos, parce que s'il voulait utiliser la visseuse de façon conforme, il faudrait qu'il soit face à la vis, et donc qu'il se soit tourné, contorsionné ; et qu'il ait le dos penché. C'est quelque chose de très raisonné. Il se prépare un TMS, mais il s'en évite un autre. Dans l'arbitrage, il joue sur sa jeunesse, sa force – et on voit bien à ce moment-là que la logique de consommation rapide d'une main-d'œuvre qui n'est que de passage correspond à cela. C'est-à-dire le fait que les activités qui ne sont pas ergonomiques, en tous les cas, qui sont sources de nuisance corporelle, donnent lieu à des arbitrages qui ne peuvent être que des arbitrages temporaires dans une carrière ouvrière. Et donc ces arbitrages sont en crise, quand il n'y a pas la possibilité de faire sortir quelqu'un au bout de 10 à 15 ans de chaîne, ou 20 ans de chaîne. Cela devient une crise, une crise générale. Cela se voit avec les deux images contemporaines.

Une photo est en couleur, et la suivante est en noir et blanc, mais qui sont (1996 et 1998) contemporaines. Vous avez des jeunes qui sont presque à coup sûr des intérimaires, donc que l'usine se permet d'embaucher parce qu'il se produit une remontée des volumes de fabrication, permettant de faire revenir de façon temporaire du personnel jeune.

Le premier jeune se tord un peu le dos. Le deuxième, celui qui se met à genoux dans la caisse, fait des contorsions, qu'il ne pourrait pas faire une carrière entière.



Donc là on a le maintien ou le retour de nos modalités productrices d'usure rapide, qui reproduisent de façon minoritaire le régime de travail qui était celui d'avant 1980.

Cette magnifique photo montre quelqu'un qui est âgé. On voit tout le sens de l'économie de la colonne vertébrale – puisqu'il y a une contorsion à faire, ce qu'un jeune ferait en se penchant (peut-être en se tenant sur le bord de la carrosserie pour faire vite, pour se rentrer en partie mais en sollicitant beaucoup le dos), cette personne prend le temps de s'asseoir, de tourner un peu plus sur la colonne et les épaules, etc.



Donc on a quelque chose qui correspond à des comportements très installés à partir des années 1980. Dès le moment où ces ouvriers voient, sentent, et se font expliquer qu'ils ne vont pas sortir de chaînes avant la fin de leur carrière, certains comportements sont des comportements de précaution, d'attention, d'économie de soi – et qui bien sûr ne sont pas conformes aux espoirs et aux attentes de productivité des organisateurs, des rationalisateurs. Donc on a un grippage de l'activité globale – un grippage du régime antérieur de main-d'œuvre. Et, de fait, cela correspond à de très grosses difficultés, qu'on voit dans la vie de tous les sites automobiles dans les années 1980 et 1990. C'est-à-dire que les vieux ouvriers (c'est-à-dire ceux qui ont plus de 45 ans) sont un problème qui devient de plus en plus massif dans les années 1980-90 et même dans le début des années 2000. Entre médecin du travail, ressources humaines et responsables de fabrication, on ne sait pas comment se refiler la patate chaude de ces ouvriers vieillissants, qui ne rentrent plus dans les normes – parce que les normes n'ont pas changé. Les règles de rationalisation n'ont jamais varié du point de vue des principes. Et ces ouvriers résistent parce qu'ils n'ont que ça à faire pour continuer d'exister à l'intérieur de cette usine. Donc on a une multiplication des volumes de déclaration d'incapacité, ou de restriction médicale, dans des proportions vertigineuses.

Je vais juste évoquer le troisième, mais qui me semble peut-être moins important que les deux premiers sur lesquels je voulais mettre l'accent. Je voulais évoquer le troisième régime de temporalité, qui est celui qui souvent nous occupe beaucoup en tous les cas en histoire et en sociologie (sans doute moins en ergonomie) – c'est celui d'aspects qui sont soit des traductions, soit des éléments de contextualisation, des façons dont les relations de travail s'agent. C'est-à-dire, l'impact de la conjoncture, les trajectoires des entreprises, le contexte social avec des moments de contestation d'acceptation, ou d'expérimentation.

Les années 1970 sont des années d'expérimentation, à la suite de contestations significatives de l'organisation du travail. Un débat a lieu à l'intérieur du site sur : est-ce qu'il faut maintenir les principes, qui sont ceux qui président à la rationalisation ? Est-ce que tous les gains de temps doivent être incorporés à l'entreprise ? Ou est-ce qu'il faut faire un partage, un peu pour alléger la charge de travail, et beaucoup pour l'entreprise ? Et ce débat est un débat ouvert et réglé par le fait que non. Il ne faut pas déroger au principe. Et les principes sont que tous les gains de temps, tous les gains de productivité, doivent être transférés dans l'entreprise. Il faut essayer d'améliorer la façon de travailler, de changer la façon de travailler sans enfreindre cette sacro-sainte règle de productivité, qui ne doit jamais être écornée. Cela n'empêche pas qu'il se produit à ce moment-là des expériences alternatives qui sont extrêmement intéressantes, et qui connaissent des destinées variées, qui ouvrent des possibles à l'intérieur de ces règles. Mais les règles sont mises en question, et ne sont pas changées.

## Débat avec la salle

---

**Corinne Gaudart** : merci pour cet exposé. Je voulais reprendre un petit bout de phrase que vous avez dit, et qui me laisse entendre que c'est intéressant peut-être de voir qu'entre l'historien et l'ergonome la question de la focale a de l'importance aussi sur la manière dont on peut voir les choses et les conséquences pour les salariés.

À un moment donné dans les différentes étapes de processus de rationalisation que vous avez proposées, vous avez qualifié de *micro-étape* la question de l'arrivée de la qualité dans les organisations. Alors je connais un peu mieux l'entreprise concurrente de celle-ci. Ce n'est pas une micro-étape. Et cela change beaucoup les choses au niveau du statut de l'emploi ou au niveau de la qualification, ainsi que du point de vue du travail qu'on demande de faire à ces opérateurs, avec la question de la responsabilisation autour de la qualité - avec même aussi la possibilité de participer à la conception du travail. C'est-à-dire de dépasser peut-être une autre forme de modèle, avec le développement de la polyvalence qui a aussi des incidences sur des formes de relations au travail, à l'emploi, notamment sur des questions de génération et de rupture entre les générations.

Donc je me disais simplement que la focale, et ce que vous vous pouvez peut-être qualifier en tant qu'historien de micro-étape, du point de vue de l'ergonome que je suis, et ayant travaillé dans les usines de montage automobile, c'était quelque chose d'important au poste de travail...

**Nicolas Hatzfeld** : alors j'ai été volontairement un peu provocateur. C'est-à-dire que j'ai durci le trait. Ce n'était pas un jugement de valeur sur la totalité de ce que change ce moment de la qualité, et ce changement en bonne partie des discours sur la qualité, et d'un certain nombre de pratiques sur la qualité. Je voulais insister sur le fait qu'il y avait du point de vue de la rationalisation, du point de vue du déplacement des personnes vers les installations, un processus à propos de la qualité qui était dans une échelle de 15-20 ans qui s'intégrait parfaitement dans ce grand mouvement de déplacement des personnes vers les installations et les objets. Les deux entreprises ont exactement la même trajectoire à deux entrées - l'entreprise qui à l'époque est publique, ayant un peu d'avance sur celle-ci. Mais en gros, pour ce qui concerne les mobilisations sur la qualité, elles s'effectuent aux mêmes moments, ce sont les mêmes mouvements, les mêmes dynamiques.

On a au début des années 1980 un discours et des pratiques extrêmement importants, et des bouleversements, même du point de vue des comportements de l'encadrement et des encadrés, sur la question de prendre ses responsabilités sur la qualité du travail que l'on fait.

À ce moment-là, on a un engagement des personnes qui est extrêmement fort. Là intervient une controverse. Des gens disent : « *on n'y arrivera jamais.* ». Et d'autres disent : « *on le fait.* ». Et il se produit ce moment de basculement au moment de la qualité au début des années 1980. Ce que je soulignais, c'est le fait qu'on a de fait une série de changements au sein de ce moment de la qualité. Au début viennent ces discours, ces controverses, ces paris de dire : on va parier sur le fait que les gens veulent faire la qualité, et accepteront d'assumer. Et le premier signe de cela, c'est la signature. Puis le deuxième signe, c'est le remplacement de la signature par un tampon. Le troisième signe, c'est le fait qu'on remplace le tampon par l'asservissement de la machine qui fait l'opération tenue par l'ouvrier à un lecteur informatisé qui renvoie une base de données informatique. Donc on supprime le tampon, qui a lui-même supprimé la signature. À l'ouvrier, à ce moment-là, on lui dit : « *tu as fait tant de conneries dans le mois.* ». Je veux dire qu'à ce troisième temps du mouvement de la qualité, il est contrôlé. Si vous voulez, le fait de le déclarer n'a plus de poids. Il n'a plus que le choix que de faire bien, ou de faire mal sachant qu'il est surveillé - et que tous les gestes qu'il fait (pas tous, j'exagère), mais partout où ça peut être enregistré dans un même format informatique global du site, c'est enregistré. Et on peut lui faire un décompte, et donc dans l'entretien individuel on lui dit : « *tu as fait moins d'erreurs, etc. L'ordinateur dit que tu as fait moins d'erreurs ou que tu en as fait plus.* ».

Donc on voit bien que dans ce cas du mouvement de la qualité, la machinerie a quand même absorbé une grande partie de ce qui a fait débat au début des années 1980 – c'est-à-dire, est-ce qu'on va avoir des ouvriers qui vont être capables de prendre la responsabilité de s'impliquer ? Ils ne sont plus que contrôlés aussi sur la qualité – c'est cela que j'ai voulu dire. J'ai durci le trait. Les bases informatisées n'ont pas tout mangé, etc. je force des choses. Mais il me semble que là aussi, ce point était emblématique d'un changement d'implication des gens. Au début des années 1980, cette implication a existé pour de vrai. Dans les archives, on voit bien des débats entre cadres disant : « *nos ouvriers, jamais ils ne vont arriver à faire ça. J'en suis convaincu*, etc. » On a de vraies controverses là-dessus. Et le pari est de le faire, et le pari est gagné. C'est-à-dire que les ouvriers effectivement au début des années 1980, se mettent à faire beaucoup moins d'erreurs qu'ils n'en faisaient à la fin des années 1970 – en tous les cas les archives le disent.

Donc il y a bien un changement. Mais 20 ans après, le dispositif de fabrication a absorbé lui-même sous forme de contrôle, une grande partie de ce qui a été demandé à titre volontaire d'implication, et qui n'était pas totalement vérifiable au début de ce basculement.

En 20 ans, on retrouve finalement en bonne partie le processus – dont je dis que c'est un processus séculaire et plus que séculaire. Mais là aussi je force le trait. Je fais comme si tout était verrouillé, mais ça ne l'est pas. Il existe toujours des marges de manœuvre, il y en a, à chaque fois, qui se réinventent, etc.

**Serge Volkoff** : je vais faire une remarque, et puis une question. Juste une remarque, mais c'est pour l'anecdote – cela rejoint des choses qu'on s'est dites ce matin (tu n'as pas pu être là)... nous dans l'expérience qu'on en a, y compris dans l'automobile, les responsables de l'automobile n'ont pas la mémoire de ça... Si, toi, tu as eu l'occasion de présenter tes propres réflexions, tes résultats, etc. Ça ne les intéresse pas. Je suppose que ce sont des personnalités diverses. Nous, ça nous avait beaucoup frappés... Je cite l'anecdote (et on a beaucoup, beaucoup, d'expériences du même genre) autour d'une mise en place de processus de formation à des gestes très, très, précis, hyper chronométrés, dans une usine automobile il y a quelques années (une toute petite poignée d'années). Et un certain nombre des responsables de cette entreprise tenaient beaucoup à ce qu'on prenne une sorte d'engagement de discrétion compte tenu de la nouveauté et de l'avantage concurrentiel que représentait cette technique. La collègue qui faisait la recherche en question (qui n'est pas là aujourd'hui) a pris soin dans une des restitutions qu'elle faisait, face à ce petit état-major, de mettre parmi ses références bibliographiques à un moment donné (Gilbreth, 1921)<sup>4</sup>. Elle est passée comme ça. Elle a dit que c'étaient des techniques, etc. Et on a senti, chez les gens qui étaient les promoteurs de cette affaire « avantage concurrentiel » et nouveauté, un temps de flottement (qu'on s'inspirait des réflexions de Gilbreth qui était effectivement un penseur, d'ailleurs, novateur à son époque en 1921). Ceci pour dire qu'on n'a pas forcément la vision de cette historicisation des choses.

La question maintenant que je voulais te poser, c'est : à un moment donné, dans une phase quelconque (soit d'évolution démographique, soit d'évolution de *turnover*, soit de forme de rationalité), comme une partie des personnels ont connu le stade d'avant et l'autre pas, est-ce qu'on a des éléments d'appréciation sur comment se fait ce côtoiement ? Par exemple on arrive en 1985, des ouvriers présents ont connu les années 1960, et sont à côté d'autres récemment arrivés dans la nouvelle période. Que sait-on de la manière dont ce côtoiement s'opère ? Et est-ce qu'il y a un minimum de restitution de mémoire par les anciens ? Enfin, comment ça se passe ?

**Nicolas Hatzfeld** : il y a des restitutions de mémoire, mais la fréquentation intense ne fait pas la communication. Je veux dire par là que des jeunes ont à côté d'eux des vieux dont ils voient qu'ils sont abîmés, résignés, grognons, qui ont renoncé à beaucoup de choses, et qui s'économisent. Alors qu'eux se disent : « *moi je parie sur des chances que j'ai, de ne pas finir comme eux* ». Donc ils n'écoutent pas les vieux qui leur disent : « *mais tu finiras comme nous* ». Ils n'écoutent pas. C'est

---

<sup>4</sup> Gilbreth, F.B., Gilbreth, L.M. (1921). *L'étude des mouvements appliqués*. Dunod, Paris. (Traduction d'un ouvrage de 1917).

très difficile pour eux de l'entendre. Pourtant, ils peuvent les écouter dans une certaine mesure, parce que ce sont des gens de milieux proches.

J'ai passé plusieurs mois en 1996, sur des chaînes qu'on voit là. Et à un moment je me suis passionné pour les moments de casse-croûte – parce que les lieux de casse-croûte sont des moments où les gens se fréquentent de façon différente des relations directes de travail. On trouve des anciens grévistes d'autrefois qui se retrouvent pour manger entre eux. Il y a aussi des gens de la campagne, qui sont de la même campagne, et qui cassent la croûte ensemble. Et là, on a des jeunes et des vieux. Mais dès qu'ils ont fini le sandwich, les jeunes repartent avec les jeunes, les vieux retournent avec les vieux. Donc on avait des mélanges où on voyait bien à la fois les possibilités de communication, les possibilités de transmission de cette sagesse des vieux qui disent : « *économise-toi mon petit gars* », etc. Et l'autre qui dit : « *non, mais moi je suis intérimaire, je veux me faire embaucher, donc je me lance à fond* », ou bien « *je suis jeune embauché et je ne veux pas finir en chaîne. Donc je veux monter moniteur / qualité par exemple, ou polyvalent* » parce que la question de la polyvalence est un sujet extrêmement légitime, reconnu comme tremplin. Et donc ces expériences-là se transmettent, s'entendent en partie, mais pas totalement – parce que l'entendre totalement, c'est déprimant quand on a 25 ans. Et d'une certaine façon il y avait ces deux blocs, qui étaient des blocs assez solidement installés – c'étaient les 25 ans (qu'on appelait les petits jeunes, même quand ils avaient un ou deux enfants) et les embauchés d'avant-1980 (qui avaient plus de 45 ans). Et les plus tragiques étaient ceux qui étaient entre les deux. Donc, dans la ligne presque étale des embauches, il y avait un ou deux moments d'embauchés, c'étaient des gens qui avaient 35 ans, qui n'avaient plus tout à fait leurs chances de sortir de la chaîne, mais qui avaient du mal à renoncer totalement, et qui ne voulaient pas s'économiser – et ceux-là, c'étaient les plus *attendrissants* pour un observateur. C'étaient ceux dont on se disait : ils sentent que si quelqu'un qui va sortir du lot, ça ne sera plus eux, parce qu'ils ont déjà sept ou huit ans de chaîne, et ils ne s'en sont pas sortis. Et ils ne sont pas encore tout à fait vieux. Alors après quand je dis *attendrissants*, justement il ne faut jamais s'attendrir quand on fait de la recherche, parce que quelques années plus tard je repassais, et je voyais qu'il y en avait quand même qui étaient sortis. Rien n'est fatal. Rien n'est tout à fait verrouillé.

Mais la communication se transmet à la fois en partie, et à la fois les jeunes résistent parce qu'ils se disent : « *moi je ne passerai pas ma vie sur chaîne.* »

Vous voyez bien quand même que c'est un type de travail qui n'est pas emblématique de la totalité du monde du travail en France. C'est un des types. Ce n'est pas le type de travail le plus dur. D'autres travaux sont plus durs que ça, d'autres situations de travail sont plus dures. Mais ce n'est pas non plus tout à fait le travail moyen, le travail en chaîne de montage.

**Louis-Marie Barnier** (sociologue) : donc c'est plutôt une approche de sociologue, en l'occurrence. D'abord, j'ai fait une étude dans une entreprise d'équipementiers automobiles – une petite entreprise de 300 salariés, où il y avait des temps différents. C'est-à-dire que les ouvrières conductrices se retrouvaient tantôt à gérer des bancs automatiques qui produisaient des cosses électriques (plusieurs milliers à l'heure, etc.), et qui le lendemain pouvaient passer sur de l'assemblage à la main (qui n'avait pas été rationalisé, parce que des techniciens et les ingénieurs avaient jugé que ce n'était pas rentable. La production était trop petite, etc.).

Est-ce qu'il n'y a pas aussi par rapport à cette présentation linéaire que vous nous avez faite, des temps différents qui s'entremêlent en termes de moment différent de la rationalisation à un instant donné, suivant les ateliers ou voire même dans le même atelier ?

Ensuite, j'ai travaillé en atelier d'électronique. Et c'est vrai qu'il y a quelque chose qui est très frappant et qui est assez difficile à faire comprendre quand on n'a pas étudié cela de près, c'est que dans un même groupe professionnel on a trois générations en fait de personnes qui travaillent (ceux qui ont 20 ans, ceux qui ont 40 ans, ceux qui ont 60 ans) ensemble, qui font le même travail – mais qui ont des histoires et des perceptions totalement différentes de ce qu'ils font, pas seulement parce qu'ils ne sont pas au même moment dans leur histoire professionnelle (et qu'ils en auraient une per-

ception différente), mais aussi parce qu'ils ont abordé chacune de leurs étapes avec des éléments liés à l'étape. C'est-à-dire que quand ils sont entrés en 1960 dans un atelier, ils n'avaient pas le CAP ou à peine. Après, quand ils entrent en 1980, ils ont plutôt le CAP. Et quand ils entrent en 2000, ils ont le Bac Pro. Et tous travaillent ensemble, et cela se nourrit, etc. D'où la question quand même de : comment chacun aborde les sauts technologiques que peuvent représenter ces différentes étapes de la rationalisation (aussi bien en technique qu'en termes d'organisation du travail) ?

**Nicolas Hatzfeld** : j'aurais tendance à répondre « oui » à vos deux questions.

Je l'ai dit en introduction, mais c'est extrêmement important – cette histoire de rationalisation vaut à peu près (parce que j'ai étudié plusieurs usines automobiles, plusieurs entreprises différentes, et avec des passés différents) pour les histoires des usines automobiles, mais cela ne vaut pas par exemple pour les usines de filiales de ces groupes automobiles. Déjà, on a des degrés de rationalisation qui sont bien moins marqués. Là, on n'est vraiment pas au niveau extrême, mais presque. Du point de vue de la force, de la puissance et de l'efficacité de la rationalisation, on est dans ce qu'il y a de plus sophistiqué, et de plus poussé. Donc au même moment on a des paliers différents – *des paliers différents*, cela voudrait donner à penser qu'il y a une seule voie de rationalisation, ce qui est faux. Donc il y a des trajectoires différentes, avec des indicateurs qui se placent de façon différente dans toute une série d'autres endroits. Si on avait fait l'histoire de la rationalisation dans la sidérurgie, ce serait extrêmement différent.

Donc je rappelle ce que j'ai dit en introduction : ce n'est pas du tout généralisable au monde du travail et de façon forte. Il y a des choses qui sont généralisables – paradoxalement ce n'est pas forcément dans les endroits qu'on les imaginerait. Par exemple, dans le monde de la banque des années 1970, on a des rationalisations qui sont aussi sophistiquées, sans doute plus sophistiquées du point de vue du contrôle de l'activité des gens, que dans l'automobile. Donc, ce n'est pas forcément là où on l'attend, que la sophistication de l'organisation et de la rationalisation peut être comparée.

Mais vraiment là il faut être très précautionneux avant de partir dans des généralisations – en tous les cas ce n'est pas ce que je fais là. C'est un exemple. Un exemple intéressant, poussé, mais délimité.

Sur la question des différences à l'intérieur d'un même groupe de travail, j'avais tendance à penser que vous suggériez la notion de génération. La génération, justement (ce que ça a d'extrêmement intéressant), c'est qu'elle a été beaucoup travaillée ces derniers temps par les sociologues, et c'est le fait que cela ne se limite pas aux usages, aux tranches d'âge, au moment d'entrée, mais que cela intègre toutes les formes d'expérience acquise – que ce soit du point de vue des trajectoires de travail ou professionnelles partagées, mais aussi de l'entrée dans des conjonctures socio-économiques et politiques partagées. Et il est net que les gens qui ont vécu les années 1970 ne réagissent pas comme ceux qui ont vécu les années 1960, etc.

Alors, il faut faire attention à ne pas *typologiser* trop vite les générations. On a tendance à vouloir que tous les cinq ans il y ait une génération nouvelle – ce n'est pas toujours comme cela que ça se présente.

Les générations sont faites beaucoup des perspectives d'avenir. On a tendance à accentuer les héritages passés dans les générations, et à sous-estimer les perspectives d'avenir. Or, les perspectives d'avenir peuvent être *trans-âge*, ou transgénérationnelles. Quand un site va fermer par exemple, toutes les générations sont touchées. Je prends bien sûr un cas tout à fait facile à saisir – mais je veux dire par là qu'un avenir partagé par les différentes générations dissout les différences d'acquisition générationnelle.

Mais en tous les cas je pense que cela renvoie à l'utilité de se poser la question des générations – de ne pas y répondre trop vite, ne pas en fabriquer trop vite. Mais cela met du social complexe dans les groupes, qui ne sont pas seulement des groupes d'âges.





## Chapitre 3

# VÉCU SUBJECTIF DU PARCOURS PROFESSIONNEL ET SANTÉ PERÇUE : LES TRACES DE CE QUI N'A PAS EU LIEU...

**Marie-Pierre Guiho-Bailly**, psychiatre, praticien attaché aux consultations de pathologies professionnelles du CHU d'Angers, membre du Leest / université d'Angers

---

Bonjour à tous, merci aux organisateurs de ce séminaire de m'avoir invitée à partager vos travaux, et de m'avoir obligée par la même occasion à me replonger dans les données de la post-enquête qualitative Santé Itinéraire Professionnel (SIP) qui date de 2007 / 2008. Je vous propose de situer rapidement le contexte de cette post-enquête, son cadre théorique, ses objectifs et la façon dont on a travaillé. Et puis ensuite, on se consacrera à ce qui m'a été demandé – c'est-à-dire à des données purement qualitatives un petit peu intrigantes par rapport aux principes d'une enquête statistique.

Cette post-enquête répondait à un appel à projet de la Dares et de la Drees, dans les suites immédiates de l'enquête statistique SIP de 2006 (la première vague). Comme vous le savez l'enquête statistique SIP conçue par la Drees et la Dares, avec l'appui du Centre d'études de l'emploi, s'est donné comme double objectif de mieux connaître en population générale les effets sur la santé des conditions d'emploi et de travail prises en compte sur toute la durée de l'itinéraire professionnel, et de repérer l'incidence de l'état de santé sur ce parcours professionnel.

Le principe d'une post-enquête qualitative suivant immédiatement la première vague d'enquête Insee de 2006, a été retenu d'emblée par le comité scientifique SIP, dans une perspective de validation théorique (si je puis dire) – puisqu'il s'agissait de repérer l'existence d'éventuels biais invalidants provenant des choix méthodologiques opérés dans la construction du questionnaire fermé.

La préoccupation essentielle des concepteurs était de ne pas voir attaquée la fiabilité de l'étude par imputation d'une surévaluation construite des liens entre santé et travail, du fait des schématisations du questionnaire - et donc l'appel à projet s'est adressé aux chercheurs en sciences sociales (ergonomes, sociologues, psychologues) qui s'intéressaient au champ de la santé au travail. Deux équipes ont été retenues : le Pacte (Laboratoire Politiques publiques, action politique et territoires) avec l'équipe de Sandrine Caroly et Céline Cholez pour une approche ergonomique et sociologique, et puis la nôtre, donc le Leest (Laboratoire d'épidémiologie et d'ergonomie en santé au travail), dirigé par Yves Roquelaure, à Angers.

Notre approche était une approche dont le cadre théorique est la psychodynamique du travail, c'est-à-dire une approche centrée sur le rapport subjectif au travail. Pour ceux qui connaissent un peu moins, je rappelle rapidement ce qu'est la psychodynamique du travail. C'est une discipline dont le théoricien de référence est Christophe Dejours, et dont le modèle de référence est issu de la psychanalyse, au sens où la subjectivité est considérée comme première, avec un primat de l'affectif sur le cognitif, et avec la notion qu'il existe des déterminants inconscients aux émotions et aux conduites, et qu'il y a lieu donc de mettre en place une méthode d'écoute, pour appréhender le sens des conduites qui ne peuvent pas se réduire aux données de l'observation.

Mais c'est aussi un modèle de l'Homme qui s'éloigne de la psychanalyse, puisqu'il accorde une place centrale au travail, dans le fonctionnement psychique, dans la construction identitaire, mais aussi dans les rapports intersubjectifs et la construction du lien social. On retiendra une définition proposée par Christophe Dejours : *la psychodynamique du travail c'est l'approche psychodynamique des processus intra et intersubjectifs mobilisés par les situations de travail.*

Alors dans cette post-enquête, nos hypothèses, nos présupposés de départ, étaient que :

- tout au long du parcours professionnel, le souci de préservation de la santé est un élément central ;
- la réduction des marges de manœuvre est toujours pathogène ;
- le vécu subjectif du travail est plus important que la pénibilité ou les risques professionnels objectifs, ou que la sécurité de l'emploi, dans les arbitrages opérés au sein du parcours professionnel ;
- il pouvait y avoir dans l'enquête statistique SIP une sous-déclaration de certaines atteintes à la santé, en lien avec des mécanismes psychiques inconscients, individuels ou collectifs, de déni de perception des risques professionnels.

Pour cette enquête, le Leest avait constitué une équipe de terrain qui était composée exclusivement de cliniciens formés en psychodynamique du travail : 5 médecins du travail, (que j'associe à cette présentation : Jean-Yves Dubré, Denise Parent, Jocelyne Machefer, Chantal Bertin, Nicole Lancien), et un psychiatre (donc moi-même, membre du Leest).

Nous avons également constitué un comité pluridisciplinaire de supervision, avec des chercheurs du Leest, ergonomes, médecins du travail, ingénieurs en prévention, qui étaient Yves Roquelaure, Damien Cru, René Brunet, Stéphanie Moisan, Corinne Dano et Isabelle Juré, et avec lesquels le travail d'enquête, le travail de recherche, a été mis en discussion à plusieurs étapes de son déroulement. Le principe qui avait été retenu par le comité scientifique SIP avait été celui de la réalisation de 30 entretiens auprès de personnes tirées au sort par l'Insee, qui avaient participé bien sûr à l'enquête statistique SIP, et qui avaient donné leur accord de principe pour cette seconde démarche qualitative – toutes domiciliées en Pays-de-la-Loire.

On avait constitué pour cet échantillon trois groupes d'égale importance :

- 10 personnes n'ayant déclaré aucun problème de santé dans SIP ;
- 10 personnes ayant déclaré au moins un événement de santé mais sans établir de lien avec l'itinéraire professionnel ou le travail ;
- 10 personnes ayant déclaré au moins un événement de santé en établissant un lien avec au moins un événement du parcours professionnel.

Donc, 60 fiches / adresses avaient été tirées au sort par l'Insee, pour un échantillon final de 30 personnes seulement. Il faut noter que si on compare les 30 exclues aux 30 retenues, il y a quand même de notables différences en matière de situations de travail, d'âge et de santé – puisque ceux qui ont été retenus étaient majoritairement entre 40 et 65 ans, en suffisamment bonne santé pour être au travail quand ils n'étaient pas à la retraite, et en situation d'emploi long pour la moitié d'entre eux, alors que ceux qui se sont retrouvés exclus (parce qu'on n'a pas pu les contacter, ou parce qu'ils ont refusé au final) étaient les plus jeunes, les plus anciens, ceux qui avaient des altérations de santé les plus importantes, ceux qui avaient déclaré le plus d'événements de santé en lien avec leur itinéraire professionnel et le travail, et ceux qui étaient dans une situation de précarité sociale manifeste. C'est une information que l'on pouvait avoir parce que nous disposions (et c'était le seul élément dont nous disposions avant la post-enquête) de la grille biographique de SIP qui pose les grands découpages, les grands parcours de l'itinéraire professionnel, des événements de vie principaux et des événements de santé.

### **Comment avons-nous travaillé ?**

Les entretiens semi-directifs étaient réalisés au domicile de l'enquêté par un binôme – médecin du travail / psychiatre. Le psychiatre (moi-même) a participé à tous les entretiens, et conduisait ceux-ci. Les entretiens, uniques, étaient d'une durée de deux heures. Contrairement aux possibilités ouvertes par l'enquête statistique, nous n'acceptons pas la présence d'un tiers lors de l'entretien. Il y a eu double prise de notes, conjointement validées à l'issue de l'entretien dans le binôme de chercheurs.

Le déroulé de l'entretien était un petit peu différent du protocole d'enquête statistique, puisque nous partions de la situation actuelle de santé et de travail. Puis nous retournions sur l'histoire en suivant son fil chronologique, et en accordant un peu plus de place à l'enfance, et en particulier à l'interrogation sur ce que, dans l'enfance, l'enquêté avait pu percevoir du métier de ses parents, du rapport subjectif au travail de ses parents, de ce qui avait été déterminant dans son orientation scolaire et professionnelle initiale. Et donc nous remontions l'histoire professionnelle et l'histoire de santé et de vie de l'enquêté, avec une technique d'entretien qui visait à la fois à balayer l'ensemble des questions SIP que nous avions à investiguer à cause des objectifs de la post-enquête - mais aussi nous tenions le plus grand compte du fil associatif naturel de l'enquêté, quitte à procéder par boucle dans l'entretien, et également nous tenions le plus grand compte des émotions exprimées au cours du récit de ces histoires de vie et de travail.

L'entretien s'est terminé de façon systématique par deux questions plus générales : l'une portant sur la définition par l'enquêté de la santé, l'autre sur sa définition de la place du travail dans la santé – de façon à clore ce récit de l'itinéraire santé / travail. C'était en des questions de clôture de l'entretien qui nous servaient aussi à refermer ce qui avait pu être parfois déstabilisé sur le plan émotionnel.

Chaque entretien était immédiatement suivi d'un travail de « débriefing » (si je puis dire), des deux chercheurs, avec une mise en commun des notes et une validation de nos notes communes. Ensuite, il y a eu une rédaction des monographies, aussi conjointement validées. Puis un travail collectif de l'équipe de recherche dans son ensemble avec comme objectif de faire une analyse transversale des 30 monographies, d'en retirer des questions transversales et des axes de recherche bibliographique ; en particulier sur les risques professionnels qui avaient pu être repérés.

Je ne vais pas développer ici la méthode de rapprochement avec l'enquête statistique – qui nous a pris aussi beaucoup de temps et qui était liée aux objectifs initiaux de l'enquête – puisqu'aujourd'hui on m'a demandé de parler uniquement des données qualitatives, et non de ce qui concerne la congruence ou les écarts constatés avec l'enquête statistique.

Il faut tout de même dire que les deux post-enquêtes qualitatives (alors même qu'elles avaient des cadres théoriques et méthodologiques différents) ont été extraordinairement congruentes et (ce qui est une bonne nouvelle...) aussi convergentes avec les données essentielles de l'enquête statistique SIP. En tout cas ce dispositif d'association quanti/quali a permis d'éliminer le risque qui était appréhendé d'une surévaluation des liens santé/travail, santé/itinéraire professionnel – au contraire je dirais presque qu'on a pu repérer que certaines atteintes à la santé pouvaient être sous-déclarées en tant que maladie dans SIP, alors qu'on pouvait en repérer les symptômes par d'autres portes d'entrée dans l'enquête statistique : par exemple, concernant en particulier les troubles psychiques et les troubles musculo-squelettiques, on retrouvait des symptômes de troubles anxieux ou de dépression dans le questionnaire Mini, ou dans l'énoncé des gênes fonctionnelles, des douleurs, de la consommation médicamenteuse, des troubles de sommeil, symptômes qui correspondaient à des tableaux cliniques caractérisés, à des maladies pourtant inscrites au « tableau des maladies » de SIP mais qui n'étaient pas déclarées comme telles.

De même, on a noté une sous-déclaration évidente de « petits » accidents du travail, même fréquents, mais à partir du moment où ils n'entraînaient ni séquelle, ni conséquence sur l'itinéraire ils n'étaient pas déclarés comme tels.

On a pu repérer que, bien sûr, les schématisations du questionnaire nous faisaient perdre les dimensions fines et complexes des arbitrages opérés par les enquêtés au moment des bifurcations de leur itinéraire – arbitrages qui prennent en compte la vie professionnelle, la vie familiale, la santé, le rapport au travail, en particulier dans la dynamique de mobilité interne ou externe, qui vise à préserver la santé.

Enfin l'enquête qualitative a pu mettre en lumière des dimensions qui ne peuvent pas être explorées par l'enquête statistique – et c'est de cela que nous allons parler maintenant.

En particulier nous avons été frappés par l'importance, pour grand nombre d'enquêtés, de **la place des modèles familiaux** ou des contre-modèles familiaux, dans la construction du rapport au travail du futur adulte, dans l'itinéraire suivi, dans la perception de la place du travail, et dans l'orientation professionnelle initiale.

Mais nous avons aussi été frappés de ce que certains enquêtés ont pu nous dire de **la trace laissée – presque une mémoire du corps – des expériences du travail infantile précoce** : un certain nombre d'enquêtés, quand ils étaient enfants, aidaient leurs parents au travail (agriculteurs, artisans, commerçants...) et pouvaient parler encore avec beaucoup d'intensité du dégoût, de la peur, de l'épuisement, de la fatigue, de la douleur déjà inscrite dans leur corps et dans leur représentation du travail.

Et enfin nous avons été étonnés, frappés, de la fréquence avec laquelle la majorité des enquêtés a tenu à nous parler non seulement de ce qu'ils avaient fait dans leur parcours mais de **ce qu'ils n'avaient pas fait, de ce qu'ils n'avaient pas pu faire, de ce qu'ils n'avaient pas voulu faire, de ce qu'ils avaient renoncé à faire** : bref des chemins évités, des chemins empêchés, ou des chemins refusés, mais qui apportent un éclairage tout à fait intéressant sur le sens du travail pour eux, et sur la place du travail pour eux dans la construction de leur identité et de leur santé.

Cette émergence de ce qui n'a pas eu lieu, mais qui a laissé trace (au moins psychiquement) dans la construction du rapport au travail et à la santé perçue, apparaissait dans les entretiens soit en pointillés, en filigrane, tout au long du récit, soit brutalement à un moment du récit avec une éruption de débordement émotionnel tout à fait incontrôlable, ou au contraire comme un point d'appui tout à fait solide, comme une butée, comme un roc, quand il était question de décisions prises à un moment de bifurcation de l'itinéraire professionnel, comme un moment tout à fait signifiant de refus de certains chemins proposés, pour préserver leur santé, pour préserver leurs valeurs.

Alors ces itinéraires non empruntés... : ça peut être des rêves abandonnés, ça peut être des passions contrariées, ça peut être des tentatives échouées de changer de voie – mais ça peut être aussi des renoncements à des possibilités pourtant ouvertes ou concrètes de poste, d'emploi, de promotion, de mutation, ou encore des refus de telle ou telle opportunité pourtant intéressante du point de vue de la sécurité de l'emploi ou de l'ascension sociale.

Donc ce qui nous a frappé c'est que ce qui n'a pas eu lieu laisse quand même son empreinte, dans l'histoire de vie, dans l'histoire de travail, dans l'histoire de santé. Tout à fait hors cadre de la post-enquête SIP, la semaine dernière un de mes patients me racontait une histoire semblable. Il me disait : « *ça ne cesse pas de me trotter dans la tête. C'est toujours là, 20 ans après* ». Ça infiltre le rapport subjectif au travail tout au long du parcours.

Dans un premier temps, je vous propose qu'on examine ce que l'on a appelé **les chemins évités**.

Tout d'abord il y a l'entrée dans le monde du travail – c'est-à-dire le moment du choix de l'orientation professionnelle initiale, du choix du métier. Plusieurs cas de figure se présentent, et pour un certain nombre de nos enquêtés, il s'agissait d'abord d'éviter à tout prix certaines voies : « *tout sauf ça. Tout sauf ce chemin-là. Tout sauf ce métier-là. Et à vrai dire tout sauf le métier de mes parents* », comme ont pu clairement l'exprimer :

- Cathy, par exemple, fille d'agents hospitaliers devenue commerçante, et qui exprimait encore presque physiquement le dégoût de ce que ses parents avaient pu véhiculer du rapport à la maladie ;
- Alex, fils de boucher-charcutier qui, lui, avait eu un accident du travail à 13 ans, en se coupant avec un coupe-jambon dans le commerce de ses parents auxquels il donnait un coup de main, et qui ne voulait plus entendre parler de ce type d'activité ;
- Clarisse, technicienne de laboratoire, qui raconte comment elle n'avait eu chez elle « *aucun modèle de gens épanouis au travail* » (comme elle dit) quand elle était enfant, là où pourtant ses parents étaient respectivement éducateur et institutrice ;

- François, fils d'agriculteur qui, lui, voulait à tout prix devenir menuisier, et qui même à 30 ans de distance nous disait : « *ah non, l'agriculture... non, pas l'agriculture !* » ;
- Élise, que ses parents voulaient – parce qu'elle ne trouvait pas d'emploi – faire entrer dans la champignonnière où ils travaillaient tous les deux, et où elle avait peur du noir, où elle se sentait « *perdue comme dans un labyrinthe* » ;
- Josie, que nous avons rencontrée étant au chômage et qui nous racontait comment elle gardait encore dans son corps la marque du travail qu'elle faisait quand elle était petite fille, avec ses parents petits ostréiculteurs, « *à la cabane* » ou sur les marchés dès la sixième – à travailler les huîtres : les trier, les emballer, les détroquer. Le froid. L'humidité. La charge à porter. Se lever tôt. Une enfance « *à ne faire que travailler* », « *Seule justification à l'existence, pour mes parents* ».

Donc « *tout sauf ça !* »... Tout sauf le métier des parents, même si ce parcours d'évitement a été tout autant marqué par d'autres pénibilités ou d'autres risques.

Et puis il y a la situation inverse. Il y a ceux qui n'entrent pas dans le travail sur la base de ce qu'ils ne veulent surtout pas faire, mais qui ont une idée très claire de ce qu'ils désiraient faire dès la petite enfance, qui quelquefois rêvent d'un métier qui va se trouver barré, interdit, impossible pour des raisons diverses : **les chemins empêchés.**

- C'est le cas de Charles, 63 ans qui rêvait d'entrer dans la police et n'a pas pu. Il s'est vu récusé à cause de sa taille insuffisante et de son port de lunettes ;
- Annie, 53 ans, administrative à l'Éducation nationale, qui, elle, rêvait d'entrer aux Eaux et Forêts ;
- Christophe qui, lui, voulait être mécanicien navigant, et qui est devenu chauffeur, puis ouvrier de production ;
- Damien, 49 ans, qui, lui, voulait à tout prix faire une filière artistique pour développer ses dons pour le dessin, et à qui son père a dit : « *tu as le choix entre le BTP ou l'école militaire* », et qui a donc choisi l'école militaire où il est resté pendant 30 ans.

Nous avons été frappés pendant ces entretiens de la force actuelle des émotions, quand les enquêtés nous relataient à ce moment-là leur entrée dans le travail. « *Comme si c'était hier* » nous disaient-ils, avec des colères ou des larmes à peine retenues, ou une nostalgie en filigrane pendant toute la relation de leur parcours, de leur itinéraire professionnel.

Et nous avons été aussi frappés des possibilités de destins très différents de cette frustration initiale, de cette souffrance psychique liée au rêve empêché : en fonction des gens, la trace n'a pas été du tout la même :

- certains ne n'en sont jamais remis, comme Annie dont on a parlé tout à l'heure ;
- d'autres se sont résignés, comme Christophe ;
- d'autres ont réussi à subvertir l'activité réelle qui a été la leur ;
- et d'autres ont réussi à cliver, entre un emploi – qui était en réalité peu investi sur le plan psychique – et une passion, où ils ont développé une véritable activité de métier, mais hors travail, ...qui leur permettait de tenir dans leur emploi.

Pour entrer un petit peu plus dans ces « histoires de gens ».

Annie ne fera jamais le deuil de son rêve perdu : « *Depuis toute petite* », dit-elle, « *je voulais travailler dans les Eaux et Forêts et élever des enfants* ». À la sortie de la troisième, elle passe le concours pour entrer à l'école des Eaux et Forêts. Elle est reçue... mais « *elle est collée* » comme elle dit, parce qu'elle était la seule fille de sa promotion, parce qu'il n'y avait qu'un internat de garçons, parce qu'il n'y avait pas d'autres moyens pour elle que d'être en internat pour faire cette formation.

Que, du coup, elle n'a pas pu faire. Elle a été réorientée de façon autoritaire vers la seconde générale et s'est mariée dès 18 ans pour fuir un milieu familial violent. Elle a passé son Bac. Elle alterne rapidement contrats courts (comme employée de bureau), périodes de chômage, trois maternités – (comme elle dit : « *ça, au moins, je l'ai réussi, j'ai eu mes trois enfants !* »). Et puis, elle décide très tôt d'entrer dans la fonction publique parce qu'elle « *pense déjà à la retraite* » (Prendre sa retraite de bonne heure. Prendre sa retraite en même temps que son mari, et à cause du statut). Tout son récit va être marqué par l'amertume, et une certitude : sa vie de travail a été « *bousillée* » par cette orientation contre son gré, et a altéré sa santé. Malgré l'apparence, dans SIP, d'un parcours lisse, homogène, d'emploi stable, chez cette salariée du secteur public à statut protégé, avec un parcours promotionnel ascendant, en réalité, tout son itinéraire est un itinéraire d'instabilité et d'insatisfaction. Elle a changé 26 fois d'établissement en 22 ans de carrière, toujours en quête d'un plaisir au travail en nous disant : « *c'était le seul moyen d'essayer de faire quelque chose d'intéressant. Je ne faisais pas ce que je voulais, mais au moins je voulais m'y plaire* ». Dans le questionnaire SIP, elle cotera 0/10 son sentiment de maîtrise de son itinéraire, et 1/10 son sentiment de satisfaction. Elle évoque, encore avec rage quatre ans après sa retraite, le stress permanent, l'hypertension artérielle qu'elle attribue à ce stress, les deux accidents vasculaires cérébraux heureusement transitoires, qui ont nécessité son hospitalisation en urgence en pleine réunion de travail particulièrement tendue : « *Et du jour où j'ai arrêté le travail, nous dit-elle, ma tension est redevenue normale sans que j'aie besoin de traitement.* »

Christophe s'est résigné à ne pas réaliser son rêve d'être mécanicien navigant. Muni de son certificat d'études et tout de même d'une qualification d'ajusteur mécanicien, il dit : « *j'ai commencé mon itinéraire professionnel sur un manque de réussite* ». Sur ce vécu d'échec, il accueille le hasard des opportunités surtout relationnelles : untel qui connaît untel qui lui propose un poste de chauffeur livreur, puis de mécanicien auto (tout de même : la mécanique), puis de mécanicien poids-lourds, puis de chauffeur routier international pendant 13 ans. Et à 41 ans, il décide d'arrêter à cause d'un conflit sur le salaire avec son employeur, mais surtout parce qu'émerge la peur qui ne permet plus de conduire, suite à l'accident mortel d'un de ses jeunes collègues, épuisé par les horaires de travail insensés et par le déni des limites dans l'entreprise où il travaillait. La peur de la conduite qui ne permet plus de continuer à faire son travail. Et donc il réussit à se reconvertir comme agent de maintenance dans un atelier de production de gaines VMC. Et au final il est plutôt satisfait « *Je suis fier de ce que j'ai fait* », même s'il reste toujours dans la nostalgie, résigné de ne pas avoir pu suivre le parcours qu'il désirait.

Charles, qui voulait devenir policier... il faut qu'on s'attache d'un peu plus près aux stratégies qu'il a déployées pour se sentir bien et maintenir sa santé et son plaisir au travail, alors qu'il n'a pas pu faire ce qu'il voulait. Il nous dit : « *J'ai eu une orientation fortuite dans la mesure où on m'a refusé pour entrer dans la police* ». Et au hasard des rencontres il devient : surveillant en milieu scolaire, chauffeur-livreur de crèmes glacées, puis garde-pêche (grâce à son beau-père qui était lui-même garde-pêche). Et il nous dit : « *J'ai toujours aimé ce que j'ai fait, même si je ne l'ai pas choisi* », avec un investissement total. Tout de même, à y regarder de plus près, c'est assez intéressant – il y a deux périodes pendant sa vie de garde-pêche. Il est resté 29 ans garde-pêche. Une première période manifestement de plaisir et de santé au travail absolu. Il nous dit : « *J'ai développé ma conception du travail de garde-pêche* » – grâce à une certaine autonomie de fonctionnement, à une priorité accordée à cette époque, dans les années 1970 – 1990, au travail de terrain. Malgré l'astreinte temporelle qui lui laissait peu de temps pour être chez lui avec sa famille, malgré les risques de confrontation violente dans les actions de braconnage, il nous dit : « *J'adore le contact, la rencontre avec les gens, la dimension pédagogique, la dimension préventive, mais aussi scientifique du travail, les sorties à l'extérieur, et surtout le travail d'enquête, le travail de planque* ». Il réfléchit un peu et dit : « *le gendarme et le voleur* ». Une conception du métier qu'il a réussi à tirer, au moins pendant presque 20 ans, vers la police de proximité... Comme il nous dit dans un grand éclat de rire : « *Je le réalise en vous le racontant. Finalement, ce n'était pas si loin du travail de policier, la façon que j'avais de concevoir mon travail de garde-pêche dans les premières années...* ». Mais les choses

vont se gâter dans les années 1990. Les nouvelles réglementations du Conseil supérieur de la pêche, dit-il, modifient totalement l'organisation du travail, et au-delà des restrictions budgétaires en termes d'effectifs et de véhicules qui leur compliquent la vie, désormais il y a des heures précises de présence au bureau. Et les interventions sont planifiées à l'avance, complètement indépendamment des informations qui remontent du terrain... ce qui fait que généralement ils sont dans le bureau quand il y a du braconnage. Et quand c'est l'heure d'aller voir s'il y a du braconnage, les braconniers sont partis... Il dit qu'en même temps, il y a une rupture croissante entre les générations quant à la conception du métier qui devient de plus en plus bureaucratique. Il ne s'y retrouve plus. Il perd le plaisir au travail. Il est de plus en plus fatigué. Un jour, il a un accident du travail. Il avait travaillé depuis deux heures du matin. Il n'avait pas eu le temps de manger. On le rappelle, à peine rentré chez lui le soir, il doit intervenir d'urgence pour un diagnostic de fuite d'hydrocarbures. Il y va tout seul. Il n'y avait personne d'autre pour y aller. Et il se déchire un tendon du membre supérieur en soulevant une dalle. Au moment où on fait le bilan préopératoire, on lui découvre un cancer de la prostate. Et c'est fini. Il ne retournera plus jamais au travail. Il était à trois ans de la retraite. Et quand on le voit, il vient tout juste de prendre sa retraite. Mais, manifestement, il a su subvertir son activité réelle, pour frayer leur chemin à ses aspirations inconscientes, au métier empêché, tout au moins tant que les marges de manœuvre ont été suffisantes pour qu'il puisse décliner d'une certaine façon le travail de terrain de garde-pêche.

Cette subversion de l'activité réelle pour faire place au métier rêvé, on la retrouve aussi chez Félicie, éducatrice spécialisée, de 43 ans, qui voulait être psychologue, et qui est devenue éducatrice. Au moment du choix initial, elle a calé. Elle a eu peur de ne pas être à la hauteur d'un diplôme trop élevé dans son imaginaire, par rapport à son histoire familiale. Et elle s'est rabattue sur plus familial, le métier que faisait déjà son père, éducateur. Elle entre dans la fonction publique. Elle y est depuis 20 ans. Et elle aussi « tire » en quelque sorte le métier d'éducateur vers ses registres d'approche psychologique de la question de l'éducation – jusqu'à ce qu'une nouvelle direction arrive, et réoriente complètement les méthodes et les objectifs de l'institution, en lui refusant (lors d'un entretien avec la direction) une formation qu'elle demandait, pour se former, se qualifier, se spécialiser encore plus en lui disant que l'institut qu'elle demande est jugé « trop psy », et qu'« *on n'a plus besoin de ça désormais* » dans l'institution. Elle s'effondre à ce moment-là lors de l'entretien avec nous, comme elle s'est effondrée, dit-elle, au moment de l'entretien avec cette directrice : « *On a des moments où on se sent atteint dans ce qu'on est* ». Elle sent maintenant la nécessité de se réorienter : « *devenir cadre, devenir coordonnateur (un temps de silence), ou reprendre mes études, passer un DESS et m'installer comme psychothérapeute* » ... Elle s'effondre à nouveau : « *Qu'est-ce que je vais devenir ? Et si je ne peux plus... ni partir, ni supporter ? Alors l'arrêt de maladie ? Il faut peut-être devoir aller jusque-là ?* ».

Enfin un autre destin possible du métier empêché, tel qu'on a pu le repérer chez nos enquêtés, c'est son développement hors travail. C'est le cas de Damien dont on a parlé, celui qui voulait être artiste et qui est devenu militaire. Qui, à côté d'un parcours subi pendant 30 ans, a toujours maintenu à côté un secteur d'activité artistique, la peinture. Il nous dit tout à fait clairement que c'est là qu'il a puisé sa force pour pouvoir tenir dans ce qui était son emploi officiel : « *J'étais content de peindre, de voir des gens, de voir ce qu'ils aimaient, de voir qu'ils aimaient ce que je faisais, et de m'entendre dire – c'est bien ce que vous faites –* », dans les expositions auxquelles il participait. « *Là, j'ai trouvé une reconnaissance occultée dans mon milieu professionnel* ».

C'est le cas aussi d'Angèle, 30 ans quand nous faisons sa connaissance. Elle nous a ouvert la porte avec deux orthèses, une orthèse à chaque bras. Elle était en arrêt de travail pour troubles musculo-squelettiques. Elle n'a jamais aimé les études. Elle dit qu'elle était « *nulle* » pendant toutes ses études initiales. En revanche, elle a « *la passion des chevaux* ». Cavalière à 14 ans, elle entre dans un lycée agricole. Elle passe son bac élevage. Elle le complète d'un BETA élevage équin, et puis d'un diplôme de tourisme équestre. Elle commence à trouver un premier emploi – un emploi aidé d'insertion payé par le conseil général dans un centre équestre. Et elle ne peut pas y rester. L'ambiance est épouvantable. Elle est harcelée. Elle est censée être rapidement en CDI à mi-temps

– en réalité on la fait travailler 60 heures par semaine. Elle n'en peut plus. Elle se dit qu'elle ne pourra pas continuer à travailler dans ce milieu-là, où on est trop mal payé, et où les pratiques sont illégales. Elle fait une dépression sévère. Elle décide de mener deux vies parallèles. Une vie alimentaire. Elle accepte d'être réorientée par l'ANPE comme soudeuse dans l'industrie : « *Ça va bien* » dit-elle, malgré ses TMS « *parce que je sais que ça ne durera pas, parce que je sais où je vais* ». Et parallèlement avec son compagnon, elle développe « *son vrai métier* » comme elle dit, une activité d'élevage de quelques juments et de quelques poulains, en espérant pouvoir avoir bientôt le statut d'agriculteur à titre secondaire. Cette activité, qui pour elle est son métier de cœur en quelque sorte, n'apparaît pas dans SIP. La santé, pour Angèle « *c'est pouvoir faire ce qu'on a envie, au moment où on a envie de le faire* », « *... le contraire peut rendre malade* ». Pour l'instant, dans SIP, elle cote la maîtrise de son itinéraire professionnel à 4, et sa satisfaction à 2.

C'est aussi le cas de François – celui qui ne voulait « surtout pas » l'agriculture, mais qui rêvait d'être menuisier depuis qu'il était tout petit, depuis qu'il avait vu des travaux de menuiserie chez ses parents et qu'il avait été séduit par « *l'odeur du sapin* », par « *la beauté des copeaux* ». CAP de menuisier : il entre dans le métier qu'il a choisi, dont il a rêvé. Licenciement économique collectif. Dépôt de bilan. Et, au bout de plusieurs licenciements et de périodes de chômage, l'ANPE lui met le marché en main : « *... on vous paye votre permis poids-lourd à condition que vous vous réorientiez vers le métier de chauffeur* ». Il renonce, à regret, à être menuisier. Mais, comme il dit : « *je continue à faire des copeaux à la maison, pas de grosses pièces mais des petites. Rien que pour l'odeur du sapin !* ».

Ces histoires de voies non empruntées, de métiers empêchés, de la façon dont quand même ils arrivent à s'infiltrer dans le parcours professionnel des gens, nous renvoie aux apports théoriques de la psychodynamique du travail, et de la psychanalyse avant elle – pour que le travail puisse être une issue sublimatoire possible, il faut que les caractéristiques ergonomiques, et surtout symboliques de l'activité entrent en écho avec le plaisir psychocorporel à fonctionner, mais aussi avec « son petit théâtre intérieur », avec ses aspirations inconscientes. Et même quand on fait un travail qu'on n'a pas choisi, on cherchera toujours à jouer avec les marges de manœuvre possibles en termes de partage des tâches, d'orientation, de mobilité, de formation, visant à se rapprocher le plus possible de ce qui vous convient.

Cette subversion, et les marges de manœuvre qui vont avec et qui la rendent possible, c'est du côté de la santé mentale et de la santé tout court.

À côté de ces passions contrariées, qui trouvent plus ou moins à se frayer une place dans l'activité officiellement occupée, on trouve aussi des chemins empêchés en cours de parcours professionnel au moment d'un désir de changement, d'un désir de réorientation.

C'est le cas de Bénédicte, institutrice de 49 ans, qui pense elle aussi à prendre sa retraite dès que possible. À un point du récit – alors qu'elle s'est bien « tenue » tout le long de l'entretien sur le plan émotionnel – elle s'effondre – au moment où elle parle de 1995. 1995, c'est le moment où elle a renoncé à se réorienter comme elle le souhaitait : reprendre des études pour devenir enseignante spécialisée. Ce projet s'était construit non seulement sur ce qu'elle sentait des limites du travail d'enseignant « ordinaire » mais s'appuyait aussi sur son expérience de mère d'un enfant en difficulté scolaire. Elle voulait pouvoir, dit-elle : « *aider ces enfants-là* », prouver que c'était un problème d'école et pas un problème de santé ni de personnalité chez les enfants, avec un enjeu personnel et professionnel important. Mais ça aurait supposé que pendant deux ans elle parte pour faire des études dans une ville universitaire... et ça aurait supposé que son mari soit disponible pour s'occuper de ses quatre enfants, ce qui n'était pas le cas. Elle dit qu'elle ne pourra pas faire ce qu'elle avait projeté et qu'elle en garde toujours le regret – avec un investissement qui va s'affaiblir petit à petit de son travail d'institutrice, des demandes de mutations qui vont se répéter, avec des impossibilités d'y donner suite. Et l'envie de partir dès que possible en disant : « *attendre 60 ans, ce n'est pas possible. Je n'irai pas jusque-là* ».



Bachir, 55 ans quand nous le voyons, a déjà quitté le monde du travail parce que ça fait déjà quatre ans qu'il est en invalidité deuxième catégorie. Il nous reçoit couché, totalement shooté par les psychotropes et les antalgiques. Perclus de douleurs, il nous dit : « *j'ai l'impression d'avoir 70 ans. Tout est bloqué* ». Il est originaire du Maroc. Après des débuts de carrière un peu chaotiques, il a bénéficié d'un CDI dans une usine de fabrication de pneus où il a fait toute sa carrière et aussi tous les postes : décarcasseur, réchauffeur, finisseur, ouvrier en gomme synthétique, cariste. Dix ans après, de TMS en TMS, il n'en peut plus. Comme il dit : « *la médecine du travail, elle nous mettait apte. Toujours apte. On était apte à tout, quel que soit notre état de santé* ». Il n'en peut plus. Il souhaite se réorienter. Mais il a l'idée très précise de ce qu'il veut faire. Il veut être mécanicien d'engins de chantier. Il obtient, après plusieurs demandes, l'autorisation de sa formation professionnelle au titre de la formation permanente. Il obtient sa qualification. Il envoie « *des dizaines et des dizaines de demandes d'emploi* », en vain. Alors, en 1991, nous dit-il, parce qu'il a « *une grande famille à faire vivre* », et qu'il a peur d'être licencié, il reprend son poste de finisseur avec une santé qui se dégrade de plus en plus rapidement jusqu'à l'invalidité. En conclusion il nous dira : « *Une chose que je regrette, quand on n'est pas bien dans un travail, il faut changer avant que ce soit trop tard pour la santé. J'ai essayé. J'ai voulu. Mais j'ai arrêté par crainte d'être licencié* ».

Voies de dégageement bloquées, chemins empêchés de reconversion professionnelle, font de la suite du parcours, indéniablement, un parcours de dégradation progressive du plaisir au travail et de la santé.

Et puis il y a aussi d'autres chemins empêchés qui sont cette fois-ci des **chemins refusés** alors qu'ils étaient possibles. Là aussi nous avons été frappés par la fréquence de ces refus de saisir des opportunités bien réelles, parfois de promotion ou d'emploi stable enfin en CDI, même pour des salariés en début de carrière, en situation précaire, pour qui la volonté de pérenniser leur statut et leur situation professionnelle était importante, mais pas au point d'emprunter un chemin où l'on ne pourrait pas se reconnaître dans ce qu'on fait, ou pour citer Yves Clot : « *pour pouvoir sortir le soir du boulot et se regarder dans le miroir du travail que l'on fait* ». Comme il le dit : « *Je pense que la psychopathologie du travail est très vite là, quand cela est perdu. Lorsqu'on ne peut plus se reconnaître dans ce que l'on fait, dans ce que l'on produit, alors, là, il y a un véritable risque de perdre la santé mentale, et la santé tout court* ».

Ça n'a rien à voir avec chercher à tout prix – voire à n'importe quel prix – la reconnaissance d'autrui de la hiérarchie voire même des pairs. Cela a à voir avec chercher une activité qui vous corresponde et ça peut passer par dire « non ».

C'est le cas pour Élodie 26 ans et Caroline 43 ans qui, à un moment de leur parcours pourtant précaire, ont refusé de rester dans les emplois de téléprospection qu'elles occupaient.

Élodie nous dit : « *Je n'aime pas forcer les gens à acheter quand ils n'en ont pas besoin. Je n'ai pas hésité à le dire. Quand quelque chose ne me convient pas, je pars* ».

Caroline explique : « *On subissait des humiliations. « Tu es nulle ». Ceux qui arrivaient, c'étaient des bons, les autres, c'étaient des nazes. Les gens s'épiaient. Il y avait une rémunération fixe et des commissions. Les gens se vantaient de leurs commissions. C'était de la compétition. On voyait des salariés sortir en pleurs avant que ce soit son tour. Je n'avais jamais vu ça. Ça a retenti sur ma santé psychique. Ça c'est certain. C'était la fin du contrat, mais si le contrat avait été plus long j'aurais démissionné parce que ça, ça ne me correspond pas* ». Au moment où on l'a rencontrée, elle était RMiste, et venait de monter une petite auto-entreprise de création de bijoux, qui « *ne lui apportait pas lourd* » (pour reprendre son expression).

Il en va de même pour Josie, 45 ans, divorcée. Celle qui aidait ses parents petits ostréiculteurs quand elle était gamine ; qui, quand on la rencontre, est au chômage après l'échec d'une activité commerciale de petite restauration, échec qui a fait aussi exploser son couple (ils avaient monté ensemble une pizzeria : « *Ça a été la catastrophe* ». Le couple s'en est déchiré, séparé). Et, qui, malgré sa souffrance de ne pas travailler – comme elle dit : « *Je n'ai pas mon équilibre quand je n'ai pas d'existence professionnelle* » – refuse pourtant l'emploi pérenne qu'on lui propose dans

l'agroalimentaire : « *Je suis en mal d'argent. Je suis en mal de travail. Mais je préfère me serrer la ceinture plutôt que de faire quelque chose qui ne me convient pas. Dans l'agroalimentaire, zigouiller les canards, je m'en ferai une maladie. Je trouve que je n'ai pas à le faire. Je pense vraiment qu'on n'a pas à le faire. Ça ne m'irait pas* ». « *J'ai la conviction de devenir malade vraiment, si j'ai un travail sans motivation* ».

Élise aussi – celle qui ne voulait pas entrer dans les champignonnières –, pourtant ballottée de CDD en période de chômage, trouve enfin un emploi d'ouvrière dans le textile où on lui promet un CDI. Le jour de la signature du CDI, elle refuse : « *C'était un mauvais employeur* ». Elle sentait qu'elle ne « *pourrait pas faire du bon travail* » (pas seulement du beau, mais du bon) dans ces conditions de stress, d'exigence de rendement, de maltraitance généralisée des salariés, de machines qui cassaient, et où « *c'est aux ouvrières qu'on demandait des comptes* », « *il fallait dire ce qu'on avait fait pour que la machine casse* » (...) « *J'ai refusé le contrat. J'ai dit ce que je pensais. Je me suis dit, si je signe, je vais faire quelque chose qui va me faire chuter. En somme, j'ai fait de la prévention* ».

Nous concluons sur ces mots d'Élise, qui nous renvoient à la fois aux travaux de Christophe Dejours sur la psychodynamique de la reconnaissance du travail, et ceux d'Yves Clot sur le travail empêché. Comme il nous le dit : « *Cette forme de fatigue générée par les efforts fournis, pour s'empêcher de faire le travail comme on le souhaiterait pour conduire à un résultat attendu à ses propres yeux... Le respect du travail bien fait est la meilleure prévention contre les risques psychosociaux, avec manifestement un enjeu à débattre dans les entreprises des différentes perceptions du travail bien fait, non seulement du beau travail, mais je dirais aussi du bon travail, pour intégrer la dimension éthique des critères de travail et des valeurs de travail* ».

Je rappelle, en conclusion, que l'enquête SIP met en évidence qu'un tiers des salariés ont été toujours, ou souvent, confrontés à des conflits éthiques, entre exigences de travail et valeurs personnelles ou professionnelles. Et 15 % des enquêtés SIP disent n'avoir jamais, ou seulement parfois, les moyens de faire un travail de qualité.

Nous, on n'avait pas accès à l'entreprise – on n'avait pas accès à la dimension collective, juste au récit individuel du parcours de santé, et du travail des gens. On voit bien que les marges de manœuvre qui sont laissées, le choix individuel de dire « non » à des emplois, à des postes, à des conditions de travail où « on ne se reconnaît pas », les voies de dégageant rendues possibles par la mobilité interne ou externe, ce sont des moyens de préserver sa santé. Ce sont des moyens de prévention, ici, individuels : pouvoir changer pour préserver sa santé ; pouvoir frayer – grâce aux marges de manœuvre dans l'organisation du travail, dans la répartition des tâches, dans l'autonomie dans le travail, au cœur de son activité réelle – un chemin aux aspirations inconscientes, qui créent la motivation au travail et le sens du travail pour soi.

Chemin évité, chemin empêché, chemin refusé, ces itinéraires non empruntés – ce qui n'a pas eu lieu – font trace, et nous éclairent tout autant que les postes occupés, sur le sens du travail pour chacun et sur l'importance de cette dimension subjective dans la dynamique identitaire qui porte, et qui est portée, par l'itinéraire professionnel et ses enjeux de santé.

Je vous remercie de votre attention.

## Débat avec la salle

---

**Serge Volkoff** : alors, peut-être comme beaucoup ici, j'ai trouvé tout ça extrêmement intéressant. En plus, j'avais lu ton rapport à l'époque, et t'entendre faire cette revisite-là je trouve ça extrêmement parlant.

Au début, tu as dit : les marges de manœuvre, les activités de travail tout ça, ça reste très important – on te suit tout à fait, vu ce que tu montres après. Ma question c'est quand même : qu'est-ce qu'on peut dire de l'enjeu des marges de manœuvre dans le parcours ? C'est-à-dire de pouvoir ou ne pas pouvoir éviter. Et, est-ce que dans une certaine mesure, quand on construit son parcours, ce qu'on essaye de se ménager c'est les possibilités de ne pas se retrouver coincé ?, c'est-à-dire les possibilités à l'avenir de pouvoir encore bifurquer puisqu'on voit bien qu'il y a de très nombreuses histoires, au fond, de période d'essai, de tentative, dans tout ce que tu décris.

Alors, juste pour compléter ma question, je résume (mais vraiment en deux minutes) une recherche que j'ai trouvée, moi, bien intéressante, au long cours, de collègues québécoises ergonomes et sociologues en milieu infirmier : elles s'étaient intéressées aux infirmières qui quittent l'hôpital, et qui deviennent (je ne peux pas dire le statut exact, je ne l'ai plus en tête), mais ce n'est pas très loin d'une situation d'intérim – infirmière / intérimaire – et elles disent toutes qu'elles préfèrent cette situation-là qu'elles ont choisie, et que l'enjeu est :

- d'avoir, un peu, un petit peu plus de marge de manœuvre pour organiser leurs horaires (leurs horaires de travail et leurs horaires de vie hors travail). Donc ça on le comprend assez facilement ;
- et de pouvoir doser leur degré d'adhésion, ou d'adhérence, à un milieu professionnel donné.

C'est-à-dire qu'elles vont de clinique en hôpital, d'hôpital en maison de retraite, etc., exercer leur métier sous forme de mission. Et pendant la mission (je résume vraiment, je caricature presque, mais c'est pour donner l'essentiel), elles évaluent dans quelle mesure (comme tu dis) elles se reconnaissent dans le travail tel qu'il est fait. Alors, « oui » ou « non », et selon le degré de « oui » ou « non », elles-mêmes vont se comporter de telle sorte qu'elles vont être ou non rappelées pour revenir pour une autre mission quelque temps plus tard dans cette institution.

Autrement dit, là où ça ne colle pas, où ça ne fonctionne pas, elles font une espèce de minimum dans une posture très très détachée, en assurant correctement la qualité des soins, rien de plus, et en n'essayant pas du tout de se montrer ni spécialement agréable, ni remarquablement compétente... Elles se tiennent à distance, elles n'y reviendront sans doute pas, sauf nécessité alimentaire. Et, par contre, dans les endroits où ça marche un peu, elles se créent des potentialités d'être à nouveau rappelées pour y revenir. Donc, ma question c'est : est-ce que dans cet ensemble d'entretiens que tu as menés, tu as eu le sentiment, comme ça, dans cette recherche, d'un souci de se donner des marges de manœuvre pour un itinéraire à venir ?

**Marie-Pierre Guiho-Bailly** : oui. On a eu le sentiment que ça fonctionnait pratiquement toujours comme ça, parfois plusieurs coups à l'avance. C'est-à-dire que certains enquêtés nous ont dit qu'ils avaient déjà réfléchi, alors même qu'ils venaient d'accepter un emploi, aux possibilités de dégage-ment qu'ils pourraient avoir si ça ne se passait pas bien. À l'inverse, si je puis dire, en tant que contre-exemple, plusieurs enquêtés parmi ceux dont la santé était le plus altérée, et qui avaient un rapport dégradé au travail, nous disaient que précisément ça venait de leur sentiment de se sentir tout à fait coincés – alors coincés à cause de leur âge, coincés parce qu'ils avaient eu des promotions « maison », qui n'étaient pas supportées par une qualification désormais exigée sur le marché du travail pour, en cas de démission, retrouver un poste équivalent au leur. C'est-à-dire qu'indépendamment du marché du travail qui se durcit, ils se disaient : « *pour que je puisse continuer à faire secrétaire de direction, ou responsable d'atelier... maintenant, je ne pourrais plus dans la mesure où on exige des qualifications que je n'ai jamais eues* ». Et, à chaque fois, c'est ce senti-

ment-là d'être coincé : soit pour des raisons d'âge, soit pour des raisons de qualification, soit pour des raisons aussi psychiques – pour certains d'entre eux, c'était perceptible, et eux-mêmes en avaient conscience, ont de faibles... (ce qu'on appelle, nous) de faibles mobilités d'investissement ou de désinvestissement, c'est-à-dire qu'on est inégaux, en quelque sorte, psychiquement à pouvoir désinvestir une situation pour en réinvestir une autre, et à pouvoir faire le choix de quitter une situation pour aller vers l'inconnu. Et un certain nombre des enquêtés qui étaient en grande souffrance, autour de ce sentiment précisément de ne plus avoir de marge de manœuvre, nous déclinaient tous les registres différents de leur arbitrage impossible : la situation de famille, la situation professionnelle du conjoint qui parfois lui aussi au même moment a envie de se réorienter, et les deux en même temps ce n'est pas possible, la responsabilité parce qu'il y a encore des enfants à charge, l'âge, la qualification de départ, le marché du travail, et le fait de se connaître comme ayant des difficultés psychiques à prendre des risques de quitter pour aller vers quelque chose qui n'est pas assuré, qui n'est pas encore connu.

Mais tous ceux qui allaient le mieux, si je puis dire, étaient ceux qui avaient la capacité et les opportunités aussi de dégager des marges de manœuvre en termes de perspectives de mobilité. Un des critères importants est, bien sûr, le critère du sens du travail, et des valeurs personnelles et professionnelles supportées par l'activité. C'est-à-dire que certains avaient deux vies parallèles... qui échappent à SIP. Notre cavalière-soudeuse, son vrai métier c'est l'élevage, ce n'est pas la soudure – et sa marge de manœuvre pour lui permettre de tenir bien dans sa tête malgré sa situation de travail, c'est tant que cette activité « hors travail », mais qu'elle considère comme son vrai métier, lui est possible. Donc ce n'est pas obligatoirement des marges de manœuvre dans l'emploi réel. Mais la préservation de la santé par l'itinéraire et dans l'itinéraire passe par tous les registres décisionnels au moment des arbitrages, qui permettent de dégager des marges de manœuvre pour pouvoir continuer à se reconnaître dans ce qu'on fait d'une façon ou d'une autre.

**Corinne Gaudart** : dans le type de dispositif post-enquête SIP, les entretiens sont réalisés, si j'ai bien compris, à domicile. Et je me demandais, au moins pour ceux qui sont en emploi, parce que ce n'est pas toujours le cas, est-ce qu'on pourrait faire ces mêmes entretiens sur leur lieu de travail ? Et est-ce que ça produit les mêmes récits ou est-ce que ça change ?

**Marie-Pierre Guiho-Bailly** : Je ne sais pas parce que je ne l'ai pas fait. Ce qui est sûr c'est que le cadre de l'entretien, le cadre de passation de l'enquête Insee, est indéniablement important, par rapport à ce que les gens s'autorisent à dire ou pas. Alors la différence entre faire au domicile et faire au travail, je n'ai pas de point de comparaison. Donc je ne peux pas dire ce qui aurait émergé d'une enquête faite sur le lieu de travail, portant sur le même thème, avec le même dispositif. Là où on a perçu des différences c'est autour de la présence d'un tiers, ou pas, par exemple – on avait posé qu'il n'y aurait pas la présence d'un tiers. L'émergence des émotions a pu être accueillie, y compris des regrets, y compris des renoncements liés à la situation familiale, aux impossibilités du conjoint – je pense que ça a pu nous être dit en entretien singulier, alors qu'une autocensure serait venue se mettre en place tout de suite avec une présence de tiers. On a pu constater parfois qu'il y a eu des petits décalages dans nos horaires d'entretien, lorsque le conjoint – qui avait gentiment évacué les lieux à cause de notre consigne de pouvoir être tranquille avec l'enquêté – arrivait de faire les courses un petit peu plus tôt que prévu (mais du coup, nous, on n'avait pas fini notre entretien...) ; c'est impressionnant, les deux ou trois fois où ça s'est produit, de voir la façon dont ce monsieur-là, qui était en train de pleurer en nous racontant précisément ce qu'il n'avait pas pu faire, s'est repris, se refait une façade pour que rien ne transparaisse à l'autre de ce qu'il était en train de dire, de son intimité psychique et de son rapport subjectif à son parcours. On peut imaginer que là où le conjoint (en l'occurrence pour cette situation à laquelle je pense) était présent au moment de la passation de l'enquête Insee, les réponses qui ont été faites, y compris en termes de satisfaction et de maîtrise de l'itinéraire professionnel, étaient complètement décalées par rapport ce qu'il pouvait nous en dire à nous. Donc, c'est sûr que le cadre d'entretien que l'on met en place a une influence sur le contenu de ce qui est exprimé et recueilli. Mais là, j'imagine que c'est différent, mais je ne peux pas en attester. Je ne peux pas dire sur quel point.

Alors comment on a travaillé ? Donc les enquêtés savaient qu'on était médecins. Enfin on s'était présenté comme des médecins chercheurs. Le fait qu'on soit médecins a aussi permis, je pense, l'expression d'un certain nombre d'informations, de données, de questions relatives à la santé, à la place du travail dans la santé, au lien santé / itinéraire professionnel, qui n'auraient sans doute pas été les mêmes avec des ergonomes, des sociologues. Et nous n'avions pas dit quelle était notre discipline d'origine – c'est-à-dire que je n'ai pas dit que j'étais psychiatre, et les médecins du travail n'ont pas dit qu'ils étaient médecins du travail. On s'est présenté comme des médecins chercheurs intéressés par le champ de la santé au travail.

Effectivement, je n'y étais pas en tant que psychiatre, et les autres n'y étaient pas en tant que médecin du travail.

**François Bécker** (médecin du travail) : merci pour votre intervention. On est confronté à des situations où on a l'impression qu'il n'y a pas d'issue – parce qu'il y a probablement des issues, mais il n'y a pas d'issue... Vous êtes aussi thérapeute. Qu'est-ce qu'on peut proposer aux gens qui manifestement ont cette dimension, de reconnaissance, d'épanouissement, de plaisir au travail, mais qui ne peut pas être trouvée ? Donc on est dans une proposition de résignation – c'est quand même difficile à faire. En tant que thérapeute, quelles sont les armes que vous avez à votre disposition, pour aider les gens par rapport à des situations de ce genre ?

**Marie-Pierre Guiho-Bailly** : alors, je change de casquette, je vous réponds en tant que thérapeute. Je vous réponds avec ma casquette de praticien-consultant à la consultation de pathologies professionnelles du CHU d'Angers, où je ne prends pas en charge les gens en thérapie – mais où j'ai une mission d'évaluation et d'orientation. Je vois les gens une ou deux fois maximum, quitte à les renvoyer vers une prise en charge thérapeutique, pour évaluer des situations dites de souffrance au travail. Donc là je vous parlerai à partir de cette expérience-là, et de mon expérience de thérapeute, où les gens viennent me voir comme « thérapeute lambda » (si je puis dire), psychothérapeute. Et pour répondre à votre question sur ce registre-là, j'ai changé ma technique psychothérapeutique depuis que j'ai « rencontré » la place du travail dans le fonctionnement psychique. C'est-à-dire... mon propre parcours, mon propre itinéraire professionnel est issu de la psychanalyse. Il est issu aussi de mon constat des limites de cette approche-là dans sa définition canonique, précisément pour « attraper » la souffrance psychique qui vient de la confrontation au réel. Et dans ce réel des rapports sociaux au travail, le fait de prendre conscience de la place du travail dans la construction de la personnalité chez l'enfant et l'adolescent, de la place de l'activité dans le fonctionnement mental de l'adulte, dans son accomplissement de soi, aussi bien comme opérateur de santé que comme risque de décompensation, fait que ma technique psychothérapeutique a évolué considérablement, depuis cette prise de conscience. Je ne travaille pas de la même façon. Je ne travaille donc pas de la même façon qu'un certain nombre d'autres collègues psychiatres, ou psychothérapeutes, qui n'intègrent pas cette dimension-là.

Deuxièmement, je parlais tout à l'heure d'investissement, de possibilités, de différences entre les gens, entre leurs capacités dans la mobilité de leur investissement. Là, on a quand même un point de travail qui est important – quand les gens ont le sentiment d'être dans des situations verrouillées, en impasse... il y a toujours, je crois, (en tout cas très fréquemment)... mais il faut trouver le fil, au moins un si ce n'est deux fils à tirer pour débloquer la pelote du côté de : « comment est-ce qu'on peut se reconstruire et se retrouver soi-même en capacité de se reconnaître en se regardant dans la glace dans le travail qu'on fait » (pour prendre des expressions d'Yves Clot), en « faisant le deuil » (pour prendre une expression que je n'aime pas trop, mais que j'utilise quand même) d'une situation de travail qu'on avait construite, qu'on avait conquise et qui nous semblait un point d'arrivée ? Parfois, y compris des gens qui ont la cinquantaine : comment est-ce qu'il vaut mieux renoncer à un statut social, se reconvertir quitte à y perdre sur le plan du salaire, sur le plan de la reconnaissance sociale, pour faire un travail certes moins reconnu sur le plan social, mais où on se reconnaît davantage, où on s'y retrouve du point de vue de son fonctionnement psychique, de son plaisir à fonctionner, de ses aspirations inconscientes et de ses valeurs ? Cet accompagnement-là est long, mais il est possible. Et ça fait toujours plaisir (quand on reçoit un an ou deux ans après, de gens qui ont fait

des passages à l'acte suicidaire, parfois, qui ont été en arrêt maladie parfois pendant un an ou deux ans, qui se sont reconvertis) de recevoir un petit mot de remerciement (parce que les gens pensent toujours que c'est le psy qui fait le boulot, alors que c'est eux qui le font...) en disant : « *vous m'avez sauvé la vie* ». Ça n'arrive pas souvent. Ça a dû m'arriver quatre ou cinq fois durant ma carrière, mais j'aime mieux vous dire que je les garde... parce que c'est eux qui se sont sauvé la vie. Mais c'est vrai qu'on est passé très près du drame, et que ça été long et douloureux.

Et puis il y a effectivement une situation à laquelle je pense avec beaucoup de tristesse, un patient vu dans le cadre de la consultation pathologique professionnelle au CHU, dont le risque suicidaire était tellement imminent qu'il a été hospitalisé, et qui s'est suicidé à l'occasion d'une permission. C'était quelqu'un qui se trouvait précisément au bout de ses ressources de marges de manœuvre, de changement possible, après avoir déjà démissionné à trois reprises, parce qu'il n'acceptait pas de faire ce qu'il réprouvait et ce qu'on exigeait qu'il fasse dans son travail d'assureur (pour situer son champ d'activité). Donc il avait une responsabilité de famille. Il avait trois enfants à élever. Il avait déjà démissionné trois fois pour (je reprends ces mots) « *pouvoir regarder en face ses clients quand il les croisait sur le trottoir* ». Et, là, c'était la fois de trop. Il se sentait complètement verrouillé, et à un âge où il ne se sentait plus du tout ni d'énergie, ni d'espoir social, d'ailleurs – pour dire les choses clairement. C'est-à-dire qu'il en était arrivé à un point où il disait : « *de toute façon quoi que je fasse, où que j'aille, je serai confronté au même problème* ». Alors, oui, parfois, les gens se vivent dans une impasse... On n'a pas assez de temps. On arrive trop tard. Il y a trop de désespérance pour qu'on puisse avoir une issue heureuse... mais des issues heureuses, même si ça passe par des détours longs, d'arrêts de maladie longs, de travail psychothérapique intégrant la question du travail dans le fonctionnement psychique, par chance, on en a.

J'ai des collègues médecins qui sont devenus plombiers, et qui sont vraiment très heureux – c'est la même chose effectivement. Ils essaient de trouver dans la plomberie ce qui leur avait fait choisir le métier de médecin.

**Christelle Trouvé-Favre** (master-2 RH et Sociologie) : je suis représentante du personnel dans un Comité d'Hygiène et de Sécurité, d'une collectivité territoriale – je vais intervenir sur les deux plans.

D'abord, j'ai trouvé très intéressante votre intervention, parce qu'on a l'habitude de mettre en cause l'organisation du travail, vous l'avez dit, de mettre en cause la qualité du travail, le sens du travail – ce que vous démontrez c'est qu'il y a aussi une question de la place du rapport au travail des individus... donc quelque part pas simplement quelque chose qui est de l'ordre du collectif du travail, dans la souffrance au travail.

J'ai réalisé un mémoire sur les facteurs de souffrance au travail dans une organisation, dans une collectivité territoriale – enfin c'est aujourd'hui le thème de ma réflexion. C'est-à-dire qu'il y a des choses qui sont tout à fait internes à l'organisation, mais quand les acteurs racontent leur parcours, il y a aussi des choses qui sont de l'ordre du rapport au travail, j'allais dire, de leur intime et de ce que représente le travail dans leur vie, de là où ils l'ont placé depuis longtemps... Enfin, ce sont des choses sur lesquelles je me questionne beaucoup en ce moment. Mais, ce que vous nous avez exposé, là, amène à une autre réflexion, qui sont des questionnements sociaux – c'est-à-dire : comment on oriente les jeunes aujourd'hui ? Comment est-ce qu'on utilise l'outil de la formation tout au long de la vie ? Et puis, ça appelle aussi des choses pour moi qui ne sont pas forcément de l'ordre de l'individu – mais si il y a un certain nombre de personnes qui connaissent ce type de problématique, c'est bien qu'on doit aussi se poser des questions d'un point de vue social, pour l'ensemble de la société, et notamment la place du travail dans la société aujourd'hui (en tout cas, moi, c'est la réflexion qui me vient...) où effectivement il faut faire des choix dans une société, et où on n'a pas forcément économiquement le choix.

Enfin moi de ce que j'ai pu entendre, et puis de ma propre expérience personnelle, il y a parfois effectivement des lieux de travail où on ne se sent pas forcément bien, où on ne se reconnaît pas forcément – et là il y a un choix à faire. Et c'est difficile pour les individus aujourd'hui de faire le choix du plaisir au travail au détriment du choix économique. Et c'est d'autant plus difficile que la

société renvoie quand même aux gens une obligation de travail, notamment avec la notion de valeur du travail. Est-ce que pour vous effectivement c'est de l'ordre de cette question sociale ?

Et puis je voulais intervenir concernant les solutions. Qu'est-ce qu'on peut faire aujourd'hui ? Alors je vais simplement parler d'une expérience qui est la nôtre dans notre collectivité territoriale où on a été beaucoup confrontés à de la souffrance au travail – moi je l'ai été aussi. Et où on a beaucoup travaillé avec d'autres employeurs ouverts sur ces questions-là (je ne dirai pas le contraire), et où on a, j'allais dire, expérimenté un certain nombre de choses pour que les individus qui étaient mal au travail, qui étaient en arrêt de travail, qui ne voulaient plus retourner sur leur lieu de travail, puissent quand même retrouver le chemin du travail s'ils le souhaitent. Et dans ce qu'on a expérimenté, on vient de mettre en place une procédure qui est celle d'un soutien psychologique effectivement à l'individu, qui se veut un soutien à la personne, mais qui ne se veut pas simplement un acte compassionnel, mais aussi une interrogation face aux collectifs du travail et à l'organisation du travail – donc qui ouvre sur des problématiques plus générales. Mais pour l'individu et pour la personne, ce qu'on a souhaité mettre en place comme procédure, c'est à un moment de donner à la personne la possibilité de faire un bilan professionnel, tout simplement – d'aller voir les professionnels de la formation, de faire un point où ils en sont dans leur vie. Est-ce que ce qu'ils ont fait jusqu'à présent était ce qui leur convenait ? Est-ce qu'ils ont envie de faire autre chose ? Est-ce qu'il faut de la formation derrière ? Et l'employeur, ensuite, est prêt à prendre en charge cette formation. Alors ça prend du temps. Ça a été long de convaincre notre employeur que c'était quelque chose d'important. On a une expérience qui, pour l'instant, ne semble pas trop mal réussie – une autre qui est en passe de l'être. Donc, peut-être que ça a aidé à le convaincre que c'était possible. Et je pense qu'il existe peut-être des outils, aujourd'hui, qui peuvent être utilisés, pour permettre aux gens de faire autre chose dans leur vie et pourquoi pas de s'en aller, puisque ces agents qui font un bilan professionnel, et qui vont se former, n'ont aucune obligation de rester dans l'entreprise après. C'est un choix. C'est une discussion qui se fait après coup dans la collectivité. Est-ce que dans la collectivité il y a un endroit où je peux me retrouver, un travail dans lequel je peux me retrouver ? Sinon, j'ai le droit d'aller ailleurs.

**Auditrice** : comme le discours me semblait connoté idéologiquement, donc je demandais quel syndicat (puisque vous êtes membre d'un CHSCT) vous représentiez, c'est la CGT... ?

**Christelle Trouvé-Favre** : je ne sais pas si c'est connoté idéologiquement...

**Auditeur** : il y a très peu d'interrogation dans votre discours sur l'organisation du travail.

**Christelle Trouvé-Favre** : justement il n'est pas connoté. J'ai étudié l'organisation du travail, et notamment de cette collectivité. Il y a un certain nombre de problèmes qui sont liés à l'organisation du travail, mais je les étudiais en termes de sociologie. Donc, oui, c'est vrai qu'il y en a. Je ne vais pas décrire ici mon mémoire... mais la réalité, de ce qu'on prête à notre employeur comme étant de la performance économique, ne l'est pas. Et il y a tout un tas de jeux d'acteurs qui font que ça n'est pas forcément l'organisation et la performance qui font que les gens sont en souffrance aujourd'hui – d'ailleurs ils l'étaient déjà auparavant.

**Auditrice** : enfin, moi, je suis membre aussi d'un CHSCT, donc je suis syndiquée CFDT. Et en fait je suis dans la fonction publique État, et non pas territoriale. Je suis, aussi, assistante sociale du personnel. Et quand je reçois des agents en difficulté, leurs problèmes ce n'est pas la tâche qu'ils effectuent mais c'est surtout la souffrance qu'ils éprouvent face à un management de la hiérarchie intermédiaire de droit divin au niveau de la fonction publique État. Et donc en tant que membre du CHSCT (même si le CHSCT n'a pas été réuni depuis un an et demi...) la prochaine fois qu'il se réunira (incessamment sous peu) sous la pression syndicale, on va demander qu'il y ait une formation de la hiérarchie intermédiaire...

**Christelle Trouvé-Favre** : ce sont des problématiques que moi j'ai retrouvées de par mon étude, et que je ne voyais pas forcément en tant que représentante du personnel, d'ailleurs. Il y a tout un tas de jeux d'acteurs. Une entreprise – c'est une microsociété dans laquelle il y a des intérêts qui se

croisent. Et en tout cas dans l'étude que j'ai menée, on voit bien que la hiérarchie intermédiaire n'a pas les mêmes intérêts que les subordonnés. Et donc il y a tout un tas de choses qui se passent, et qui peuvent effectivement mettre les gens en souffrance – et là on revient sur la qualité du travail, le sens du travail pour ces subordonnés-là, par rapport à l'encadrement intermédiaire, qui n'a pas forcément les mêmes objectifs.

**Auditrice** : ça rejoint un petit peu votre étude. Ce que je regrette c'est que justement on parle très peu du contexte organisationnel qui a changé, je pense, depuis cinq ou six ans. Et donc du coup rabattre toutes ces problématiques sur de l'individu, moi je ne suis pas d'accord du tout...

**Marie-Pierre Guiho-Bailly** : je vais essayer de répondre successivement aux 68 questions...

Je voulais juste revenir par rapport à la question que vous m'aviez posée sur : qu'est-ce qu'on peut faire en tant que psychothérapeute dans des situations de vécu d'impasse ? Juste pour dire que précisément, moi, je suis au bout de la chaîne en tant que psychiatre et psychothérapeute. C'est-à-dire que je vois la toute petite partie des gens qui vont très mal, la plupart du temps dans un contexte de crise suicidaire, et pour qui on est dans un processus long et lourd de décompensation et de boucles longues de retour au travail ou de réorientation.

Ce qui nous a frappé dans l'enquête SIP, c'est précisément l'absence totale, quasiment, de médicalisation des questions santé-travail, où les gens se débrouillent pour préserver la santé en utilisant leur parcours professionnel comme outil de prévention, y compris en prenant des risques – tout à l'heure vous disiez : « *oui, mais, on est à une époque où on doit parfois mettre en balance le plaisir au travail et les contraintes économiques* ». On a été, nous, ahuris (l'enquête date de 2007-2008) de voir sur tout un parcours de vie des prises de décisions actuelles, mais aussi des prises de décisions passées, dans l'histoire, qui étaient des prises de risque majeur personnel et familial sur le plan du salaire, des revenus, avec des démissions, avec des tentatives (beaucoup plus fréquentes qu'on ne le croyait) d'essayer de se créer leurs conditions de travail avec des créations de très petites entreprises qui malheureusement ne tenaient pas la plupart du temps très longtemps. Mais les gens prennent des risques y compris sur le plan économique. Et, même quand c'est en très grande tension, jamais ils ne renoncent à avoir une activité professionnelle dans laquelle ils puissent se reconnaître. Jamais ils ne renoncent. Toujours ils chercheront à trouver des compromis, des marches de dégagement, parfois avec des risques économiques. Là où vraiment on retombe dans les situations d'impasse ou de sentiment de verrouillage absolu, le risque est majeur sur le plan de la santé mentale mais aussi physique.

Pour répondre d'une pierre deux coups à vos deux questions sur individuel et collectif. L'objectif de l'enquête SIP en quelque sorte est populationnel, je l'entends bien. Notre demande, notre commande et notre méthode portaient sur l'analyse des dimensions fines d'arbitrage d'un parcours individuel. Vous avez trouvé intéressante mon intervention parce que je parle peu de la dimension collective... J'en parle peu parce que ce n'était pas mon outil, mon objet, que le projecteur était mis sur le fil rouge d'une histoire de personnes. Mais je rejoins tout à fait Yves Clot et Christophe Dejournes, pour dire que : la première des préventions collectives des risques psychosociaux c'est la mise en débat, au sein de l'entreprise, des différentes représentations, des différents acteurs, de ce que c'est qu'un travail de qualité – avec ce que ça convoque du côté de l'organisation du travail, mais pas seulement, du côté aussi des buts du travail, autour de la question des valeurs éthiques, du côté des rapports de travail indépendamment de l'organisation. C'est-à-dire que les personnes dont je vous ai raconté l'histoire font avec cette donnée-là. Mais à partir du moment où ça c'est verrouillé, (du côté du débat interne à l'entreprise, de la prise en compte de la parole des salariés et de leur savoir non seulement sur eux-mêmes en termes de santé / travail, mais sur l'organisation du travail et les améliorations que l'on pourrait y apporter), alors effectivement les gens individuellement ne renoncent jamais à préserver leur santé malgré leurs conditions de travail et à se construire des conditions d'activités réelles qui soient compatibles avec leurs valeurs et les contraintes de leur fonctionnement psychique personnel. On voit bien qu'ils se débrouillent pour se créer, comme on disait



tout à l'heure, des marges de manœuvre et à l'écart de tous les chemins balisés des acteurs de la santé au travail.

Aucun des 30 enquêtés (qu'on a vus) ne s'est appuyé sur la médecine du travail pour quoi que ce soit. Alors, pratiquement, tous les médecins qui ont participé à notre équipe d'enquête ont l'expérience des consultations de pathologies professionnelles, on était quand même très étonnés... car ce ne sont pas les mêmes qui vont s'adresser à la consultation de pathologies professionnelles, que ceux qu'on a rencontrés dans l'enquête SIP.

Sur nos 30 enquêtés, il n'y en a eu aucun de passif, en quelque sorte – aucun qui soit dans une posture de revendication qu'on « fasse quelque chose pour lui », y compris par la voie de la médicalisation. Même celui qui était en invalidité à 51 ans, et dans un état de santé absolument délabrée, la médecine du travail, là en l'occurrence, avait été sur une position de déni des liens de santé / travail – et ce n'est pas parce qu'il n'avait rien fait, ce n'est pas parce qu'il n'avait pas essayé de se dégager des marges de manœuvre qu'il s'est retrouvé piégé avec une altération de sa santé dans un travail qu'il n'a pas pu quitter. Il a tout essayé. Il a fait des tentatives répétées, multiples, celles qu'il pensait possibles. Il a échoué dans ces tentatives de voie de dégagement pour préserver sa santé. Mais tous étaient « proactifs » – comme on dit de nos jours – ou réactifs. On n'a trouvé personne de passif au sens où on resterait les bras croisés, sans rien faire, à subir une situation de travail délétère pour sa santé.

Vous parliez du petit éclairage qu'on pouvait apporter sur les enjeux de l'orientation scolaire et professionnelle initiale.

Moi je considère que c'est effectivement un moment clé très important – pour d'autres raisons, parce que ça fait 35 ans que j'exerce en tant que psychothérapeute, c'est tout le temps qu'on a ces questions-là ; du désastre que c'est que d'être orienté en fonction de ce qu'on est « capable » de faire même si on n'en a pas envie. En gros « *vous êtes bons en maths, vous n'allez quand même pas faire vendeuse dans un grand magasin* »... « *Oui, mais... moi, j'aime les couleurs, les rubans de couleur. J'ai toujours rêvé de faire ça...* ».

Il y a une étude que j'avais trouvée passionnante de Bouffartigue sur le destin de ceux qui avaient fait des écoles d'ingénieurs. Et j'avais trouvé ça absolument fascinant, parce qu'il racontait qu'en gros on empêchait de faire des écoles d'ingénieurs à des gens qui voulaient être ingénieurs, mais qui n'avaient pas suffisamment la « bonne note en maths » ou qu'ils n'étaient pas de la bonne filière, et qui donc à cause de ça ne pouvaient pas intégrer l'école d'ingénieur, et ils partaient vers les voies de qualification de technicien et, qui, en réalité, faisaient quasiment le job, dans le réel, d'ingénieur. À ceux à qui, parce qu'ils étaient bons en maths, on disait : « *vous pouvez, vous avez des notes en maths suffisantes pour faire une école d'ingénieurs. Faites donc une école d'ingénieurs puisque vous le pouvez* », il y en avait, je crois, 30 % qui n'exerçaient jamais le métier d'ingénieur, mais s'appuyaient sur leur titre pour pouvoir se réorienter vers les ressources humaines ou vers autre chose. Donc il y a des espèces comme ça de loupés assez extraordinaires... Ça provoque les mêmes désastres individuels et collectifs, si je puis dire, que de ne pas écouter le point de vue des salariés dans les entreprises, ne pas écouter le point de vue sur : qu'est-ce qui a du sens pour moi ? Qu'est-ce que je peux faire, « même si je suis capable de mieux » (comme on leur dit à l'école) ? C'est des vrais désastres. Mais de toute façon, tout le monde essaye toujours de trouver du sens, d'une façon ou d'une autre – et ne pas pouvoir le faire est vraiment délétère.

**Christelle Trouvé-Favre** : je ne voudrais pas qu'il y ait d'ambiguïté, si je me suis fait mal comprendre. Je n'ai pas dit qu'il ne fallait pas remettre en cause l'organisation du travail, ni poser les choses d'une manière collective – ce n'est absolument pas mon propos.

Je dis qu'on ne pose que la question de ce point de vue-là. Et dans les CHSCT on ne la pose que de ce point de vue-là, sans d'ailleurs se poser la question de ce qu'est une organisation du travail, ce qu'est tout court une organisation – c'est-à-dire pas seulement un construit structurel, mais aussi des humains qui vivent ensemble. C'est important à poser. C'est important à définir aussi ce qu'est une

organisation, ce qu'est un collectif de travail, parce que dans ce cas-là on ne peut pas faire réellement une analyse de l'organisation, ou en tout cas on ne fait peut-être pas la bonne.

Ce que je dis c'est qu'en plus de ce problème de l'organisation qui pourrait être considéré comme interne à cette microsociété du travail, il y a d'autres problématiques qui peuvent ressortir, et notamment dans les parcours de vie des individus – parce qu'à un moment donné ils ont un rapport au travail qui est peut-être différent les uns des autres. Ça ne veut pas dire que ça n'est pas un problème social, au contraire. Le fait qu'il y ait plusieurs personnes pose la question sociale, de ce type-là.

## Chapitre 4

# LE TRAVAIL REFOULÉ : RÉFLEXIONS SUR TRENTE ANS DE GRH

Anne Dietrich, maître de conférences en GRH à l'IAE de Lille, université Lille 1

---

Je travaille dans un Institut d'administration des entreprises. Je représenterai donc la gestion. Je vous remercie de m'accueillir.

J'ai été sollicitée par Christine Vidal-Gomel, que je côtoie dans le cadre de la revue du Céreq *Formation Emploi*, qui m'a demandé d'intervenir en me disant : *ça serait bien qu'on ait le point de vue de la gestion dans la mesure où nous, ergonomes, psychologues du travail, quand on s'adresse aux Directions des Ressources Humaines, on a l'impression de parler à des murs*. Je vais donc illustrer le mur. Et j'espère faire comprendre, le pourquoi de ce mur. Les Directions des Ressources Humaines ne sont pas forcément responsables du mur qu'elles constituent. Je vais donc revenir sur les pratiques de gestion – sachant que je ne suis pas véritablement moi-même gestionnaire de formation. Je suis arrivée tardivement en gestion. Et j'ai une position assez particulière dans le champ de la recherche en gestion des ressources humaines, qui est une position minoritaire en ce qu'elle accorde de l'importance au travail.

Pour des raisons personnelles liées à mon parcours, j'ai beaucoup travaillé dans l'industrie auprès d'opérateurs, dans le cadre d'un institut de formation, avant de rejoindre l'université. Et j'ai une sensibilité particulière au travail – je travaille pas mal avec l'Aract de Nord-Pas-de-Calais, et avec l'Anact. Donc voilà un petit peu le cadre.

Pour cette intervention, j'ai pris pour titre *Le travail refoulé*, parce que (je vous donnerai tout de suite la tonalité de mon intervention) le travail est un absent de la gestion. Il ne fait pas partie de la gestion. Les Directions des Ressources Humaines s'intéressent peu au travail, même quand elles essaient. Je dirige un Master de gestion des Ressources Humaines, qui prépare aux métiers de la gestion des Ressources Humaines, en apprentissage, et le suivi des apprentis me permet d'avoir un contact régulier avec les Services des Ressources Humaines, totalement différent de celui que je peux avoir dans le cadre d'un travail de recherche parce qu'il me met en contact avec leur quotidien. Et le quotidien des Directions des Ressources Humaines aujourd'hui c'est de l'administration, du juridico-administratif et du *reporting*. Ils n'ont plus le temps de faire grand-chose d'autre, ce qui conduit à de nombreuses bifurcations de parcours. Pour faire le lien avec ce qui a été dit avant, ils changent fréquemment de métier.

Je suis donc partie d'un constat critique, qui est fait par des gens de vos spécialités (par des sociologues, des psychologues, et aussi certains intervenants en gestion des ressources humaines) sur le déni des situations de travail, par la gestion de manière générale, et, par la Gestion des Ressources Humaines (GRH), en particulier. J'essaierai dans un premier temps d'expliquer ce déni, puis dans un deuxième temps je l'illustrerai par un parallèle entre les années 1980 et 2000, pour souligner la dynamique de gestion à l'œuvre. J'insisterai ensuite sur le rôle des normes gestionnaires dans la négation du travail d'une part et l'instrumentalisation de la GRH d'autre part, et expliquerai comment la GRH a manqué son rendez-vous avec le travail et avec l'emploi.

Comment expliquer ce déni ? La Gestion des Ressources Humaines est un produit paradoxal du taylorisme. Elle est le produit du taylorisme, tout en étant contre le taylorisme, et tout en faisant du taylorisme sa référence négative.

Pourquoi un tel paradoxe ? La Gestion des Ressources Humaines va être rebaptisée ainsi au moment où on dénonce l'organisation taylorienne et ses effets pervers, notamment la mutilation des capacités humaines par l'organisation scientifique du travail pour redécouvrir les ressources que l'homme mobilise dans le travail. Mais pour autant la GRH va rester dans l'idée qu'on peut influencer les comportements au travail par le système de gestion et elle va s'attacher à normaliser les comportements des salariés, dans le sens attendu (cf. Brabet, 1993)<sup>5</sup>. Ça va être un système de gestion beaucoup plus sophistiqué que dans le cadre du taylorisme – dont on mesure largement aujourd'hui les effets sur les salariés.

Pour travailler, j'ai repris des textes des sciences humaines et sociales sur à peu près une trentaine d'années. Et il y a très peu de choses en gestion consacrées, ou qui parlent du travail. J'ai retrouvé dans un vieil ouvrage de psychosociologues qui travaillaient à Dauphine (université réputée en gestion) cette phrase d'Annie Jacob (1987)<sup>6</sup> disant : *le travail est une question résolue, parce qu'on ne se pose plus la question des antagonismes sociaux liés au travail, dans les organisations, sous prétexte d'une convergence d'intérêts possibles*. Et ce qui guide la Gestion des Ressources Humaines, c'est quand même cette recherche d'une convergence d'intérêts possibles entre employeur et employés.

En terme de méthode, un retour sur l'histoire de la fonction, pour revenir aux origines et adopter ce que certains chercheurs en gestion appellent *une perspective généalogique* : non pas un historique de la fonction comme on en trouve, souvent reconstitué *a posteriori*, mais une réflexion sur la dynamique d'émergence du mot *gestion des ressources humaines* dont on n'arrive pas bien d'ailleurs à identifier l'origine, en faisant le lien entre les nouveaux concepts, ou des notions anciennes rebaptisées, et les transformations des contextes, et par ailleurs une interrogation sur l'espace d'actions, le champ d'exercice des pratiques de Gestion des Ressources Humaines. C'est-à-dire : quelle est la marge de manœuvre d'un Directeur des Ressources Humaines ou d'un gestionnaire des Ressources Humaines.

- Le Directeur des Ressources Humaines n'est pas tout seul. Il est au service d'une direction, il applique la loi et répond aux injonctions des pouvoirs publics dont le rôle en matière de GRH est important. Il négocie avec les partenaires sociaux.

- La fonction se caractérise par une technologie de gestion importante qui donne lieu à beaucoup de recherches en gestion autour des outils de gestion et de l'emprise de ces outils, et de la dérive de ces outils (c'est-à-dire qu'ils ont une incidence eux-mêmes, qui n'est pas forcément celle que l'on a souhaitée au départ).

Quels sont les savoirs de la GRH ?, et comment se construisent ces savoirs ? Quels sont les savoirs dont les Directeurs des Ressources Humaines vont avoir besoin demain, s'ils veulent un tant soit peu s'occuper de santé au travail ?

Pour reprendre la question de l'actualité du passé, qui était inscrite dans l'appel de ce séminaire, je développerai une comparaison entre les années 1980 et les années 2000. Je suis particulièrement frappée par le parallèle existant entre ces deux périodes.

Les années 1980 sont des années de crise très forte, marquées par des restructurations massives, des années de changement dans l'organisation des entreprises et les années d'émergence de la fonction Ressources Humaines (en tout cas baptisées comme telles).

Les années 2000 sont aussi des années de crise, mais de crises financières, marquées par des restructurations, de compétitivité cette fois, liées aux fusions/acquisitions, même si les barils de pétrole flambent à nouveau. C'est aussi, sur l'instigation du législateur, le retour des instrumentations de gestion : ces grosses machines à gérer qu'on met en place dans les entreprises, dont la plus importante est la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) mise en place par

---

<sup>5</sup> Brabet J. (Dir.), 1993, *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris : Economica, coll. « Gestion », 367 p.

<sup>6</sup> Jacob A., 1987, « Un absent dans la gestion : le travail ». In Collectif sciences humaines, Paris IX dauphine. *Organisation et management en questions*.

des cabinets dans les années 1980. Alors que son bilan était plutôt mitigé, elle revient dans les années 2000 avec la loi Borloo sur l'obligation de négocier un accord de GPEC. Elle traduit ce que j'appelle la montée du contrat avec l'incitation des pouvoirs publics à négocier. Je reviendrai sur le cadre légal, et sur le fait qu'on a tendance à aller vers le contrat plutôt que vers la loi, en ayant comme pivot la négociation, avec tous les dangers qu'on peut revoir aujourd'hui.

Alors cette actualité du passé, c'est des retours d'outils, de thèmes – mais c'est aussi le retour de questions refoulées, et notamment toutes les questions refoulées du travail qui sont liées aux modes de management, ceux d'un management de la performance (les risques psychosociaux, le harcèlement, le stress, etc.) et aux conditions d'exercice du travail (les risques professionnels, l'émergence de troubles dits nouveaux : les troubles musculo-squelettiques qui représentent un coût important, et qui déclenchent l'action publique).

L'impératif économique est aussi chez les pouvoirs publics. Et ces conditions d'exercice du travail, qui témoignent d'une certaine dégradation, vont amener à des objets de gestion nouveaux, renouvelés, imposés par les pouvoirs publics : on va donc reparler des conditions de travail, mais avec un décalage vers les risques psychosociaux, les risques professionnels, et avec tous les décalages idéologiques liés au glissement sémantique auquel on assiste dans les entreprises aujourd'hui. Ces problématiques reviennent sous l'impulsion des pouvoirs publics. Ce sont contraintes et forcées, dans l'ensemble, que les entreprises s'y mettent.

Je me suis arrêtée un petit peu à cette expression de « *risques* », que je ne maîtrise pas bien.

Dans les organisations taylorienne et fordienne, chez Fayol, le risque était le personnel. C'est-à-dire que le personnel était considéré comme un risque, parce qu'il faisait grève, parce qu'il débrayait, parce qu'il abîmait le matériel. Et la fonction Personnel était mise en charge de la fonction Sécurité, pour protéger de ce risque.

Aujourd'hui, on est dans un renversement complet de cette problématique, puisque ce sont les salariés qui courent des risques – c'est admis et reconnu. Et ces risques impliquent directement la responsabilité de l'entreprise. C'est-à-dire qu'elle a une responsabilité dans l'émergence de ces risques, qu'ils soient liés au management ou aux conditions d'exercice du travail.

Dans ces conditions d'exercice du travail, j'ai parlé de ce qu'on appelle strictement *les conditions matérielles*, ce qu'on appelle d'ordinaire *les conditions de travail*. Mais il y a aussi les conditions que j'appellerai *les conditions d'emploi*. Le statut d'emploi (précarité ou pas, activité valorisante ou pas) joue un rôle très fort dans la santé au travail et la manière dont l'individu va percevoir son travail. Ces risques ayant trait à l'emploi relèvent des décisions des dirigeants, des décisions stratégiques, qui ne sont guère favorables à l'emploi. Et il y a des risques liés au travail, au management et aux conditions d'exercice *du* travail, qui ne sont plus forcément gérés, managés aujourd'hui dans les entreprises.

Un problème du Directeur des Ressources Humaines est qu'il est constamment en balancement entre l'emploi et le travail, avec des confusions, avec des séparations – mais on verra qu'on retrouvera sans arrêt ce balancement entre l'emploi et le travail.

Mon idée, c'est qu'il y a eu un rendez-vous manqué avec le travail. On a cru, en reprenant les textes des sciences humaines, que ce rendez-vous aurait pu avoir lieu. Il y a eu une rupture, dans les années 1980, qui aurait pu permettre de prendre en compte le travail. L'intitulé *Gestion des Ressources Humaines* apparaît en effet au moment où le travail change, où l'organisation change, et où on se dit que les hommes sont une ressource. Donc les hommes ont un potentiel, des compétences, des capacités qui sont utiles, et dont on a besoin parce que tout ne peut être prescrit.

Il y a une effervescence intellectuelle assez importante dans les milieux de la formation et de la recherche, à cette époque ; dans la foulée de la distinction entre travail prescrit et le travail réel, il y a eu une dynamique assez importante dans les entreprises et dans le monde de la formation autour de la notion *d'organisation qualifiante*, qui a prolongé cette réflexion, avec la volonté de retourner aux

situations de travail, et de voir de quoi ces situations étaient faites : qu'est-ce qu'elles sollicitaient ? Que faisaient les individus qu'on ignorait, parce que même dans le taylorisme ils faisaient des choses qu'on ne savait pas. Il n'y a jamais eu véritablement de totale séparation. Il y avait une réappropriation de la prescription.

Les entreprises se sont dit : « *mais les salariés ont une capacité à prescrire, à faire des choses et à résoudre des problèmes qu'il faut que nous réutilisons, et dont nous tirons profit.* » Et ça va être le passage de la fonction Personnel à la fonction Ressources humaines. L'homme va être rebaptisé *Ressources Humaines*, sans que ce terme *Ressources Humaines* renvoie forcément aux hommes dans une entreprise. Il y a un glissement et une ambiguïté sémantique permanente autour de ça.

Donc ça va donner lieu à tout le courant assez dynamique, assez vif (même s'il a assez mal tourné), autour des compétences et de la professionnalisation. Aujourd'hui, en 2000, on constate que ces notions sont toujours d'actualité : qu'est-ce que c'est que la professionnalisation ?, cela reste une question centrale. On assiste au début des années 2000 à un retour vers le métier alors qu'on a dénié le métier dans ces années 1980. Le métier revient à la mode dans les années 2000, et ceci avec une valorisation très forte de l'apprentissage, qu'on avait méprisé avant. Voilà le type de parallèle que l'on peut faire entre ces deux périodes, qui marque le démarrage de la fonction mais qui marque aussi sa forte remise en cause aujourd'hui.

Le contexte des années 1980 est aussi un contexte de crise qui va marquer un deuxième rendez-vous manqué – avec l'emploi cette fois. Le travail va rester ce qu'il a toujours été (et va continuer à être perçu comme ce qu'il a toujours été), c'est-à-dire comme un coût fixe à réduire dans le cadre de la gestion dans son ensemble. Et, pour réduire le coût fixe du travail, on fait du personnel une variable d'ajustement.

Dans les travaux des années 1990 sur les compétences, vous avez ce balancement entre à la fois la volonté de prendre en compte le travail réel, et, la soumission à la réalité sociale et économique qui fait de l'emploi une variable de l'ajustement et de la réduction des effectifs, et des emplois un véritable objectif – ce qu'on appelle nous dans notre jargon, une machine de gestion – alors ce terme de *machine de gestion* est emprunté à Jacques Girin<sup>7</sup>. Appliquée aux Ressources Humaines, la machine de gestion va faire que les entreprises vont acquérir une expérience forte, et vont faire un réel apprentissage des plans de licenciement, qui vont devenir une véritable technique, et finir par être un moyen de gestion en soi. Donc les réductions d'effectifs deviennent une fin en soi, et non plus un moyen d'ajuster les effectifs. Et, tout au long des années 1990, les entreprises disent : *on a pris le pli. On va continuer. Les salariés s'y sont habitués.* C'est toujours des coûts réduits, au risque du sous-effectif qui est réel dans bien des structures aujourd'hui – alors même que la rentabilité ou en tout cas la compétitivité était présente.

On va passer dans les années 1990, avec la mondialisation de la concurrence, avec la mondialisation de l'économie, à une approche financière aiguë, qu'on connaît aujourd'hui, et qui est celle de la rentabilité à deux chiffres, qui fait qu'on continue de licencier au profit des actionnaires aujourd'hui. Alors c'est un peu caricatural, c'est sûr, mais en gros c'est le sens du développement.

Dans ce cadre, le rapport à l'emploi va supplanter le rapport au travail. Et c'est ce que montre la sociologie de l'emploi à ce moment-là, c'est que peu importe le travail qu'on fait, pourvu qu'on ait l'emploi – c'est dans ces termes que Maruani et Reynaud le disent. Ça va être la multiplication des contrats précaires dans les années 1980, et une déréglementation du droit (à la demande des entreprises). Pour permettre le maintien de certains dans l'emploi, les politiques publiques d'emploi vont en exclure d'autres (les plus âgés, les jeunes).

La fonction des Ressources Humaines va se trouver dans une position extrêmement ambivalente, (dont elle ne sortira pas) et qui la positionne entre :

---

<sup>7</sup> Girin Jacques, 1981, *Les machines de gestion*, Paris : Éditions de l'École Polytechnique.

- des décisions de gestion dictées par des directions qui imposent des réductions d'effectifs et des licenciements (dont on connaît les effets dramatiques dans les entreprises et sur les situations de travail),
- une situation de gestion de l'emploi qui la situe dans ce que les gestionnaires appellent *un macro-management*,
- et des situations de travail qui relèvent *du micro-management*, et donc du management intermédiaire.

Et, là, apparaît un nouvel individu, le manager de proximité, qui n'est pas nouveau en soi mais dont la fonction est revalorisée par le management, et qui est l'homme sur qui redescendent progressivement toutes les contradictions de l'organisation – et il se démène comme il peut avec tout ça.

Des gestionnaires critiques définissent la gestion comme une « performance du mode de fonctionnement ». Et ça va être le développement de toute une technologie gestionnaire, dans laquelle les entreprises vont devenir assez fortes, assez rodées, entre réduction d'emplois et précarisation pour les uns, et optimisation des ressources et pression pour ceux qui restent, avec pour mots d'ordre : création de valeur, logique de résultats, culture de la performance. Et ces pratiques poussées à l'extrême bien souvent (c'est arrivé dans la fonction publique, aujourd'hui), vont déboucher sur des critères et des pratiques de gestion durablement installées (puisqu'elles sont encore très présentes aujourd'hui). Les interventions des pouvoirs publics vont contre ça – mais elles découlent des politiques publiques d'emploi à l'époque.

Au fondement de cette performance du mode de fonctionnement de la GRH, il y a une segmentation, durable, des travailleurs et des pratiques de gestion. Alors qu'est-ce que ça veut dire *segmentation des pratiques et des travailleurs* ? Ça veut dire qu'il va y avoir :

- des catégories précarisées ;
- des catégories qu'on va maintenir sur des CDD, des catégories où on va assez peu s'occuper des conditions de travail, d'ailleurs ;
- et des catégories un petit peu plus privilégiées, mais qu'on va pousser à l'extrême pour obtenir les résultats.

Cette segmentation va s'appuyer sur le critère de l'âge qui va (comme le montre la sociologie de l'emploi) exclure aux deux extrêmes de la pyramide des âges :

- les jeunes : donc on va freiner l'entrée dans le monde du travail (et qui ont toujours des difficultés aujourd'hui à entrer dans le monde du travail),
- et les seniors (donc de l'autre côté de la pyramide des âges).

Et pendant 30 ans, on a géré à coups de préretraite, de sortie anticipée, jusqu'à ce que le coût des retraites pour la société ne devienne plus tenable, et qu'on dise : *il faut maintenir les seniors en emploi*. Les seniors, dont les enquêtes faites en entreprise, montrent qu'ils n'ont pas forcément envie de rester plus longtemps dans l'entreprise, parce qu'ils sont fatigués, ou usés. Mais il y a des conditions de coût qui jouent – d'où les interventions des pouvoirs publics pour maintenir impérativement les seniors dans l'emploi. Les seniors sont un bon exemple des contradictions de la gestion à ce niveau-là.

Alors tout ça a conduit à un rendez-vous manqué avec l'emploi. C'est-à-dire que les Directeurs des Ressources Humaines ne se sont intéressés à l'emploi que dans un sens négatif de réduction et de suppression d'emploi et non dans le sens de bien-être dans le cadre du travail.

Autre élément qui explique pourquoi, quand on s'adresse au Directeur des Ressources Humaines, on a parfois l'impression de parler à des murs, et pourquoi le travail est refoulé, ce sont les normes de gestion. Ces années 1980 et 2000 sont marquées par une ascension (ce que j'ai appelé « irrésis-

tible ascension ») des normes de gestion. On est dans un monde où la normalisation va contribuer à dénier le travail, à l'effacer pour réduire le travail à des normes.

La première norme qui sera évoquée c'est la référence à la qualité. Il y a :

- la qualité des produits dans les normes,
- la qualité des procédés, des process,
- la qualité des modes de Gestion des Ressources Humaines qui sont aujourd'hui normalisés ISO, et qui n'ont strictement rien à voir avec le réel de la gestion.

La référence à la qualité va être le premier champ de normalisation, qui va contribuer à renouveler le management et la Gestion des Ressources Humaines – mais dans un sens dont on sait qu'il est caricatural aujourd'hui. Tout cela débouche sur une très forte procéduralisation des activités – et sur ce que j'appelle moi *la normalisation des comportements*, dont la gestion des compétences, dont le management des compétences va être la technologie la plus poussée.

Ces normes gestionnaires vont de plus en plus influencer la confection des lois. De plus en plus, ces normes de gestion gouvernent les lois, à la fois pour assouplir les règles du droit du travail (jusqu'à la remise en cause de la relation d'emploi aujourd'hui), et pour nourrir ce que Duclos<sup>8</sup> appelle *Le droit de la bonne pratique*. Alors, qu'est-ce que *le droit de la bonne pratique* ? Aujourd'hui toutes les interventions des pouvoirs publics sont en faveur de ce qu'on appelle les bonnes pratiques en gestion – donc ce qui est de l'ordre : du bon, du vrai, du juste, et qui n'est pas dans le réel.

Et alors que la GPEC n'avait pas fait ses preuves, et avait disparu un petit peu des pratiques de Gestion des Ressources Humaines au profit de la gestion des compétences, le législateur va la ramener, à la grande surprise de tout le monde, pour dire : *il faut négocier un accord de GPEC sur l'anticipation des mutations économiques* (dont on parle depuis 30 ans).

Cela va déboucher sur deux rendez-vous manqués : un rendez-vous avec l'Homme en tant que sujet d'un travail, et un rendez-vous manqué avec la qualité du travail au sens du travail bien fait. Mais ce sont des choses que vous connaissez.

Alors tout cela a donné lieu à une approche très normative et instrumentale de la Gestion des Ressources Humaines, qui fait de l'Homme un objet de gestion. L'Homme n'est pas la ressource humaine. C'est un Homme dématérialisé, déshumanisé. On peut dire que c'est ce qui convient. C'est toujours très taylorien – c'est le bon bonhomme à la bonne place. C'est-à-dire c'est ce qui convient aux attentes de l'entreprise. Et Christine Vidal Gomel me disait : *je ne comprends pas ce que les Ressources Humaines entendent par compétences, en général*. Effectivement, on ne parle pas du même langage, quand on parle de compétences. On est dans une approche extrêmement prescriptive.

Ce n'est plus le travail directement qu'on prescrit, ce sont les comportements qu'on prescrit, ce qui est sans doute encore plus contraignant que la prescription du travail, tout en attendant du salarié qu'il comble les failles de la prescription et de la règle.

Cette approche prescriptive va se traduire dans les référentiels de compétences par une définition des requis du travail, indépendamment du travail réel (qu'est-ce que l'on attend ?) et par une approche très procédurière des activités – tout cela conduisant à un fossé par rapport aux acquis, et à une très grande difficulté des managers ou des services Ressources Humaines à reconnaître ces compétences.

La Gestion des Ressources Humaines fait le grand écart entre le travail et l'emploi. Quand vous prenez les référentiels de compétences des entreprises, on est sur des choses un peu bâtarde, où à la fois il faut des compétences génériques, transversales, qui sont nécessaires à la Direction des Ressources Humaines pour gérer des parcours professionnels (lorsqu'il y a la volonté de gérer des par-

---

<sup>8</sup> Duclos Laurent, 2008, « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », in Dossier : Nouvelles pratiques juridiques, *Cahiers Philosophiques*, n° 116, décembre, 41-68.



cours professionnels, pas forcément pour tout le monde mais il y a au moins la volonté de gérer des parcours professionnels), et une évaluation du travail par le manager de proximité qui font que les référentiels sont au contraire très proches de l'activité. Ce qui fait que le référentiel ne va jamais, puisqu'il oscille entre ces deux extrêmes.

Cette approche normative et instrumentale permet aussi l'instrumentalisation de la Gestion des Ressources Humaines elle-même, et des services Ressources Humaines. Cela conduit à une surcharge de travail, à une intensification des rythmes de travail (tout ça vous connaissez), avec un développement de nouvelles contraintes, de nouvelles contraintes apparaissent pour les salariés, des conflits de rôle – ce qu'on appelait avant, traditionnellement, des conflits de rôle, c'est-à-dire des décalages entre la charge et les ressources que l'individu pense avoir pour gérer cette charge. Sachant que la question des moyens mis par l'organisation à la ressource des salariés pose d'évidents problèmes aujourd'hui, et avec de plus en plus (ce que montre le travail de la relation de service, aujourd'hui) des scénarios écrits, des choses extrêmement prescrites dont on trouve l'aboutissement le plus violent dans les centres d'appels.

Tout cela met en cause progressivement la relation d'emploi – ce qui me rend assez pessimiste d'ailleurs quant aux possibilités de « faire marche arrière ». La logique d'individualisation, on le sait, est préjudiciable au collectif – et à l'individu dans la mesure où comme l'a montré Jean-Daniel Reynaud le *deal* du management des compétences, prôné par le Medef, le *deal* performance contre employabilité reste relativement un marché de dupes.

Tout cela conduit à un affaiblissement du lien salarial face aux nouvelles formes d'organisation. On est dans une dématérialisation, et une suppression du lien salarial et identitaire de plus en plus forte. L'entreprise est en réseau – il y a de plus en plus de gens qui ne savent pas très bien de quelle entreprise ils relèvent. Ils ne savent pas très bien quel est leur employeur. Ils sont parfois revendus sans même savoir qu'ils ont été revendus. La logique client, alors ce client, c'est une abstraction qui pèse très lourdement aujourd'hui sur le salarié, entre le client qui est une part de marché pour l'entreprise (qui est un client abstrait), et le client réel, celui auquel le salarié fait face (il peut être un client individuel, mais il peut être aussi une entreprise). Et le développement de ce qu'on appelle la triangulation de la relation d'emploi, c'est-à-dire le développement notamment sur des postes hautement qualifiés, comme on l'a dit tout à l'heure, des ingénieurs, des informaticiens, où les salariés sont recrutés par une entreprise, qui les met à la disposition d'une autre. Et il y a dissociation entre le pouvoir juridique de l'employeur, et le pouvoir de contrôle, le pouvoir d'encadrement du client, qui crée des tensions extrêmement fortes pour les salariés.

Entre incitation et pénalités, les pouvoirs publics amènent à revenir sur ces pratiques de gestion, compte tenu des difficultés et des coûts qu'elles créent. Donc, l'injonction à négocier autour de bonnes pratiques pousse les entreprises, selon le taux de l'incitation financière (et comme elle était élevée pour les seniors, il y a eu beaucoup de plans d'actions seniors), à se mettre davantage en conformité avec le droit qu'à véritablement poser les problèmes. Du même coup, on est dans des logiques où les technologies gestionnaires révèlent aujourd'hui, très fortement, leur efficacité (je trouve). Certaines permettent de contourner le droit. Elles permettent de se mettre en conformité, sans trop s'engager.

Je prendrai l'exemple des seniors. L'obligation concernant les seniors a dérouté tout le monde. Il y a eu des études qui ont été faites, qui ont montré par exemple que les syndicats se sont retrouvés très démunis, parce qu'il y avait eu une espèce de consensus autour des préretraites qui permettait de négocier de manière consensuelle avec l'entreprise – l'entreprise les faisait sortir, et ça lui permettait de gérer les réductions d'emplois. Et les syndicats pouvaient négocier des modalités de sortie aménagées, des modalités de sortie intéressantes – or, tout cela disparaît. Et les syndicats eux-mêmes disent : *qu'est-ce qu'on va négocier maintenant ?* Et si on regarde comment l'exemple des seniors est pris, pour les seniors on va dire : *il faut les maintenir en emploi*. Alors, le législateur a orienté vers des bonnes pratiques. Il y avait recrutement et maintien en emploi. Sur tous les accords qui ont été analysés par la Dares et par l'Anact (l'inventaire qui a été fait), il y a très peu de mesures

pour l'embauche. On ne recrute pas les seniors. C'est très faible. Par contre, on va essayer de les maintenir dans l'emploi. Et les maintenir dans l'emploi ne pose absolument pas la question du vieillissement professionnel ou comment on vieillit au travail. On dit : « *pour tous ceux qui ont jusqu'à 45 ans, on va faire l'entretien de semi-carrière* », qui est devenu un mode de gestion habituel, ce qui n'est pas forcément nocif, ni mauvais, ni négatif en soi. Et pour les plus âgés on dit : « *ils vont transmettre leurs savoirs* ». Il n'y a aucune réflexion sur les savoirs en question. Il n'y a pas de réflexion sur : quelle utilité de ces savoirs encore aujourd'hui dans un monde du travail qui change ? Et comment on va gérer l'interaction entre les seniors qui sortent et les plus jeunes qui arrivent ?

Donc la relation reste extrêmement instrumentale. On cherche des solutions – c'est l'instrument qui les fournit. Et avec cette émergence de la notion de risque, on voit très bien les dérives qu'il peut y avoir. Aujourd'hui, on voit que les risques psychosociaux sont effacés par le stress – donc les risques psychosociaux deviennent le stress. Le stress ne pose pas trop de souci aux entreprises. Le stress peut être renvoyé à l'individu. Il y a des individus qui supportent mieux que d'autres. Donc on dit : « *revoyons les modes de recrutement, de manière à recruter des gens en capacité de mieux résister au stress* ». Et on voit comment tout ça fonctionne.

En milieu hospitalier, la gestion du stress fait partie des modules de formation. Donc, solution instrumentale : c'est la formation. L'avantage des formations au stress : c'est « DIFable » (comme disent les entreprises), on peut mettre sur le DIF. Instrumenter le DIF : c'est compliqué ; on a là l'opportunité d'instrumenter le DIF... voilà, comment la machine tourne. Donc il n'y a pas, actuellement, (enfin je n'en ai pas vu beaucoup), d'approche globale du problème.

Pour bien faire, il faut que les accords signés puissent être des accords multi-facettes. C'est-à-dire que l'accord senior puisse intégrer la pénibilité, les différences homme-femme, pour avoir une approche globale de ces questions. Or les incitations à négocier aujourd'hui conduisent à tout saucissonner. D'où, les Directeurs de Ressources Humaines aujourd'hui se plaignent eux-mêmes de faire : les handicapés, les seniors, l'égalité homme-femme, et autres choses... Ils enchaînent comme ça les signatures sans qu'il y ait de contenu, hormis les mêmes principes de gestion.

Les principes de remédiation sont connus :

- mettre l'organisation du travail, et le travail au cœur de la Gestion des Ressources Humaines, au cœur du dialogue social et du contrat social ;
- remettre le collectif au cœur du dialogue ;
- mettre la qualité du travail en débat : je fais référence à Y. Clot.

Ceci étant, ça reste très difficile à faire, je crois... Il faut le faire, il faut s'astreindre à le faire, mais ce n'est pas gagné. Il y a encore énormément de réticences aujourd'hui dans les entreprises autour de ça.

### **La « Santé au travail » un nouveau mot d'ordre organisationnel**

Pour pouvoir le faire, il faudrait passer d'un modèle de gestion instrumental à ce que Julienne Brabet<sup>9</sup> appelle un modèle de gestion de contradictions. C'est un modèle qui est très contesté, critiqué en Gestion des Ressources Humaines. Qu'est-ce que ça veut dire *gérer des contradictions* ? Bien évidemment gérer des contradictions, c'est compliqué. C'est prendre des contradictions, des phénomènes contradictoires, le paradoxe des situations, les tensions, et les traiter. Ça reste extrêmement difficile. On a du mal à concrétiser ce modèle. Ceci étant si déjà on arrivait à sortir des critères d'âge, tels qu'ils ont pu être utilisés dans les modalités de gestion dominantes, il y aurait un progrès possible.

Les Directeurs des Ressources Humaines sont démunis face à ces questions. Ils n'ont pas les connaissances nécessaires, ni les moyens nécessaires. Il est clair qu'il y a besoin de nouveaux savoirs autour de ça. Et pour avoir des étudiants en apprentissage qui sont mis sur ces problématiques-là, je vois à quel point il y aurait besoin d'une construction de savoirs, qui articulent à la fois les dimen-

---

<sup>9</sup> Brabet Julienne, 1993, « la gestion des ressources humaines en trois modèles », in *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, 69-141.

sions médicales, – c'est quoi le rôle des médecins du travail ? Comment ça fonctionne ? Qu'est-ce qu'ils font ? Comment ils peuvent intervenir ? –, les préventeurs et le droit – parce que les uns et les autres se renvoient la balle. « *Il est stressé, mais c'est pour du harcèlement moral, alors c'est le juriste. Ce n'est pas le médecin...* ». Le gestionnaire renvoie les balles. Tant qu'il n'y aura pas cette construction d'interfaces, je pense que ça sera relativement difficile.

Je vous remercie.

## Débat avec la salle

---

**Karima Amarouche** (ergonome au CIG) : j'avais une question, parce que vous nous avez brossé un tableau qui rejoint ce qu'on rencontre tous les jours mais plutôt, somme toute, assez noir. De votre point de vue, quelles perspectives on peut attendre compte tenu de la situation aujourd'hui ? Et quelles évolutions du côté de la Gestion des Ressources Humaines pour essayer de faire converger les points de vue, s'il y en a ?

**Anne Dietrich** : je suis assez pessimiste par rapport à ça, mais je peux dire que je vois aussi des Directions de Ressources Humaines pessimistes. Enfin, quand je dis « Directions de Ressources Humaines », ça peut être des gens qui travaillent dans des services. Ce n'est pas forcément la tête tout en haut. Je crois qu'il y a un fossé très grand aujourd'hui entre ce qui peut se passer au niveau des directions et des dirigeants, et au niveau de ce qui peut se passer sur des entités. On a un tel éclatement de l'entreprise que pour qu'il y ait une possibilité d'action avec un discours un peu unifié, c'est extrêmement difficile.

Je crois que ce qui est positif, c'est que ces questions arrivent. Ces refoulés du travail arrivent à être pris en main par les acteurs eux-mêmes. Je crois que les syndicats ont un rôle important à jouer, et doivent être porteurs de ces problématiques pour faire bouger les choses. Les services des Ressources Humaines sont prêts à faire bouger les choses, mais ne savent pas très bien par quel bout les aborder, parce que c'est vrai que c'est compliqué. Et c'est vrai que les savoirs médicaux (ce que vous avez évoqué avant) de l'organisation du travail, les savoirs de l'analyse du travail apparaissent un peu ésotériques aussi au gestionnaire. Et donc là, il y a un fil à nouer autour de ça, autour de ce qu'est le travail. Là où j'ai le plus d'inquiétude, c'est de ramener les Directions des Ressources Humaines sur le travail – parce que le travail n'est pas au cœur de leurs problèmes. C'est l'Homme au travail.

Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question...

Quand je vois comment les normes de gestion empiètent sur le droit, je trouve ça extrêmement dangereux. On a eu des pouvoirs publics qui ont mis en œuvre beaucoup de réformes, qui ont poussé à la réforme, mais à un tel rythme d'enfer que les problèmes n'ont pas pu être posés, et n'ont pas permis effectivement la mise en œuvre d'une négociation. Et là où le dialogue est rompu, où il est chaotique, c'est long quand même pour reconstruire (je crois) du dialogue à ce niveau-là.

Et donc cette précipitation assignée n'a pas conduit qu'à des bonnes choses – d'où les débats autour de l'intérêt de la montée du contrat contre la loi. Je crois que s'il y a trop de contrats et plus suffisamment de loi, on risque d'avoir des choses quand même assez préjudiciables pour le travail, et pour le salarié au travail.

**Luc Champ** (M2 contrôleur de gestion) : je voulais savoir si vous êtes d'accord pour dire que tant qu'on sera dans un monde où il y aura de la judiciarisation, du renforcement du contrôle interne, on aura d'un point de vue des Ressources Humaines toujours les mêmes méthodes de travail et de gestion – sachant qu'actuellement ce qui prime aujourd'hui c'est de répondre aux attentes des actionnaires, et en même temps, je dirais, garantir que la direction est protégée de tous risques légaux. Ce qui ensuite entraîne les procédures de contrôle, le *reporting*...

**Anne Dietrich** : je suis tout à fait d'accord. Je pense que c'est vraiment un modèle de société qui est en cause, au-delà des pratiques d'entreprise et de la gestion des entreprises. C'est tout un modèle qui est à reprendre par rapport à ça. Si on regarde, la fonction des Ressources Humaines est quand même un peu la cinquième roue du chariot en termes de gestion par rapport aux autres fonctions gestionnaires. Et de plus en plus, on lui enlève des choses. La gestion des effectifs, c'est le contrôleur de gestion, de plus en plus. Donc il n'a plus cette gestion des effectifs. La qualité, c'est d'autres acteurs. Les Directions des Ressources Humaines sont tellement démunies qu'on se dit : *mais où va être le cœur de la fonction ?* Et il est dans une espèce de *reporting* social permanent. Alors, il y a

quand même des acteurs de la fonction, qui en ont conscience, et qui se sauvent, je n'ai jamais autant eu de gens qui abandonnent leurs fonctions que maintenant, et qui veulent aller travailler auprès des jeunes pour leur transmettre une bonne vision, une bonne philosophie du métier.

**Annie Weill-Fassina** : j'avais déjà lu des choses que vous aviez faites sur les compétences, qui m'avaient bien aidée à comprendre la différence entre les compétences pour un ergonome et les compétences pour un gestionnaire. Donc pour ça, je vous remercie. Mais ce que je me demande du coup, c'est : sur quelle base finalement on peut embaucher des gens ? J'ai connu dans une vie lointaine des ambitions des psychologues du travail de la sélection en fonction des aptitudes. Donc tout ce beau temps est passé. Ils ont aussi perdu leurs illusions. Mais alors comment embauche-t-on quelqu'un maintenant ?

**Anne Dietrich** : alors comment on embauche aujourd'hui ? Aujourd'hui, on embauche de la génération Y. La génération Y, c'est le jargon en usage, qui vous désigne une génération. Mes étudiants ont voulu à tout prix organiser une conférence sur la génération Y. Tout le monde m'a dit : *c'est toi qui fais ça ? Ce n'est pas possible*. Et j'ai dit : *ils veulent faire ça*. Et ils font ça. Et en fait, ça a été une conférence absolument passionnante, parce qu'il y avait beaucoup de gens d'entreprise qui voulaient savoir comment on fait pour recruter de la génération Y.

Donc vous voyez, je ne sais pas s'ils savent très bien comment ils vont recruter encore demain. Et ce qui était étonnant, c'est qu'ils ont effectivement une image des jeunes extrêmement négative. On parle beaucoup des seniors pour un tas de raisons, mais la vision que les entreprises ont des jeunes est absolument déplorable, et calamiteuse. Et il y avait donc des jeunes créateurs d'entreprise qui étaient là, et qui dénonçaient cette vision justement de la génération Y – qui me semble complètement fautive. Donc on cherche génération Y, et on dit : *oui mais alors ils ne sont jamais contents. Ils sont mobiles. Ils veulent tout le temps partir*. Autrement dit, quelque part ils correspondent aux critères de gestion actuellement en vigueur : mobilité, nomadisme, surtout pas vouloir être salarié parce que c'est la pire des choses. Le salarié, celui qui veut être salarié, c'est la pire des choses. Il faut qu'il soit entrepreneur de soi. Donc on cherche ça.

Et pour tous mes étudiants qui ne sont pas sur les risques psychosociaux aujourd'hui en apprentissage, les autres sont sur l'intégration et la fidélisation des jeunes. Voilà deux grosses problématiques : comment intégrer les jeunes ? On n'y arrive pas – ils ne sont jamais contents du monde du travail.

Et aujourd'hui, je regrette la compétence même si j'ai été critique, parce qu'aujourd'hui on recrute des talents. Et toutes les entreprises que j'ai dans mon panel (j'ai deux promotions) sont toutes sur la gestion des talents. Et alors là c'est extraordinaire dans la déshumanisation. On recrute des talents. Et donc j'ai des gens qui venaient et qui disaient comment ils recrutaient des talents. Alors ils vous disent que ce n'est absolument pas le diplôme – ce qui est un déni parfait. Alors je serais incapable de vous dire ce qu'est un talent, ni ce qu'on y met dedans. Mais le mot est passé.

Dans les années 1980, l'ouvrier est devenu opérateur et les salariés des collaborateurs, aujourd'hui les entreprises ne recrutent plus des collaborateurs, elles recrutent des talents. Et donc, le talent, ce sera en gros quand même quelqu'un d'extrêmement diplômé. Ça sera quelqu'un qu'on va essayer de fidéliser – sachant que quand on regarde les courbes des salaires, on ne va pas les fidéliser très très longtemps. Et donc on va rechercher d'autres talents.

Alors moi ce qui m'effraie c'est que la recherche en gestion est partie sur : comment recruter des talents ? Mais je ne saurais pas vous en dire beaucoup plus... Sinon, comment on recrute ? On recrute toujours sur la base d'une hausse des niveaux de diplômes, puisqu'il y a de plus en plus de diplômés – sauf qu'aujourd'hui les entreprises sont un peu perdues par la réforme L.M.D., par la diversité des parcours, etc. et que nous dans les IAE on y est assez sensibles. On voit bien qu'il y a un glissement vers les écoles privées, les écoles de commerce, les écoles d'ingénieurs, dans les statistiques.

Il n'y a pas grand-chose qui a changé, je trouve, dans les façons de faire – sauf que le candidat doit exprimer son talent.

**Serge Volkoff** : j'ai trois questions, Anne. Elles sont assez simples à formuler. Et je suis conscient qu'elles ne sont pas seulement faciles à répondre.

Il y a des entreprises où il n'y a pas de fonction Ressources Humaines étiquetée sur quelqu'un. Cette fonction Ressources Humaines est quand même de fait exercée (disons pour dire vite) par l'employeur. Est-ce que dans les compétences de Gestion des Ressources Humaines des patrons de petites entreprises, entre ces compétences-là et celles des Ressources Humaines édictées dans les plus gros systèmes, il y a un peu d'échanges ? Ce n'est pas forcément les mêmes bagages – et peut-être qu'il y a à gagner dans ces échanges-là, s'ils existent.

Quand tu énumérais les décisions d'organisation, que l'on peut prendre dans le champ de la gestion, tu ne citais pas (je ne sais pas si c'est délibéré ou non) les objectifs productifs au sens de : est-ce qu'on produit telle chose ou telle autre ? Est-ce qu'on rend tel service ou tel autre ? Ce qui renvoie à quelque chose que nous on croit bien connaître, effectivement, qui est que la fonction Ressources Humaines n'a grosso modo pas son mot à dire là-dessus. C'est-à-dire qu'on voit bien que par exemple à l'échelle d'un pays, quand il définit sa politique économique (par exemple, les choix de production qu'il va faire : tel secteur de l'agriculture, de l'industrie, etc.) au minimum il intègre l'idée des personnes qui sont là, de ce qu'elles savent faire, de ce qu'elles ne savent pas faire, de leurs atouts, de leurs ressources. Donc ma question c'est : est-ce qu'il y a la possibilité pour la fonction Ressources Humaines d'être porteuse d'une compétence sur les compétences ? C'est-à-dire d'être porteuse de savoirs sur les savoirs, et de pouvoir se mêler à un moment donné à des discussions stratégiques sur : l'entreprise peut partir un peu dans telle direction ou dans telle autre, avec les personnels que nous avons. Au contraire, ça pourrait être un atout stratégique pour aller dans telle production, et faire évoluer nos productions en tenant compte de ça. Ce discours, cette connaissance, si ce n'est pas la fonction Ressources Humaines qui la porte, c'est qui ? Et la fonction des Ressources Humaines est-elle en situation de la porter ?

La fonction des Ressources Humaines gère aussi les cadres, les managers – ça fait partie des humains dans l'entreprise, les cadres eux-mêmes. Alors une bonne partie de la prise en considération du travail, que tu appelles de tes vœux, comme nous, dans... en tout cas ma conviction... et je crois que c'est une expérience un peu partagée par un certain nombre de ceux qui sont ici – il y a quelque chose qui est extrêmement délétère, néfaste, c'est le modèle de la mobilité des cadres. C'est-à-dire cette idée qu'un cadre est quelqu'un qui ne doit pas rester longtemps là où il est, tout simplement – alors ce n'est sans doute pas très bon pour lui. Enfin, avec d'innombrables exemples, on peut le prouver, c'est très mauvais pour la prise en considération du travail, et des itinéraires un peu cohérents des gens qui sont sous leurs ordres. Alors est-ce qu'une fonction Ressources Humaines bien pensée peut tenir un discours autour de : les cadres, peut-être faudrait-il qu'ils bougent un peu moins ?

**Anne Dietrich** : une chose qui est quand même importante c'est que l'histoire de la fonction Ressources Humaines n'est pas celle de l'entreprise. Ça, c'est dit dans les historiques de la fonction assez bien faits. Et on n'en prend pas forcément toujours la mesure, parce que la fonction Ressources Humaines telle qu'elle existe, c'est celle de la grande entreprise. Elle est, comme dirait Julienne Brabet, fille du taylorisme et de la grande entreprise. Donc c'est une fonction qui a été construite dans le cadre de la grande entreprise taylorienne, qui pouvait être incarnée par exemple par une société d'assurance ou une entreprise automobile.

J'ai travaillé avec l'Aract Nord-Pas-de-Calais sur les PME, et notamment des PME en difficulté. Dans les PME, il n'y a pas de fonction Ressources Humaines. Ça n'a pas empêché le discours de la Gestion des Ressources Humaines et les discours Ressources Humaines de se diffuser très fortement – parce que l'histoire de la Gestion des Ressources Humaines se confond avec plutôt l'histoire du management et des modes du management, qu'avec l'histoire des entreprises. Donc, effective-

ment, il y a toujours une grosse majorité d'entreprises où il n'y a toujours pas de fonction Ressources Humaines.

Alors on a deux cas de figure. Dans ce que je connais, on a des PME dynamiques, compétitives, où effectivement on a des patrons qui prennent en charge cette dimension Ressources Humaines et qui, je dirais, sont moteurs du profil du Ressources Humaines qu'ils vont recruter. J'ai travaillé avec des PME (SSII), donc des sociétés d'ingénierie informatique, avec des PME sur des hautes technologies, avec des PME dans le secteur de la santé, où le profil du Directeur des Ressources Humaines (c'est-à-dire le choix des valeurs qui va faire) est guidé par le dirigeant. Et je dirais qu'on ne peut pas exercer une fonction Ressources Humaines sans un binôme – c'est-à-dire qu'un Directeur des Ressources Humaines qui ne s'entend pas avec son dirigeant ne peut rien faire. Il ne peut que partir. Il ne peut pas rester. C'est pour ça d'ailleurs que ça pose un souci. On voit par exemple que parce que la qualité est supportée par des procédures, le management de la qualité survit au départ du responsable Qualité, qui est souvent promu. Un Directeur des Ressources Humaines part, et tous les projets des Ressources Humaines tombent – d'où cette ambiguïté pour la négociation. Quelqu'un qui peut négocier des choses intéressantes avec ses partenaires sociaux au sein d'une entreprise, il suffit que la personne s'en aille pour que disparaissent derrière les projets Ressources Humaines qui ont été montés. Il y a une fragilité de la fonction qui est indéniablement très forte par rapport aux autres fonctions de gestion. Dans les PME en difficulté où j'ai travaillé, l'Aract en l'occurrence montrait le manque de Gestion de Ressources Humaines. C'est-à-dire qu'on restait sur des modes de gestion extrêmement paternalistes, où le patron disait : « *quand je ne suis pas là, il n'y a rien qui tourne. Il faut que je fasse tout.* » On voyait les ouvriers l'appeler à tout bout de champ pour venir réparer la machine. Enfin ils sont partout. Ils courent partout. Il n'y avait pas de polyvalence. Il n'y avait pas de dialogue social formel ou informel. Et il n'y avait pas de Gestion des Ressources Humaines. Donc le fossé reste fort. Où on voit des atouts à certaines PME, c'est dans le fait qu'il n'y ait pas ces instrumentations de gestion omniprésentes, qui font que la part du dialogue et de l'autonomie est plus forte que là où il y a de grosses instrumentations de gestion et des grosses machines de gestion qui tournent.

Alors le dialogue en grande entreprise et en petite entreprise, c'est à la mode aujourd'hui autour du territoire. La notion de territoire apparaît pour favoriser de l'employabilité, de la mobilité d'emploi au niveau d'un bassin d'emploi, d'un territoire, pour revitaliser les territoires qui ont subi des restructurations de grosses entreprises. Je dirais que ça reste des expériences au cas par cas. Ça reste assez embryonnaire. La région du Nord n'est pas une région de PME, donc le dialogue se noue relativement difficilement. Il y a une méfiance très forte. Et les grosses entreprises sont parties. Elles ont laissé beaucoup de dégâts derrière elles. Donc il n'y a pas trop de liens qui se créent. Sur Grenoble, il y a beaucoup plus d'échanges, parce que c'est une région de haute technologie – donc là on est plus sur des profils de plus haut niveau.

Concernant le rôle de la fonction Ressources Humaines. La relance de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences) par les pouvoirs politiques, avec la loi Borloo pour faire de l'emploi une responsabilité de l'entreprise, le but était de dire aux entreprises : *vous avez une responsabilité dans la suppression des emplois. Assumez-la. À défaut de pouvoir assurer les emplois, assurez au moins l'employabilité.* Et l'employabilité est perçue comme un risque. Elle est analysée comme un risque au même titre que les risques professionnels. Il y a une exposition au risque de ne pas retrouver un emploi. Sachant qu'il y a quand même des théories qui circulent et qui disent : *le travail est rationné. Il n'y aura plus de travail pour tout le monde. Donc il faut redistribuer l'emploi.* Et il y aura des laissés-pour-compte.

Le retour sur les mutations, et la nécessité de les anticiper, a conduit au retour de la notion de métier. Et le retour de la notion de métier en disant : il y a quand même des savoir-faire de métier que le recours à la professionnalisation a gommés. C'est-à-dire qu'on a voulu que tout le monde soit polyvalent, mais on a perdu les identités de métier. On a perdu les savoir-faire spécifiques. Et il faut les retrouver. Et ça a conduit, dans les accords de GPEC, à une typologie des métiers, qui, finalement, ne laisse pas de pouvoir de gestion au gestionnaire des Ressources Humaines. Dans les ac-

cords de GPEC, vous retrouvez les métiers sensibles (cette catégorie – déjà présente dans la GPEC des années 80'), qui dit : les métiers sensibles ce sont les métiers qui sont appelés à disparaître, et le RH doit anticiper cette disparition, il doit la préparer. On inclut de plus en plus dans ces métiers sensibles, des métiers dont les compétences se banalisent (ça revient à mon talent) – mon talent n'a pas les compétences banales que tout le monde a. En 2005, on envisageait de grosses suppressions de chargés de clientèle dans la banque – ça ne s'est pas fait finalement. Il y a des métiers qui se banalisent. Tout ce qui se banalise dans les schémas stratégiques que vous avez, qui ne sont pas faits par les Ressources Humaines, part en délocalisation. À côté de ces métiers, il y a les métiers émergents. Alors on dit au gestionnaire des Ressources Humaines : *vous devez favoriser l'émergence de ces métiers. Ce sont des métiers aux compétences rares. Ce sont les compétences de demain.* Alors comment on fait pour les identifier ? Là encore, les Ressources Humaines renvoient au directeur de site, au directeur de « *business units* », au manager, en disant : *à votre avis c'est quoi le métier de demain ?* Mais ils sont assez démunis pour dire : « *Oui. Ça, ça sera la compétence de demain.* »

Alors est-ce que les directions des ressources humaines peuvent intervenir ? je dirais : *non*. Non, dans la mesure où s'est développé en gestion tout le discours de la compétence stratégique. Donc ce sont les stratèges dans le champ des sciences de gestion qui disent : « *on n'est plus sur une approche en termes de produits marché, mais sur une approche en termes de ressources. Et l'entreprise vaut par les ressources qu'elle a en interne* ». Mais cette approche en termes de compétences stratégiques, ne concerne pas les Hommes. Elle porte sur des technologies. Elle porte sur des savoir-faire acquis, enracinés. Mais quand on regarde comment s'expriment ces compétences stratégiques (puisqu'elles conduisent à un recentrage de l'entreprise sur un métier), on s'aperçoit que le recentrage de métier des entreprises ne se fait pas sur les savoir-faire acquis, il se fait sur autre chose.

Donc aujourd'hui quand les entreprises redéfinissent leur métier, c'est assez extraordinaire, par exemple vous savez que l'industrie automobile a externalisé beaucoup de choses. Elle ne fait plus que mettre ensemble. Enfin certains constructeurs automobiles définissent leur métier de demain comme des architectes de la mobilité. C'est-à-dire que leur projet ne sera pas tellement de fabriquer des voitures, mais de concevoir un espace de mobilité. Et donc ça impactera la taille des voitures, par rapport à la taille des rues, etc. Et quand on pense dans la prospective, dans le devenir de demain, on est dans ce type d'approche. Par exemple, l'enseigne de bricolage Leroy Merlin, après avoir dit : « *voilà mon métier c'était de vendre des outils de bricolage, des opportunités de matériel, etc., pour des gens qui vont faire eux-mêmes* ». C'était : *donner aux gens les moyens de faire*. C'est devenu : *donner aux femmes les moyens de faire*, puisque ce sont plutôt les femmes qui bricolent. Donc on a glissé vers les femmes. Et aujourd'hui cette enseigne définit son métier comme : *c'est fournir une prestation de service globale aux clients*. Donc le client ne va plus faire. On va lui fournir des artisans, des monteurs, des fabricants de produits clés en main. Et donc ça conduit à une bagarre très forte pour racheter des petits artisans, etc. ERGDF fait la même chose avec les poseurs de fenêtres.

Autour de la compétence stratégique, on a un éclatement finalement des métiers, où les Directions des Ressources Humaines vont se faire les porteuses de ce discours-là auprès des salariés, mais c'est tout. Elles sont très peu dans la maîtrise de ça. Alors, ça ne va pas toujours aussi vite qu'ils le veulent, dans les projets stratégiques. Donc, dans la recherche en gestion, les chercheurs en gestion des Ressources Humaines se sont dit : *il faut qu'on articule les compétences des salariés (toutes les compétences individuelles), pour faire des compétences stratégiques*. Alors ça a donné lieu à des choses extrêmement perverses sur la compétence. On analyse les compétences individuelles. On dit comment ces compétences individuelles peuvent se regrouper pour faire une compétence collective, qui elle-même va donner une compétence organisationnelle, qui elle-même va donner une compétence stratégique. Or les compétences stratégiques ne rencontrent jamais les compétences des salariés. Donc les Ressources Humaines sont très peu forces de proposition à ce niveau-là.

Alors la question de la mobilité des cadres, tout le monde le déplore. Francis Mer, l'ancien patron d'Usinor, quand il est arrivé au gouvernement, a dit : *il faut arrêter de former des dirigeants apa-*



*trides*. Dans la segmentation des populations que j'évoquais, les hauts potentiels sont un segment qu'on bichonne. J'ai une étudiante actuellement qui est chez un gros sidérurgiste sur la question de : comment on gère nos hauts potentiels ? Alors il y a les hauts potentiels qu'on va mettre dans des placards dorés quand même, parce qu'on ne sait pas trop bien où les mettre. Et puis il y a les hauts potentiels qui vont aller au Luxembourg. Et Francis Mer disait : « *qu'est-ce que c'est que ces cadres apatrides qu'on forme à l'anglais dans des MBA américains !* ». Ça reste très fort. Le parcours des hauts potentiels est un parcours à l'étranger. Donc c'est tourné sur des pays – et ce n'est surtout pas de rester.

Je ne sais pas si ça va s'améliorer. Il faudra voir avec l'inversion de la pyramide des âges – sachant que les jeunes aujourd'hui ne sont pas dans des perspectives de rester dans l'entreprise. Donc cette tournante leur convient.

J'ai travaillé récemment dans le cadre du suivi d'un projet, des chargés de mission à l'anticipation des mutations économiques. Je suis confrontée à des chargés de mission qui savent qu'ils vont rester trois ans dans leurs missions. Quand je leur disais : « ... *mais c'est quoi votre travail ?* » Ils disaient : « *ah ! C'est difficile.* », « *Voilà. Je n'ai pas de description de poste.* ». Donc on glisse du travail à la description de poste. Donc je vais me faire une description de poste. Et je disais : « *Oui, mais il y avait quelqu'un avant vous, qu'est-ce qu'il a fait ?* », « *Il n'a rien fait. Il n'y a rien.* » Et donc on a des missions de trois ans. Ils mettent un an pour prendre le poste. Il y a une année où ils sont partants. Et je ne sais pas bien ce qu'ils font au milieu. Mais ils trouvent des gens qui font des choses, et puis ils se raccrochent au fil. Et j'ai été terriblement déçue parce que ce sont des gens d'un haut niveau. Ce sont des gens qui ont souvent des doctorats, des gens intelligents. Mais ils sont démunis. Ils sont finalement dans l'impossibilité de faire quelque chose.

La question de la mobilité des cadres est à double tranchant pour leur carrière. La mobilité internationale qu'on exige des hauts potentiels pour devenir dirigeant de demain, n'a pas toujours les effets annoncés – parce qu'il y en a beaucoup plus que de gens qui pourraient effectivement accéder aux postes clés. Aujourd'hui le discours c'est : *plus on s'éloigne du siège, plus on prend des risques d'être perdu en route*. Donc peut-être que ça va les faire revenir. Mais c'est clair que tous les salariés se plaignent de cette mobilité des cadres. Et encore une fois dans la fonction publique on m'a dit : « *j'ai trois ans à faire, ce n'est pas très long...* », voilà.

**Auditeur** : ...je trouve énormément de documentation sur : qu'est-ce que devrait faire la Direction des Ressources Humaines ? Qu'est-ce qu'on rêverait qu'un « RH » fasse ? Qu'est-ce que ne fait pas le « RH », etc. ? Mais j'ai très très peu d'informations sociologiques, d'études sociologiques (et pourtant il y a beaucoup de sociologues dans la fonction RH, autour de moi j'en ai énormément) sur : qui est l'homme RH ? Qui est la femme RH ? Qu'est-ce qu'il fait réellement ? Or, vous disiez quelque chose qui est très intéressant, tout à l'heure, sur la fragilité de la fonction RH qui est extrêmement décriée.

Quand autour de vous, vous dites que vous êtes Direction des Ressources Humaines, il y a un mouvement de recul en disant : « *oh ! Là, là* ». Alors, soit c'est quelqu'un qui ne fait rien *grosso modo* – c'est inutile les Ressources Humaines, soit c'est quelqu'un qui fait en gros des licenciements – surtout dans la période actuelle. Donc voilà il y a toujours un mouvement quand même de recul. Ce n'est pas une fonction forcément très bien *vue*. C'est une fonction fragile effectivement, très décriée, notamment pendant les crises – et quand même on est dans une période de crise, essentiellement. Et vous disiez tout à l'heure finalement : *quand la Direction des Ressources Humaines part, sa gestion peut disparaître*. Effectivement beaucoup de choses dans la gestion des Ressources Humaines, dans les entreprises, reposent sur la personnalité du « RH », et sur sa relation (comme vous le disiez) au dirigeant – puisqu'un « GRH » n'existe qu'à partir du moment où le manager accepte de lui faire confiance, de lui déléguer finalement une autorisation, au mieux de contre-pouvoir, ou au moins peut-être un peu comme un fou du roi, qui viendrait titiller le dirigeant en lui évitant peut-être d'être le seul à prendre la décision. Donc il y a une petite notion de démocratie, même em-

bryonnaire. Et donc mon interrogation dans le cadre de mon travail c'est : comment cela se fait qu'on parle aussi peu de l'homme et de la femme, qui exerce cette fonction ?

**Anne Dietrich** : oui vous avez raison – il y a très peu de choses. Ce qu'il y a en gestion est extrêmement pauvre, globalement. C'est du déclaratif. Puisque c'est effectivement une fonction décriée, je dirais que les « Ressources Humaines » ont tendance à scier eux-mêmes la branche sur laquelle ils sont assis.

Il y a un discours qui est à la mode, qui traîne depuis un moment, c'est la *Direction des Ressources Humaines Business Partner*. Cette *Direction des Ressources Humaines Business Partner*, est dans les groupes. On ne la trouvera pas dans les PME. Les Directions des Ressources Humaines, qui ont admis le primat de la création de valeur pour l'actionnaire, disent elles-mêmes de leur fonction : *qu'elle est une fonction support, comme la comptabilité ou l'informatique. Une fonction banale. On est juste-là pour vous soutenir, pour vous aider, pour vous apporter les moyens de faire un bon management*. La fonction est dite partagée avec les managers. Ce n'est pas une nouveauté. Sauf que les DRH aujourd'hui se positionnent comme des producteurs d'outils dont ils vont déléguer l'usage aux managers et prendre en retour les décisions de GRH qui s'ensuivent. Et donc les Directions Ressources Humaines disent : *nous, on va faire une maquette d'entretien d'évaluation* – maintenant ils ne le font plus, c'est les étudiants qui le font –. Et donc ils renvoient ça au manager. Et les managers disent : *mais qu'est-ce qu'ils font les Ressources Humaines dans leur tour d'ivoire là-bas ?* Alors je crois que la façon de faire le métier a effectivement eu un impact. Ce n'est pas perçu comme un métier.

Je suis tout à fait d'accord avec tout ce que vous avez dit : ce qui est paradoxal, c'est qu'à la fois c'est la seule fonction qui dit : « *je ne compte pas* ». Et j'aimerais bien que les directeurs financiers disent eux aussi : « *je ne sers à rien* », « *je ne compte pas* », parce que peut-être que les entreprises se porteraient mieux quand même quelque part.

Et donc ce discours ne sert pas la fonction. Et ce qui est très étonnant et assez paradoxal, c'est l'engouement que suscitent les métiers des Ressources Humaines auprès des jeunes. Tout le monde veut faire Ressources Humaines. Aujourd'hui vous avez plein de formations (qui sont dans un tas de domaines) et qui ajoutent *Ressources Humaines* au bout de leurs intitulés, avec une très forte ambiguïté, parce que ça dilue finalement la fonction. On a beaucoup d'étudiants de psycho qui postulent chez nous. Alors que la double compétence psycho-gestion est riche, c'est dur d'arriver. On leur dit : *qu'est-ce que ça veut dire le monde de la gestion, demain pour vous ?* Il y a une idéalisation totale autour de « l'humain », qui n'est absolument pas en phase avec les préoccupations de gestion des entreprises. En gestion, les discours sont orientés vers une dimension stratégique, pour essayer de redorer un blason qui n'existe pas. Si vous prenez les chercheurs en stratégie, la partie noble c'est la gestion et la finance ; les Ressources Humaines, c'est la mauvaise carte.

Concernant les ouvrages sur la fonction, le premier ouvrage, celui qui est *a posteriori* considéré comme le premier, s'appelait *Monsieur Personnel*, il date de 1978. Il posait la question suivante : Est-ce que les conditions de travail font partie de la fonction ? Et l'ouvrage répond : *ça dépend de l'idée qu'on a du Monsieur Personnel et des conditions de travail*.

Je dirais qu'il y a aussi, expliquant ce phénomène (ce que vous évoquez), l'éclatement de la fonction. La gestion des effectifs, du coût du travail, est passée au contrôleur de gestion ; les managers de proximité récupèrent les tâches concrètes (absences, allocation des ressources) et de plus en plus l'évaluation, l'identification des besoins de formation.... Les cabinets de conseil, de recrutement, les cabinets d'expertise comptable même, prennent une part croissante dans l'activité RH. Ils apportent des outils. J'ai des entreprises qui en sont à je ne sais pas combien d'instrumentation de GPEC, c'est hallucinant, à chaque fois on recommence tout. J'ai des Directions des Ressources Humaines qui font la GPEC dans leur bulle. Par exemple, prenons une entreprise de VPC du Nord où il y a une Madame GPEC. Elle est dans une tour. Elle ne cause à personne. Et elle fait des descriptions de poste. Alors sa GPEC n'avance pas, parce qu'il y a beaucoup de descriptions de poste à faire et parce qu'elles ne sont pas reconnues par les salariés qui tiennent ces postes.

Après vous avez la fonction qui est saucissonnée. Je dirais qu'au niveau du dialogue social, c'est pris par le responsable des relations sociales, ce qui fait que ça aussi lui échappe. Et donc aujourd'hui un service RH fait d'abord de l'administration, du juridico-administratif. Et moi je l'ai découvert en faisant mes suivis d'apprentis, parce que je ne pensais pas que c'était à ce point-là. C'est hallucinant. Mes apprentis gèrent des papiers, font du *reporting*, rendent des comptes à une quantité d'administrations, de structures à longueur de journée. C'est très très lourd de gérer. Les salariés sont aussi des casse-pieds parfois. Il faut le reconnaître, ce n'est pas toujours facile à gérer. Ils gèrent des histoires d'absentéisme. Faire une feuille de paye est devenu extrêmement compliqué, entre les temps de travail, entre le capital temps, le compte épargne temps, les mentions concernant la formation. Enfin c'est devenu d'une complexité terrible. Le contrat de travail, c'est pareil. Les Directions des Ressources Humaines sont épuisées. Je ne plaisante pas, elles sont usées professionnellement par un travail qui n'est pas à la hauteur de leurs aspirations. Je vous le dis, je vois des démissions en chaîne. Mais ils viennent pour enseigner le métier en disant : *il faut quand même défend le métier.*

**Louis-Marie Barnier** (sociologue) : Que font les Directions des Ressources Humaines ? Notamment, ils ont négocié tous les accords « risques psychosociaux ». Ça leur a donné beaucoup de travail, surtout qu'ils n'étaient pas forcément dans ce domaine-là. Ils négocient en fait beaucoup d'accords (par exemple, avec la liste des éléments qui doivent être présentés chaque année devant les CHSCT). On voit bien qu'il y a une montée de l'accord contractuel. Alors est-ce que ça veut dire qu'on a une montée du contrat par rapport à la loi ? Ça je ne crois pas, parce qu'en fait on n'a qu'à regarder les accords sur la compétitivité qui ont été mis en débat il y a quelques mois, ils ne créent pas du droit – ils en détruisent au contraire, puisque l'idée c'était qu'on avait du droit conventionnel qui remplaçait un droit légal. On avait la destruction d'un droit légal par un accord conventionnel. Donc je ne pense pas que dans le schéma néolibéral de travail, il y a une montée du contrat par rapport à la loi. Je pense plutôt qu'il y a une négation du droit en tant que tel. Ce qui ne veut pas dire du tout que c'est remplacé par une négociation interpersonnelle ou autre. Il y a une disparition du sujet en tant que tel – ce qui est probablement du coup un reflet de la montée de la gestion en tant que telle.

Mais du coup la question : la loi contre le contrat. Qu'est-ce qu'il faut reconstruire dans ce domaine-là ? Et on a peut-être justement une opportunité en ce moment – donc il y a un changement, qui fait suite à un certain nombre d'années où on avait une affirmation de l'État par rapport au Code du Travail qui s'est traduite par une destruction assez importante du Code du Travail. Et donc quels seraient les enjeux aujourd'hui qu'on pourrait fixer à la loi par rapport à ces mécanismes de gestion que vous avez très bien décrits ?

**Anne Dietrich** : je suis d'accord avec vous, je me suis mal exprimée. Aujourd'hui on met beaucoup en débat : la loi contre contrat. Et on met la négociation entre les deux – c'est-à-dire on prend l'argument de la négociation pour dire : *place aux contrats plutôt qu'à la loi.*

Alors pourquoi j'avais fait aussi ce parallèle entre les années 1980 et les années 2000 ? Parce que les années 1980 voient l'émergence des accords dérogatoires. Donc ils vont remettre en cause un certain nombre de principes établis dans la loi, au nom des besoins de flexibilité de l'entreprise. Au niveau des juristes, il y a de forts débats autour de ça. Il y a des gens qui disent : *les accords dérogatoires remettent en cause le principe de faveur.* Le principe de faveur c'est le principe qui est fondamental en droit du travail, qui fait que c'est la meilleure condition qui s'applique aux salariés, entre la loi et la convention – ça sera ce qui est le meilleur pour le salarié qui va s'appliquer. Si les conventions collectives par exemple, pouvaient apporter plus que la loi, c'était la convention collective qui s'appliquait. Il y en a donc qui disent que les accords dérogatoires vont dans le sens d'une remise en cause de ce principe de la loi, qui n'est pas à l'avantage des salariés. D'autres disent que c'est simplement une autre réalisation de ce principe : par exemple, on peut très bien négocier un accord du temps de travail, qui soit satisfaisant pour toutes les parties, sous réserve que les acteurs dirigeant et DRH restent en place, parce que sinon c'est vite remis en cause.

Et il y a quand même un certain nombre de juristes qui disent : « *on remet en cause effectivement les acquis de la loi* ». Et il faut garder ce garde-fou de la loi, parce que si la capacité de négociation des acteurs n'est pas suffisamment forte (c'est-à-dire si le contre-pouvoir syndical n'est pas suffisamment fort) il risque d'y avoir effectivement dérive pour les salariés. Ça c'est une chose. Je suis tout à fait d'accord avec vous quand vous dites : ça remet en cause effectivement les garde-fous du Droit du Travail.

Ceci étant, dans les nouvelles formes d'organisation, dites en réseau, étendues, on assiste à l'émergence de la triangulation de la relation d'emploi. Il y a une montée du contrat qui est équivoque et ambiguë, dans la mesure où on a des salariés qui travaillent de fait pour un autre employeur que leur employeur juridique, chez le client par exemple, et qui reçoivent des ordres des deux côtés. Ils font face à des contraintes et des tensions extrêmement fortes, dans la mesure où le pouvoir de contrôle est normalement exercé par l'employeur juridique, qui a un pouvoir de réglementation. Or le contrôle est exercé par le client chez qui il travaille. Et on a de plus en plus de ces salariés qui travaillent chez le client, qui se trouvent en position de ne pas avoir des avantages qu'ils auraient dans leur entreprise, parce que l'employeur d'accueil chez qui ils travaillent n'a pas ces choses-là. Normalement, la mise à disposition de salariés était réglementée. Elle était allègrement transgressée dans les sociétés informatiques par exemple parce que les salariés y retrouvaient relativement leur compte ; ce sont des salariés mobiles, donc ils s'en vont rapidement, ou alors ils sont embauchés par le client. Elle est nettement plus lourde dans des centres d'appels, par exemple parce que là le travail est difficile. Et il y a des juristes, comme Supiot, qui disent : « *On revient à des formes d'allégeance, qui sont des formes moyenâgeuses de travail* ». Donc il dit : « *On est bien dans cette logique de contrat où on revient à des formes totalement moyenâgeuses de travail* ».

Alors c'est toujours très ambigu en gestion, c'est là que c'est compliqué. J'ai une étudiante, qui fait les contrats de mise à disposition de salariés. L'entreprise a lancé un plan de départs volontaires, d'ingénieurs. Ils ont mis en place un PSE. Et ils travaillent avec d'autres entreprises de haute technologie, qui ont dit (ils sont dans le même immeuble à Paris) : *vos salariés nous intéressent, donc on les prend*. Donc ils ont fait des contrats de mise à disposition. Alors la mise en disposition, c'est un avenant au contrat de travail. C'est une procédure souple, qui évite le plan social, et qui fait que les salariés sont pendant un temps donnés employés par l'autre entreprise. Donc ça évite le plan social. Ça permet des déplacements. Ça, je l'avais observé dans des PME. Pour revenir à ta question de tout à l'heure, j'avais vu des PME qui trichaient totalement avec la loi en se prêtant des salariés. Un patron de PME allait partir (on est en 2005), il avait dit : *avec les accords textiles qui se terminent, je vais fermer les ateliers de confection qu'il me reste. Donc je voudrais que les salariés trouvent du travail*. Et c'est le patron qui a poussé les salariés à aller chercher du travail. Et comme ils ne voulaient pas quitter l'entreprise (ça faisait des années qu'ils étaient dans l'entreprise), ils sont allés chez le voisin regarder comment il travaillait, puis y ont fait une « période d'essai » non déclarée, en restant salariés de leur entreprise, à toutes fins utiles. Le dirigeant a présenté l'intérêt d'une telle démarche devant un parterre d'institutionnels de la région, qui poussaient des grands cris, parce qu'il y avait la direction du travail et que cette pratique était totalement illégale à l'époque. Donc, aujourd'hui, tout ça, ça facilite mais ça éparpille. Ça dévitalise le lien salarial. Alors on dit que les jeunes voudraient ça, je ne suis pas du tout certaine. Je ne le vois pas dans mes étudiants.

Donc, actuellement, si le pouvoir de négociation n'est pas fort, s'il n'y a pas un contre-pouvoir fort, il y a un risque à ne reposer que sur du droit conventionnel. Mais moi j'avoue que la question du droit est très complexe aujourd'hui – je trouve que c'est très compliqué. C'est une question d'actualité, là, maintenant. Dès demain ça va démarrer là-dessus je pense.

## Chapitre 5

# USURE, RÉGULATIONS, SÉLECTION : LE PASSÉ PROFESSIONNEL DANS LA GENÈSE DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

Willy Buchmann, ergonome, doctorant Cnam-Créapt ; Céline Mardon, statisticienne au Créapt

---

### Willy Buchmann

Comme le disait Valérie, je suis ergonome et doctorant en ergonomie au Créapt, sous la direction de Serge Volkoff. Et, dans le cadre de ma thèse, je m'intéresse à : comment des évolutions du travail, dans une entreprise du secteur aéronautique, ont favorisé ou au contraire ont perturbé, limité les stratégies de protection de la santé des opérateurs ? En gros, en quoi un changement modifie nos manières de travailler ? Est-ce que c'est plutôt bon, plutôt mauvais pour la santé (et en particulier quelle influence sur la survenue et l'évolution des Troubles Musculo-Squelettiques ou TMS) ?

Au vu de ce sujet, et de l'avancement de notre travail, on s'est dit que ça valait le coup, compte tenu du thème de ce séminaire, de vous présenter une partie de cette recherche. Je vais en profiter pour faire deux ou trois remarques préalables.

La première, c'est que cette recherche est en cours. De ce fait on a fait le choix, aujourd'hui, de vous présenter notre réflexion sur la méthodologie de recherche, plutôt que les résultats (et de vous expliquer pour quelle raison on a fait tel choix – plutôt qu'un autre – c'est parce qu'on est vraiment en plein dedans). Donc voilà plutôt une méthodologie sur : comment est-ce qu'on peut aller rechercher dans le passé des éléments qui nous expliquent des choses sur la santé et les parcours professionnels des opérateurs ?

La deuxième remarque, il va s'agir du sens que je vais donner au mot *troubles musculo-squelettiques (TMS)*. Aujourd'hui en parlant de TMS, je ne vais pas seulement parler de la maladie professionnelle déclarée en tant que Maladie Professionnelle, mais aussi de tout *problème de désagrément de santé articulaire, douleur, gêne et lésion*.

Et, dernière petite remarque, avant de commencer – c'est un petit peu compliqué pour nous de parler maintenant après les trois demi-journées, parce qu'on se rend compte qu'il y a déjà certaines choses qui ont été dites, et qu'on va redire (donc quelque part ça nous rassure, on n'est pas complètement à côté de la plaque), mais, de l'autre, je pense qu'on va peut-être redire en moins bien des choses qui ont déjà été dites. Donc excusez-nous par avance. Alors avant de vous présenter notre recherche à proprement parler, on voudrait faire le point sur finalement ce qui nous a amené à travailler là-dessus.

La première chose, c'est que c'était une préoccupation du médecin du travail de l'entreprise dans laquelle nous sommes intervenus.

En plus, on a pu constater, grâce à un Observatoire en Santé Travail de l'entreprise qui s'appelle Evrest<sup>10</sup> (et sur lequel nous allons revenir plus largement ensuite), que plus généralement dans l'entreprise la prévalence des TMS était plutôt élevée – et pratiquement du même ordre que les taux qu'on retrouve dans le même observatoire mais au niveau national, en interprofessionnel, alors que

---

<sup>10</sup> Evrest : Evolutions et Relations en Santé au Travail.

pour tous les autres problèmes de santé, l'Evrest en entreprise montrait une meilleure santé qu'au niveau national, que ce soit au niveau cardio-respiratoire ou au niveau neuropsychique. Ça nous a confortés dans l'idée que les problèmes de TMS dans cette entreprise étaient un problème important. Par ailleurs, on a constaté que la prévalence était élevée plutôt chez les personnels d'atelier, et qu'elle augmentait avec l'âge. Donc on a ciblé notre intervention sur les personnels d'atelier – on ne parlera pas ici des personnes qui sont dans les bureaux d'études, ou dans les bureaux, ou aux Ressources Humaines, et qui eux aussi peuvent avoir des douleurs articulaires.

Alors un autre constat – plus issu de la littérature – c'est que quand on fait une petite recherche bibliographique sur les différents modèles d'apparition des TMS, on se rend compte que chacun des éléments à l'origine des TMS évoluent à moyen-long terme – et donc on trouvait que ça valait le coup de revenir sur certains de ces éléments.

Donc la première chose, ce sont les organisations du travail. Traditionnellement on présente les organisations du travail de manière séquentielle. On a eu Taylor. Puis on a eu Ford. Et puis on a eu les modèles de Toyota, du *lean*, etc. – sauf que quand on s'intéresse à ce qui se passe réellement en entreprise, et ce que l'on retrouve aussi un petit peu dans la littérature, c'est que les organisations évoluent en permanence. On n'est pas dans quelque chose de séquentiel. Les organisations évoluent en fonction des contextes et des besoins de l'entreprise, et du contexte socioéconomique. Et donc concrètement quand on va en entreprise, on se rend compte que tous ces différents modèles sont agglomérés d'une manière plus ou moins importante, et dans des proportions qui diffèrent selon : le type de production de l'entreprise, les clients qu'elle vise, ou les objectifs et points de vue des dirigeants de l'entreprise.

Ensuite, dans le contexte actuel, nos organisations du travail se caractérisent plutôt par ce que certains auteurs qualifient de *productivisme réactif*.

Alors d'abord, que ce soient les analyses de terrain ou les grandes enquêtes statistiques, elles nous montrent que le modernisme n'a pas gommé toutes les difficultés physiques au travail. Il y a encore de la persistance de grosses contraintes physiques ; le travail à la chaîne existe encore, et est largement répandu ; le pourcentage de salariés qui travaille dans une posture pénible a plus que doublé entre 1984 et 2005 ; le port de charges lourdes se développe encore.

Ça, c'est un premier élément.

Ensuite, on se rend compte que dans l'industrie, par exemple, de nouvelles formes de contraintes dites marchandes ou événementielles, viennent se superposer aux contraintes traditionnellement rencontrées dans les ateliers – donc ce qui peut amener un enchevêtrement de contraintes temporelles.

Enfin on constate une accélération des changements en entreprise – que ce soit une accélération des changements de produit, des changements de matériel, des changements de personnel (on parlait ce matin des changements de la hiérarchie intermédiaire, etc.). Et que l'accélération de ces changements est en elle-même aussi un facteur d'intensification du travail.

Je voudrais faire une remarque en particulier envers les étudiants : présenter en une diapositive, les évolutions du travail sur un siècle ainsi que les conditions de travail, c'est un petit peu scandaleux. L'idée pour moi, c'était ici de vous montrer que les organisations et les conditions de travail évoluent en permanence. Et si certains sont intéressés par le sujet et entre autre sur les évolutions des conditions de travail, je vous encourage à lire le livre que le Créapt a publié en début d'année, le titre exact c'est *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* – et particulièrement le chapitre deux écrit par Serge Volkoff<sup>11</sup> qui reprend les évolutions des conditions de travail.

---

<sup>11</sup> Volkoff Serge, 2012, « Le travail, en évolutions », in Molinié A-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse : Octarès Éditions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier, p. 31-42.

Alors ces évolutions des conditions de travail, on peut les mettre aussi directement en perspective avec les évolutions démographiques. Vous le savez, dans les années 1960-70 il y a eu le *baby-boom* – et maintenant la part relative des quadragénaires et des quinquagénaires enflé par rapport aux autres tranches d'âge. Et on sait que cette tendance va se prolonger encore quelques années, puisque les plus jeunes baby-boomers ne dépasseront l'âge de 50 ans qu'au début des années 2020. Cette augmentation de cette proportion de quadragénaires et de quinquagénaires dans des perspectives de prévention des TMS nous préoccupe particulièrement – parce que si on regarde les travaux en épidémiologie on se rend compte que la prévalence des TMS augmente avec l'âge.

Je vais vous donner l'exemple d'une étude faite chez les travailleurs des Pays-de-la-Loire. On s'intéresse ici à la prévalence des problèmes d'épaule chez les hommes, et chez les femmes. Et donc on voit qu'avec l'âge, le pourcentage de personnes touchées par les TMS augmente. Donc l'idée une fois de plus n'est pas de retenir ces chiffres, mais c'est de garder en tête, que : d'une part, on a une évolution de la proportion de quinquagénaires et de quadragénaires qui augmente ; et d'autre part la prévalence des TMS augmente avec l'âge.

Et même, s'il est vrai que, ces derniers mois, les TMS sont moins médiatisés que d'autres troubles de santé liés, entre autres, au stress (on parle beaucoup des risques psychosociaux), actuellement tous ces constats nous laissent penser qu'on n'en a pas fini avec les TMS.

Ensuite, d'autres travaux complètent les premières recherches que je vous ai présentées en épidémiologie, parce que certains chercheurs ont essayé de suivre des travailleurs sur plusieurs mois, ou sur plusieurs années. Et ils se sont rendu compte que les TMS évoluaient au fil du temps. Alors ils évoluent de deux manières, soit en termes d'intensité de la douleur ou de gravité de la pathologie – c'est-à-dire que sur quelques mois, quelques semaines, la douleur qui augmente et augmente, et puis qui va diminuer, puis va de nouveau augmenter, puis va diminuer. Et puis on s'est rendu compte aussi que les TMS pouvaient se déplacer – une douleur qui se déclare à une épaule gauche, puis qui se calme, puis qui va se propager sur une épaule droite, voire descendre sur le coude ou sur un poignet.

Donc, malgré toutes ces recherches sur les TMS, et malgré les progrès qui ont été faits en termes de prévention, Michel Aptel et Nicole Vézina (lors du deuxième congrès francophone sur les TMS) nous rappelaient que des connaissances font encore défaut pour représenter les effets du travail et de l'âge sur les capacités fonctionnelles de l'appareil locomoteur. Alors ils proposaient un petit schéma qui est absolument abstrait – mais voilà on sait que, en avançant en âge nos capacités fonctionnelles diminuent. On sait qu'il y a des ruptures, des moments où ça va mieux, des moments où ça va moins bien. Mais on a encore du mal à distinguer quels sont les éléments qui font qu'il y a ces ruptures.

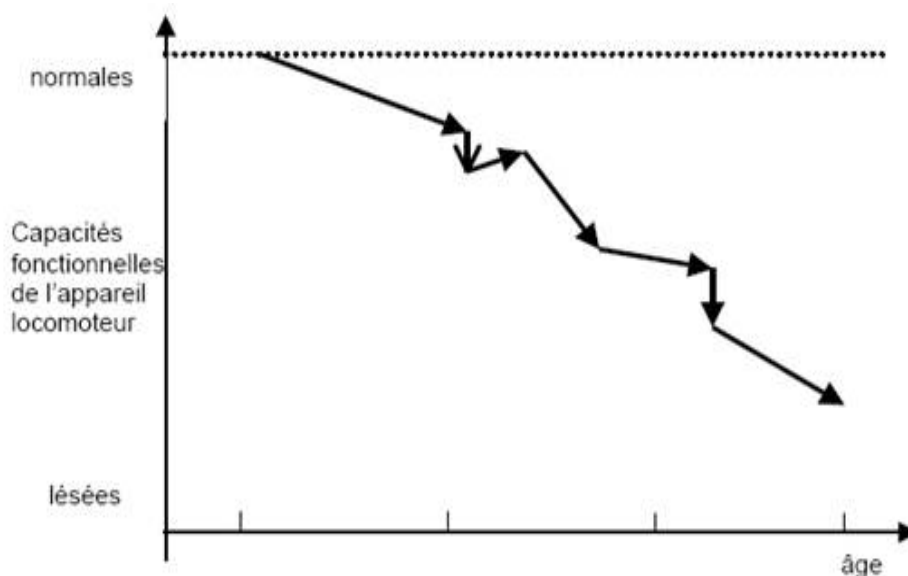


Figure 1 : Décours temporel d'un TMS

Donc, si on résume un petit peu le cadre de notre recherche, on sait que :

- les organisations du travail évoluent en fonction des différents contextes socioéconomiques ;
- il y a aujourd'hui encore la persistance de contraintes physiques fortes ;
- le vieillissement global de la population des travailleurs risque d'entraîner une augmentation du nombre de travailleurs touchés par les TMS.

Et on se rend compte enfin que, en suivant les travailleurs sur du longitudinal, le décours temporel d'une douleur articulaire est tout sauf linéaire.

Ces éléments nous ont encouragés à inscrire les relations santé / travail dans le temps qui s'écoule à moyen/long terme et à ne pas s'intéresser à l'état des douleurs à un moment T, mais bien dans un continuum.

À partir de ces éléments, et toujours dans un objectif de produire des connaissances utiles pour la prévention (puisqu'on a été appelés au départ par un médecin du travail), on s'est demandé au Créapt : quelle approche compréhensive pouvait nous aider à prendre en compte le temps qui s'écoule à moyen et long termes, pour continuer à démêler l'écheveau des liens entre le travail et les TMS ? Et donc nous avons fait le choix d'organiser notre recherche en prenant un triptyque que l'on retrouve lors de recherches en ergonomie, concernant les liens vieillissement-travail, à savoir les processus de régulation, d'usure et de sélection.

Alors, on a fait le choix de cet ordre parce que normalement les régulations aident à se protéger des phénomènes d'usure et de sélection, mais quand la régulation n'est plus suffisamment protectrice, il y a usure. Et enfin, quand l'usure est trop importante, il y a un phénomène de sélection au poste.

Alors comment faire pour essayer de comprendre ces phénomènes de moyen/long terme ? Nous avons fait le choix de croiser différents types de données – d'abord les données issues de l'Observatoire Evrest : c'est un observatoire longitudinal en entreprise sur les relations santé / travail qui se présente concrètement sous la forme d'un questionnaire recto-verso que les salariés remplissent lors de chaque visite médicale systématique. Donc avant la rencontre avec le médecin, ils remplissent toute une partie sur leurs conditions de travail ressenties, leur mode de vie, ou la formation. Et, ensuite, quand ils entrent dans le cabinet du médecin, ils reprennent avec le médecin ces questions afin que le médecin comprenne les motivations qui ont fait noter au salarié telle ou telle réponse. Et le médecin renseigne enfin un petit encadré sur l'état de santé articulaire mais aussi neuro-psy, cardio-respiratoire, etc.

Et un des intérêts de cet observatoire, c'est qu'on peut suivre sur plusieurs années les mêmes salariés. On peut vraiment faire du longitudinal. Et pour donner un ordre d'idée de la masse de questionnaires que cela représente, ces dernières années, plus de 10 000 questionnaires ont été remplis chaque année dans l'ensemble des filiales de ce groupe industriel.

On a essentiellement procédé à des analyses longitudinales sur l'ensemble des fiches remplies par les personnels d'atelier. Donc on n'était plus sur 10 000 fiches mais un peu moins, puisqu'on se focalisait sur les personnels d'atelier. Et ces exploitations nous ont permis de sélectionner ensuite neuf opérateurs qui travaillent dans deux secteurs particuliers de l'entreprise.

On a également fait des analyses de l'activité au poste de ces neuf opérateurs, dont cinq étaient réparateurs de pales d'hélicoptères, et quatre peintres de pales. Nous les avons suivis deux jours chacun. Et donc au cours de ces deux jours, on cherchait à comprendre les raisons qui ont motivé leurs réponses dans Evrest sur les conditions de travail ressenties, etc. Et on essayait d'identifier les facteurs de risque de TMS au poste, et la manière dont ils essayaient de se protéger de ces facteurs de risque.

Et enfin on a pu les rencontrer en entretien individuel. Ça a été un petit peu particulier, parce qu'on les a rencontrés avec le médecin du travail – donc en fait on était trois dans une salle indépendante du service de santé, entre une heure et une heure et demie d'entretien avec chacun des opérateurs.



Donc on a pu prendre le temps. On demandait aux salariés de nous expliquer les contraintes qu'ils avaient au poste aujourd'hui, les stratégies qu'ils avaient développées afin de tenir les objectifs, et nous discussions enfin de leur état de santé articulaire du moment. Puis au fil de l'entretien, on essayait de remonter dans le temps pour identifier les choses qui avaient évolué.

Comme je vous le disais en introduction, cette synthèse est en cours de réalisation, mais, aujourd'hui, pour l'occasion, on va essayer de vous présenter quelques-uns de ces résultats.

Tout d'abord, on s'est intéressé aux *régulations* des salariés. Et, dans une perspective diachronique, on s'est demandé : comment faisiez-vous avant ? Et comment faites-vous maintenant ? – ceci afin d'essayer d'identifier si les changements au fil du temps dans l'entreprise télescopaient les stratégies, ou au contraire pouvaient les favoriser.

Alors pour l'occasion je vais vous présenter un bout de l'histoire de Pablo. Pablo prépare et peint des pales d'hélicoptères. Et comme les trois autres membres de son équipe, depuis qu'il remplit le questionnaire Evrest, c'est-à-dire en 2002, il estime chaque année être astreint à des facteurs de risque de TMS. Les douleurs se déplacent, apparaissent, et disparaissent, d'année en année. Et malgré tout, il tient. Et donc nous on s'est demandé : comment est-ce qu'il faisait pour tenir ? Et comment il a fait pour tenir jusqu'à présent ?

Pablo a 48 ans. Il est entré dans l'entreprise en 1982, à l'âge de 18 ans. Et donc au cours de l'entretien, on a parlé avec Pablo de toutes les évolutions de l'entreprise, qu'il a vécues.

On a parlé de vingt changements techniques et organisationnels, et des conséquences de ces changements. Et donc Pablo nous explique que, mis à part les deux premières années, il a toujours travaillé dans l'atelier de peinture des pales. Mais jusqu'en 1988, il ne peignait pas. Il ne faisait que la préparation en peinture :

- c'est-à-dire qu'il récupérait les pales sur des chariots ou dans des caisses ;
- les pales font entre 30 et 80 kilos, et il faut les mettre sur un outillage spécifique comme un bâti ;
- et après la préparation, c'est le ponçage et le masticage.

Donc c'était plutôt dur et pas très gratifiant par rapport aux peintres, puisque la peinture était faite par les peintres dans l'équipe d'à côté.

Et puis, en 1988, Pablo vit une évolution de carrière. On lui propose de passer peintre. Donc au début c'est quand même plutôt compliqué, parce que le métier de peintre n'est pas évident. Et donc pendant plusieurs années par compagnonnage, il fait des séries de pales. Au bout de plusieurs années il arrive à être complètement indépendant sur ce poste-là. Il peint huit à dix pales par jour. En fait il se rend compte que les sollicitations sont différentes de celles de la préparation, mais que finalement l'astreinte n'est pas moins forte. C'est-à-dire qu'il faut faire de longs allers-retours le long de la pale (une pale mesure entre 4 et 7 mètres de long), avec le pistolet à bout de bras.

Puis, en 2007, avec une modernisation de l'atelier, la direction décide de développer la polyvalence dans l'atelier – de manière à ce que tous les opérateurs à ce poste-là puissent faire de la préparation et de la peinture. Alors, au début, ça passe très très mal auprès des opérateurs. D'abord, parce que les peintres n'avaient pas envie de refaire de la préparation (masticage, ponçage, camouflage), car ils estimaient que c'était une activité moins noble. Et puis il fallait former les préparateurs à la peinture. Donc pendant deux ou trois ans, c'est un petit peu le bazar, parce qu'il fallait trouver une organisation interne aux deux équipes de préparateurs/peintres. Certains sont plus doués que d'autres. Donc il y a une période de flou de trois ans – en plus on a une période d'importante croissance de l'activité, donc c'est compliqué. Mais malgré tout peu à peu, en trois ans, les équipes arrivent à se former, à s'organiser – et ça tourne plutôt pas mal. Maintenant quand on discute avec eux, aucun n'a envie de retourner en arrière, en termes d'organisation – parce que contrairement à ce qu'on pensait au départ, ce qui est le plus pénible, ce qui amène le plus de douleurs, ce n'est pas la prépa-

ration des pales, ni le ponçage ou le masticage, mais c'est bien la peinture. De plus, les peintres nous expliquent que travailler avec un gros masque de protection toute la journée, ce n'est pas agréable. Il faut faire beaucoup de marche, parce qu'il faut faire de nombreux aller-retour le long de la pale pour la peindre (on a compté : ils font 140 mètres pour peindre une pale, si on prend une pale qui fait 7 mètres, donc ils font à peu près 12 aller-retour pour la peindre). Et puis c'est lourd de tenir ce pistolet à bout de bras, notamment sous contrainte temporelle forte, parce que contrairement aux préparateurs les peintres ne peuvent quitter leur poste qu'une fois toutes les pales peintes et sèches.

Les quatre opérateurs de cette équipe-là nous ont confirmé que c'était bien le poste de peinture qui était à l'origine de leurs douleurs aux bras. Mais grâce à une rotation autogérée entre eux, entre les tâches de peinture, de préparation, de masticage, de ponçage, etc. ils arrivaient à se maintenir au poste, à ne pas avoir trop de douleurs – et puis aussi cette rotation limitait la monotonie.

Lorsqu'on a fait ces observations on était, dans l'entreprise, dans un contexte de déploiement du *Lean Manufacturing*, et entre autres une volonté de la part des chefs de projet de revenir à une simplification des tâches (mettre les opérateurs sur des tâches simples). Cet exemple nous a montré que le *Lean Manufacturing* dans ce contexte n'était pas du tout une évolution, mais plutôt une régression, un retour en arrière. Et le fait d'avoir discuté avec les opérateurs sur le passé, sur leur manière de travailler, nous a donné des arguments pour dire aux chefs de projet : *un retour sur des tâches simples ici ce n'est pas une bonne idée. Là on a des opérateurs qui sont polyvalents. S'il y en a un qui est absent, on peut tourner. Et puis en termes de santé aussi c'est intéressant, ça permet de les protéger.*

Voilà, un premier exemple sur un type de régulation des opérateurs, en termes qualitatifs. Et on s'est demandé ensuite avec Céline si cet observatoire Evrest (donc plus de 10 000 fiches par an, depuis plusieurs années, depuis presque 10 ans), pouvait nous donner des éléments supplémentaires, en termes quantitatifs sur les possibilités des opérateurs à réguler.

Maintenant, je vais laisser la parole à Céline Mardon, pour qu'elle vous explique les exploitations réalisées.

## Céline Mardon

Evrest (ÉVolutions et RElations en Santé Travail) est un questionnaire court, qui balaye divers aspects des conditions de travail des salariés et leur santé – la partie santé est renseignée par le médecin du travail quand les salariés sont vus en visite systématique.

On prend un peu d'altitude parce que je vais vous parler de toute la population des personnels d'atelier de cette entreprise. Donc il s'agit de 3 450 personnes. J'appellerai ces personnels d'atelier, des opérateurs, car c'est le mot qu'emploie le médecin du travail de cette entreprise pour les désigner.

Pour explorer le volet régulation dans le travail de ces opérateurs, on regarde par le biais d'une régression logistique les liens entre les problèmes de vertèbres (qui est notre variable à expliquer), et les variables explicatives suivantes :

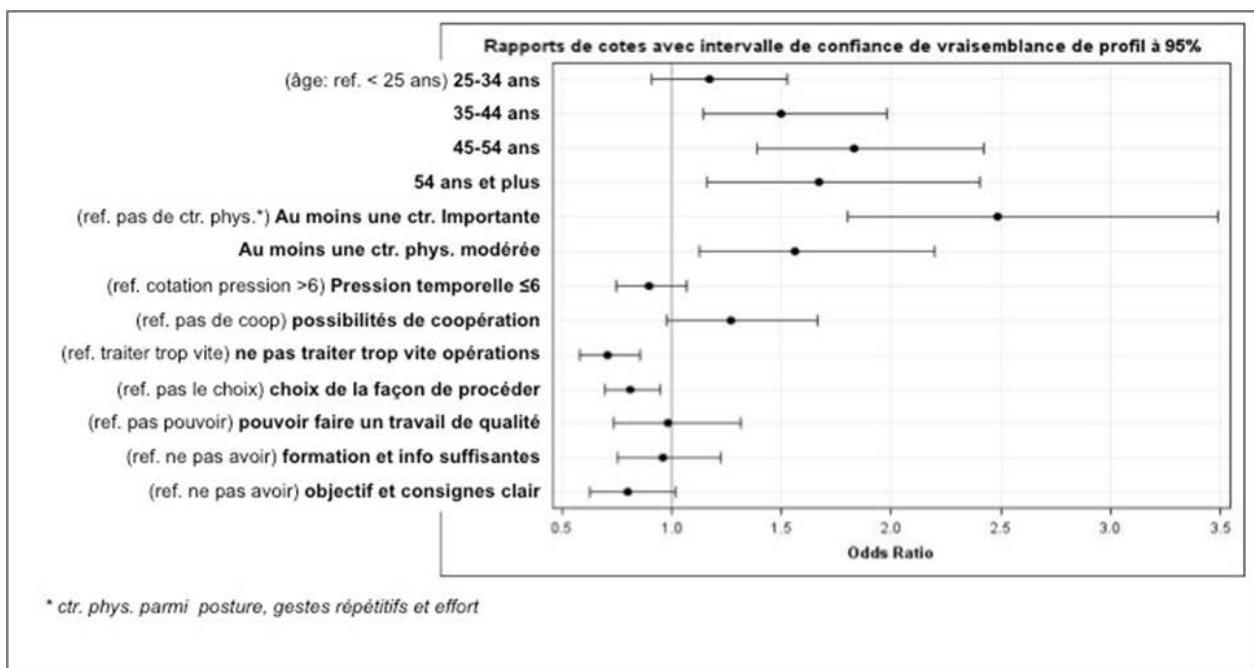
- l'âge,
- les contraintes physiques parmi les difficultés de posture, de gestes répétitifs, et d'efforts ou charges lourdes,
- et diverses variables de régulation éventuelle, comme avoir peu de difficultés liées à la pression temporelle, avoir des possibilités de coopération, avoir le choix de la façon de procéder, etc.

Et, toutes choses égales par ailleurs, on peut voir si les variables de régulation sont susceptibles de « protéger » des problèmes de vertèbres, à côté de l'âge et des contraintes physiques qui en sont des

facteurs aggravants. On présuppose un sens causal qui n'est pas vérifié par la régression elle-même, mais par des hypothèses qualitatives.

Par contre, il faut peut-être que je vous explique un peu ce que c'est qu'une *régression logistique*. Le graphique vous montre des *odds-ratio*, qui est un outil servant à montrer s'il existe un lien entre des modalités de réponse dans le questionnaire, et puis de caractériser dans quel sens est ce lien (augmentation ou diminution de la probabilité d'occurrence de la variable qu'on « explique »). Là en l'occurrence pour voir si on regarde toutes ces variables, si ça augmente la probabilité d'avoir les problèmes de vertèbres, ou si cela les diminue. Ici, quand l'*odds-ratio* est supérieur à 1, il y a une augmentation de la probabilité d'avoir des problèmes de vertèbres – et, quand l'*odds-ratio* est inférieur à 1, cette probabilité diminue.

Sur la figure 1, si je prends l'exemple de l'âge, l'*odds-ratio* va nous dire si avoir entre 25 et 34 ans (c'est la première ligne), c'est lié au fait d'avoir des problèmes de vertèbres d'une manière différente que quand on a moins de 25 ans (ce qui est choisi ici en référence). Et donc, dans ce cas-là, l'*odds-ratio* n'est pas différent de 1 significativement (c'est le cas quand les « moustaches » passent sur la ligne qui correspond à la valeur 1), donc on considère que ce qu'on regarde n'est pas lié d'une manière différente au fait d'avoir des problèmes de vertèbres, que ce que l'on prend en référence. Par exemple, avoir entre 25 et 34 ans, ce n'est pas lié différemment aux problèmes de vertèbres que pour ceux qui ont moins de 25 ans.



**Figure 1 :** Possibilités de régulations aux côtés des efforts physiques et de l'âge, vis-à-vis des problèmes de vertèbres (opérateurs 2009)

Et si on prend par exemple la classe d'âge des plus âgés, avoir 55 ans et plus (c'est la quatrième ligne), en revanche, ça augmente nettement la probabilité d'avoir des problèmes de vertèbres, par rapport à ceux qui ont moins de 25 ans.

Ce que l'on va constater sur les contraintes physiques, ça ne peut pas être un effet indirect de l'âge, si jamais les contraintes physiques ne touchaient pas la même proportion de gens jeunes, ou âgés.

Ici on constate que *ne pas traiter trop vite une opération*, *avoir le choix de la façon de procéder*, et puis aussi *disposer d'objectifs et de consignes claires*, ça semble jouer ce rôle de régulation aux

côtés des contraintes physiques et de l'âge qui augmentent la probabilité d'avoir des problèmes de vertèbres.

Quand on fait la même chose avec les membres supérieurs, il n'y a aucune variable qui sorte nettement comme moyen de régulation possible.

Mais comme le disait Willy, on est toujours en train de travailler là-dessus, donc il faut peut-être considérer les régressions d'une manière un peu différente, en travaillant le choix des variables explicatives par exemple.

Dans la figure 2 : on regarde, pour ceux qui ont des problèmes de vertèbres, les éventuelles régulations possibles vis-à-vis des gênes que ça peut leur apporter dans le travail.

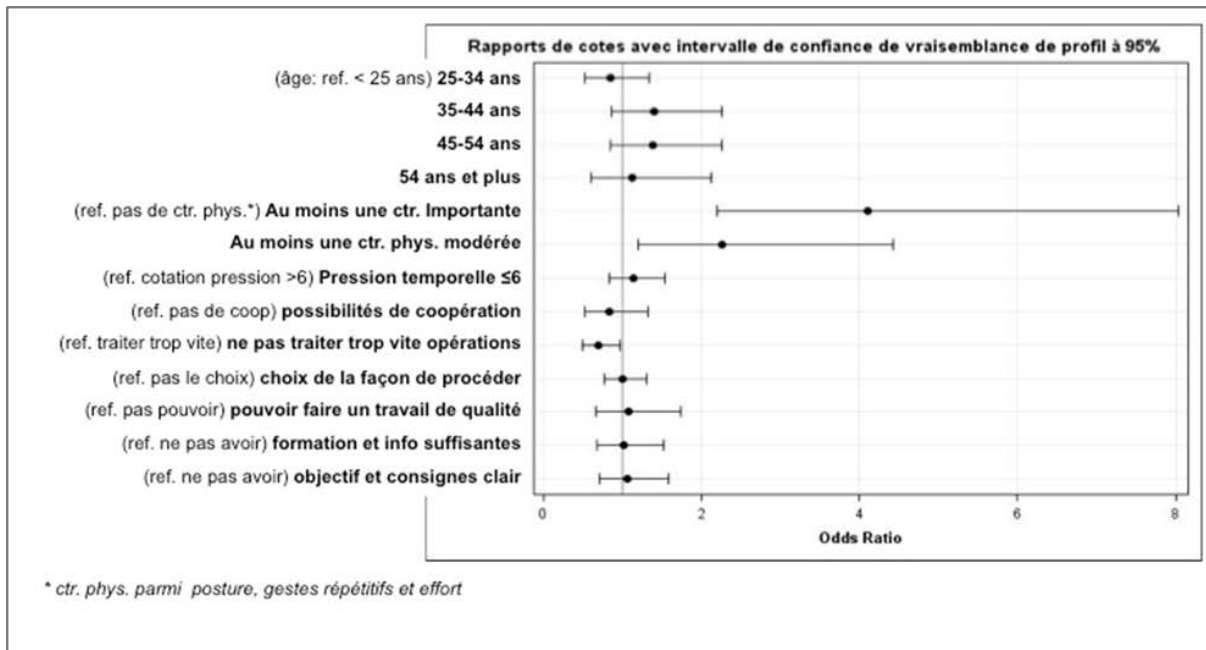


Figure 2 : Possibilités de régulations aux côtés des efforts physiques et de l'âge, vis-à-vis des gênes dans le travail (opérateurs 2009 avec problèmes au niveau des vertèbres)

On voit que *traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soins*, est une variable qui ressort comme quelque chose de protecteur vis-à-vis de ces gênes. Il existe donc une régulation possible vis-à-vis du fait d'avoir des gênes dans le travail dues à des problèmes de vertèbres, pour les gens concernés par des problèmes de santé de cet ordre.

Et pour les opérateurs qui ont des problèmes de membres supérieurs, *le sentiment de pouvoir faire un travail de qualité* ressort nettement comme une possibilité de régulation des contraintes physiques et de l'âge, vis-à-vis des gênes dans le travail.

On voit donc qu'il existe des possibilités de régulation des contraintes physiques, vis-à-vis des problèmes articulaires, qui passent par d'autres volets des conditions de travail : *ne pas traiter trop vite une opération, avoir le choix de la façon de procéder, et avoir des objectifs et consignes clairement définis*. Et puis on voit aussi que ce n'est pas la même chose pour les membres supérieurs et le dos.

Cela dit, on a peu de régulations possibles vis-à-vis des gênes dans le travail, pour ceux qui sont déjà concernés par un problème articulaire, en dehors de la possibilité de faire *un travail de qualité*, pour les membres supérieurs.

Donc, ces résultats vont dans le sens des analyses de terrain, chez les peintres, réalisées par Willy. Quand un peintre sent qu'il n'arrive pas à obtenir un rendu optimal de la peinture, il préfère laisser la main à un autre.

## Willy Buchmann

Ces premiers résultats, en fait, nous donnent des pistes sur les liens entre les changements potentiels dans les ateliers, et puis leurs conséquences sur les contraintes physiques. On s'est demandé dans quelle mesure le cumul au fil du temps des contraintes physiques, pouvait avoir un impact sur l'usure articulaire des salariés, des opérateurs.

Et donc on s'est intéressé ensuite au phénomène d'*usure au travail* et au cumul d'contraintes. Et donc pour illustrer ça, je vais reprendre l'exemple des peintres.

Tout d'abord, on a cherché à identifier des facteurs d'usure persistants dans le travail – donc des facteurs qui n'ont pas évolué aussi vite que les produits utilisés, le matériel, etc. Les peintres ont mis en évidence l'influence énorme du type de produit sur lequel ils devaient travailler (donc le type de pale), comme facteur de postures pénibles – entre autres, la dimension de la pale : bien évidemment peindre une pale qui fait 4 m de long sur 30 cm de large, n'est pas aussi pénible que de peindre une pale qui fait 6,50 m ou 7 m de long sur 60 cm de large.

Ensuite, il y a le type de peinture utilisée (certaines demandent à être diffusées plus lentement, donc ça prend plus de temps, et on reste dans une posture pénible plus longtemps), ou encore le type de pale en termes de matériaux utilisés (certains étant plus tolérants que d'autres à la peinture).

Par ailleurs, parmi les facteurs d'usure persistants, on a noté certaines manutentions manuelles, et entre autres les ports de charges en fin de ligne – parce que en fin de cette ligne-là, il n'y a pas de stock tampon pour les pales, on est directement sur le poste aval. Et donc en fin de ligne, les peintres sont obligés de trouver une place pour mettre les pales, parce que le poste aval ne travaille pas exactement au même rythme, ou aux mêmes horaires. Donc les peintres font entre six et huit pales par jour, ils arrivent à disposer les pales sur les bâtis du poste suivant – ils en placent à peu près la moitié, trois ou quatre. Ensuite il faut qu'ils se débrouillent à mettre quelque part les pales qui restent. Alors qu'est-ce qui se passe ? Ils vont dans l'atelier à la chasse au chariot de stockage. Et ils vont passer une demi-heure à deux heures à chercher un chariot. La plupart du temps, ce chariot qui a quatre ou cinq emplacements a déjà une ou deux pales placées dessus. Donc il faut sortir ces pales, et les mettre sur un autre chariot. Ramener le chariot, et faire les manutentions de pales. Ce qu'on a constaté régulièrement c'est que, pour pouvoir sortir les pales de la ligne de peinture et les disposer sur un chariot, les opérateurs partaient à deux pendant 40 minutes faire jusqu'à 11 manipulations de pales pour au final ne charger que deux pales. Et c'était quasiment comme ça tous les soirs. Et ce manque de stock tampon entre les deux postes, est, selon les opérateurs, la première chose qu'il faudrait faire changer à ce poste – ce qui nous a paru assez surprenant compte tenu de la technicité du produit, et tout ce qui peut se faire à côté dans cette usine.

Enfin, on s'est intéressé à la gestion temporelle de l'activité, puisque les peintres organisent au mieux leur journée en essayant de jongler avec des temps incompressibles de séchage entre autres de la peinture, des mastics, et des pales urgentes non prévues.

On a un peintre qui nous dit : *comme on est les derniers de la chaîne, on doit rattraper tous les retards de production qui se sont accumulés*. Et on voit par exemple sur la photo du fond qu'une pale a été demandée en urgence, et donc le peintre du fond s'est arrêté, et est venu donner un coup de main pour faire la préparation de cette pale – donc là ils sont en train de la poncer, et après il va la peindre en direct.

Malgré tout quand on s'intéresse au phénomène d'usure dans le temps chez les peintres, ils nous expliquent qu'il y a eu de nombreux progrès – et entre autres, un nouvel atelier en 2006 dont l'organisation fait qu'il y a beaucoup moins de manutention. Les manutentions de pales c'est sou-

vent un facteur incriminé dans le passé, mais là on a réussi à les réduire au maximum. Et ils mentionnent aussi parmi les progrès de cette nouvelle organisation, que tout le monde est capable maintenant de faire de la préparation et de la peinture. Et on n'est pas seulement cantonnés à un type d'activité. Ou encore ils nous parlent d'amélioration dans les produits, comme la peinture ou les outillages.

Je vais vous donner un exemple d'un peintre qui nous dit : avant les pales 3.5, on les faisait en référence X. Je peux vous dire que des fois, le soir on finissait 10 pales, et le lendemain matin quand on arrivait, il n'y en avait que deux de bonnes. Là c'était une sacrée galère. Je me souviens de Michel, notre chef d'équipe à l'époque, il nous disait : comment ça se fait ? Et au moindre truc, la pale, il fallait à nouveau polisher et poncer, la refaire. À l'époque, il y avait des produits qui étaient plus ou moins tolérants aux pales, et quand on fait sa production du jour (c'est-à-dire 10 pales) on est contents, et au final il n'y en a que deux de bonnes : c'est dur. On a notre rendement de cellule qui en prend un coup. Et donc il faut recommencer encore plus vite.

Malgré tout, les peintres font une réelle différence entre leurs conditions de travail actuelles et les conditions passées. Mais il y a aussi des régressions, des choses qui se passaient mieux avant, et qui peu à peu dérivent. Par exemple ce nouvel atelier n'a pas complètement limité les manutentions de pales. Et s'il y a un domaine dans lequel nos peintres sont particulièrement inquiets, c'est dans la pression temporelle ressentie : les pales à passer en urgence. Ça arrive de plus en plus régulièrement, ou encore la diminution du temps alloué pour peindre une pale.

Je vais vous donner un exemple de ce qu'un peintre nous racontait. Il me dit : « je me souviens, quand je suis rentré ici en 1981, j'en ai fait des temps, quand il y avait une nouvelle pièce à faire ou autre, une nouvelle pale qui venait, donc il fallait qu'on entre un temps pour savoir combien de temps on a pour la faire. Donc on sortait le mastic. On préparait la pale, on la ponçait, on la mastiquait, on la camouflait. Et il y avait un gars (qu'on appelait un chrono) qui était là à côté à regarder. Après, il rajoutait 10 à 15 minutes – le temps d'aller faire pipi ou d'aller boire un coup de flotte. Mais maintenant, je ne sais pas comment ils calculent. On leur a demandé... On s'informe... Je vois même des fois le chef d'équipe, il est embêté avec le rendement. Il faut qu'il rende des comptes. C'est vrai qu'on a des pales, les 3.6, c'est des pales, on passe cinq ou six heures dessus, alors que je crois qu'on a 1h20 pour les faire. »

Dans un autre entretien, un autre compagnon nous donne une explication : « l'appareil, il a un coût. Ils calculent le prix de l'appareil pour le placer dans une gamme. Et ils répartissent le nombre d'heures. Comme le 110 (c'est un type d'appareil, un hélicoptère), avant on tournait à 30 dixièmes d'heure en préparation, là on est à 14 dixièmes. Pourquoi ? Parce qu'ils ont baissé le prix du 110. Tout simplement, c'est comme ça que ça se passe. »

Donc en synthèse, sur ces phénomènes d'usure au travail, nos observations nous ont donné des éléments à l'origine de l'usure articulaire des peintres, et sur les contraintes physiques passées liées par exemple aux nombreuses manutentions manuelles de charge, et qui ont été modérées au fil du temps par les progrès techniques. On a aussi des contraintes physiques qui perdurent, liées à des produits, à des contextes, ou des séries plus difficiles que d'autres, et sur lesquelles on a pu essayer d'orienter certains points de prévention à l'entreprise.

Enfin (hélas) on remarque aussi la dégradation de certaines conditions de travail susceptibles d'accélérer l'usure articulaire. Si on fait un lien avec ce qu'a présenté Céline tout à l'heure, c'est que dans Evrest la variable *ne pas traiter trop vite une opération* était le premier élément de régulation des contraintes physiques, alors que là on nous dit que cette variable (dans l'autre sens) est le premier élément de dégradation. Et donc avec ces constats sur l'usure, on s'est demandé : quels éléments apportait Evrest sur les phénomènes d'usure articulaire ? Donc Céline s'est intéressée aux cumuls d'astreintes au fil du temps.

## Céline Mardon

Après l'étude de ces données qui proviennent des analyses de l'activité au poste de travail, et des entretiens, on a cherché à appréhender ces relations santé / travail dans leurs évolutions à travers le temps, avec les données quantitatives à notre disposition. Donc on a défini une variable d'astreinte au facteur de risque de TMS, à partir de questions d'Evrest – donc trois questions sur la charge physique du poste de travail, à savoir : les difficultés dues aux postures, aux gestes répétitifs, et aux efforts et port de charges lourdes, ainsi que la question sur les possibilités de coopération, et des difficultés dues à la pression temporelle, à partir de l'échelle analogique de cotation.

On a constitué un groupe de « *oui astreints* » :

- ce sont les salariés qui ont répondu « *oui, importante* » à l'une des trois questions sur la charge physique au poste,
- ou bien qui ont répondu « *oui, modérée* » à l'une de ces trois questions sur la charge physique de travail, et qui ont aussi coté à au moins 7 / 10 leurs difficultés liées aux cadences, délai, cumul de tâches, et qui ont aussi répondu « *non* » aux possibilités d'entraide et de coopération.

Et tous les autres, on les appellera les « *non astreints* » (avec notre définition).

Donc, on a regardé l'évolution globale pour tous ces opérateurs de cette astreinte, telle qu'on l'a définie d'une part, et de leur santé d'autre part (en tout cas des problèmes de vertèbres et de membres supérieurs).

	% pb vertèbre chez les non astr. ou pt-é. astr.	% pb vertèbre chez les astreints	OR (astr./autres)	Significativité ** p<0,01 * p<0,05
Opérateurs entrX, transversal 2009	22,7	34,3	1,77	**
Opérateurs entrX, appariement 2008-2009	23,8	33,0	1,58	**
Opérateurs entrX, appariement 2007-2009	27,3	35,5	1,46	**
Opérateurs entrX, appariement 2006-2009	22,6	34,5	1,80	**
Opérateurs entrX, appariement 2005-2009	24,7	34,8	1,63	**
Opérateurs entrX, appariement 2004-2009	25,4	37,3	1,75	*
Opérateurs entrX, appariement 2003-2009	26,2	36,9	1,64	**
Opérateurs entrX, appariement 2002-2009	30,5	34,8	1,22	

Pour un appariement année A – 2009 :

- l'**astreinte** considérée est celle de l'année A
- les **problèmes de vertèbres** considérés sont ceux relevés en 2009

**Figure 3** : Liens entre santé actuelle et astreinte (actuelle et dans le passé)

Entre 2002 et 2009, on ne voit pas de tendance claire. Il n'y a pas d'évolution spécialement dans un sens ou dans un autre. Mais ça c'est fondé sur des comparaisons de population à différentes dates, sans voir si ce sont les mêmes personnes qui sont exposées ou non, ou qui sont malades ou non.

Or, à chaque fois qu'on a fait du longitudinal dans cette entreprise, on a toujours constaté qu'entre la date T1 et T2, il y avait à la fois un bon nombre d'individus qui allaient mieux, et un bon nombre pour qui la situation avait empiré – que l'évolution globale aille dans un sens ou dans l'autre, ou même quand il n'y a globalement pas d'évolution entre les deux dates. Et donc ça confirme l'intérêt de considérer les relations travail/santé, dans leurs évolutions à travers le temps.

Donc là (figure 3), on donne l'exemple de ce qui se passe pour les problèmes de vertèbres du présent mis en relation avec l'astreinte présente, mais aussi passée. Donc on voit que le fait d'être sous astreinte actuellement est lié aux problèmes de vertèbres (c'est la première ligne du tableau) et que l'avoir été dans le passé, aussi (ce sont les autres lignes), il n'y a pas de tendance claire qui apparaît selon la distance entre l'astreinte et la santé actuelle.

Par ailleurs, on se dit que d'être astreint à une date peut être corrélé avec le fait d'être astreint à une autre date. Et que peut-être le lien entre une astreinte passée et la santé actuelle pourrait être le reflet du lien entre astreinte actuelle et santé actuelle. Pour démêler ça, il fallait trouver des méthodes pour mieux investiguer les relations dans le temps, entre astreinte et santé. Et on a commencé par regarder des séquences d'astreinte au cours du temps, et leurs liens avec la santé.

Donc on a défini une population d'opérateurs vus au moins trois fois, sur un laps de temps le plus long possible. On a pris une date T3 qui correspond à une fiche Evrest remplie en 2008 ou 2009 (en gardant la fiche la plus récente, pour ceux qui ont été vus les deux années) – et une date T1 qui correspond à l'année 2002 ou 2003, et cette fois on garde la fiche la plus ancienne, pour ceux qui ont été vus les deux années, et comme ça on a mis un maximum de distance entre T1 et T3.

T2 est une date qu'on a voulue médiane – donc on a pris 2005 2006 en gardant la fiche la plus récente pour ceux qui ont été vus les deux années. Et donc on a construit une variable de séquence d'astreinte pour cette population, avec huit combinaisons possibles, qui va des astreints aux trois dates aux non astreints aux trois dates. Et puis après, on a regardé les relations entre la séquence d'astreinte et les problèmes de santé.

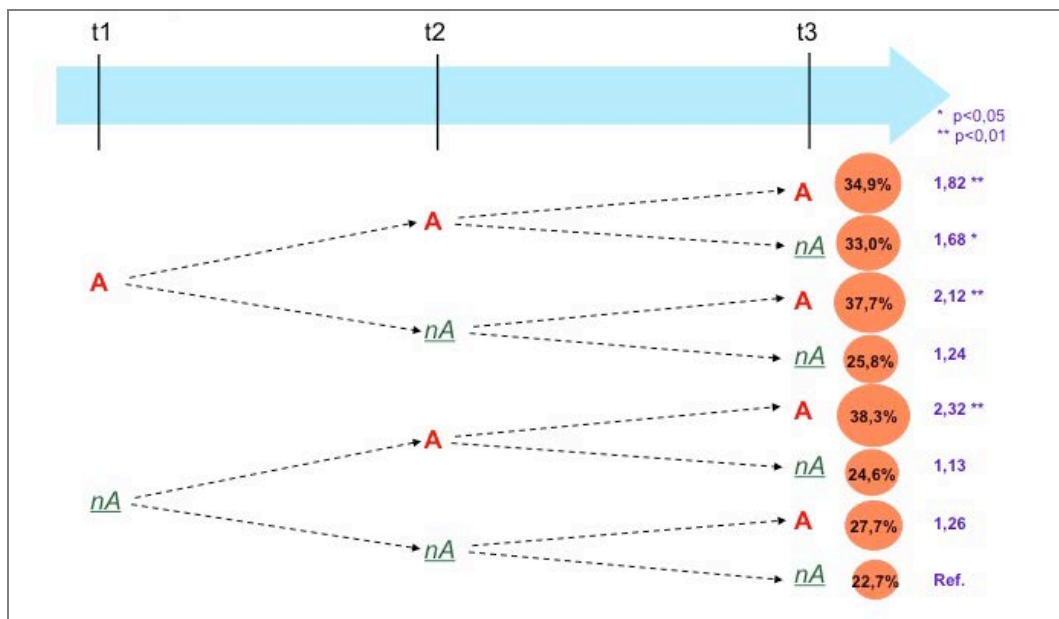


Figure 4 : Séquences d'astreinte et problèmes de vertèbres en t3



Là, avec la figure 4, je vous montre ce que cela donne avec les problèmes de vertèbres. Vous avez les parcours d'astreinte aux trois dates. Dans les disques colorés, c'est la prévalence des problèmes de vertèbres à la date T3 chez les opérateurs qui correspondent à la séquence d'astreinte considérée. La taille des disques est à peu près proportionnelle à cette prévalence pour faciliter la lecture.

Donc, on remarque que ceux pour lesquels la prévalence de problèmes de vertèbres est la plus importante, ce sont les *non astreints* au départ puis toujours *astreints* ensuite – ce qui s'explique peut-être par une astreinte continue sur un laps de temps assez long, comme les trois fois *astreints* qui ressortent aussi nettement.

Les *astreints*, les *non astreints*, puis *astreints de nouveau*, présentent aussi une prévalence élevée – mais là on ne peut pas vraiment l'expliquer, avec cet outil tel qu'on l'a défini.

Les *jamais astreints* enfin du moins *trois fois non astreints*, sont ceux qui présentent en proportion le moins de problèmes de vertèbres.

Pour les membres supérieurs, on trouve quelque chose qui ressemble beaucoup à ce que l'on voit pour les problèmes de vertèbres. Sur la figure 5, il y a trois séquences d'astreintes qui ressortent : les *trois fois astreints*, les *non astreints* puis les *deux fois astreints*, et puis les *trois fois non astreints* pour la prévalence la plus faible.

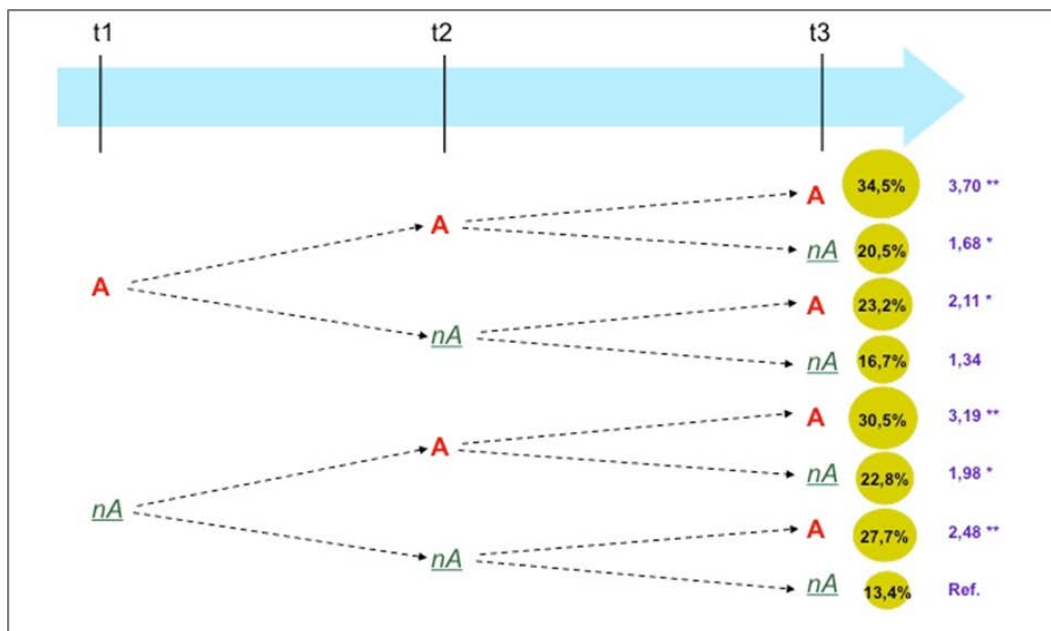


Figure 5 : Séquences d'astreinte et problèmes de membre supérieur en t3

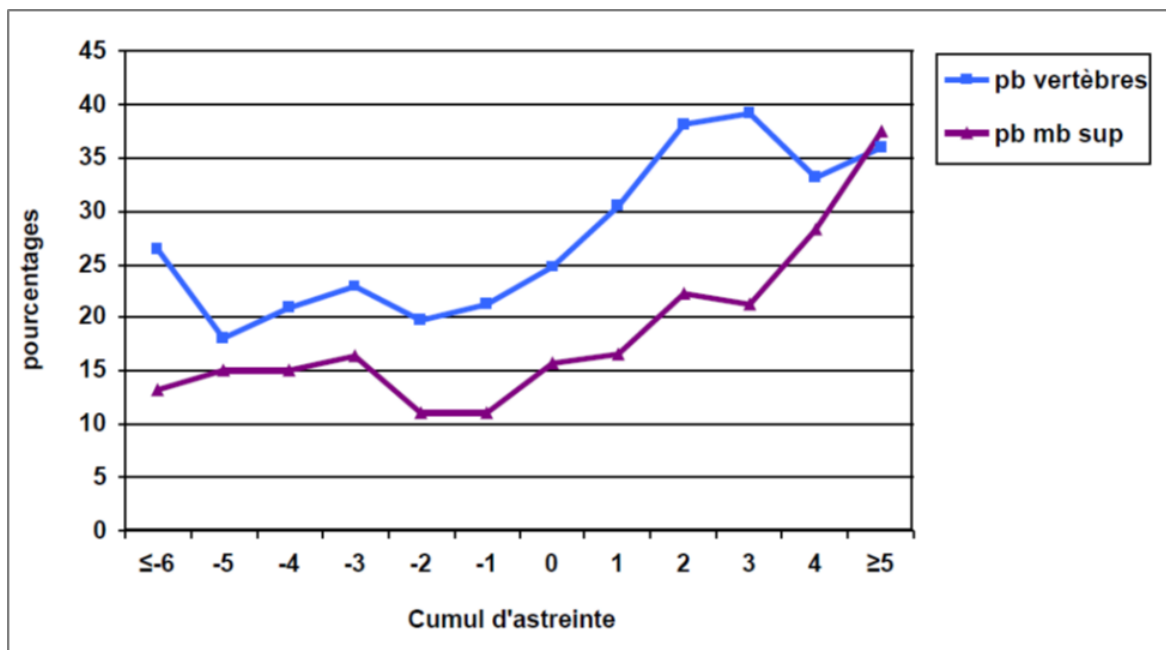
On constate qu'être astreint aux trois dates c'est très lié avec le fait de présenter des problèmes de vertèbres et de membres supérieurs – et, pour ceux qui ne sont astreints à aucune des trois dates, les prévalences sont les plus faibles. À partir de là, on fait bien sûr l'hypothèse que la répétition de l'astreinte dans le temps est un facteur de risque de TMS.

Partant de ce constat, on s'est intéressé au cumul d'astreinte dans le temps de l'ensemble des opérateurs 2008-2009, qui sont un peu plus de 6000. Pour définir un indicateur de ce cumul d'astreinte, on ne pouvait pas simplement compter le nombre d'astreintes constatées au cours du temps, parce que ça dépend du nombre de fois où les opérateurs ont rempli Evrest. Donc en fait, on a balayé toutes les années de 2002 à 2009, et chaque fois qu'il y avait astreinte notre indicateur de cumul est incrémenté de 1, et chaque fois qu'il n'y a pas astreinte on retranche 1 à l'indicateur. Donc la valeur de cet indicateur varie selon les individus de -8 (pour ceux qui ont été vus huit fois sans jamais être astreints) à +8 (pour ceux qui auraient été vus les huit années en étant astreints à chaque fois). La

valeur zéro, par exemple, correspond aux opérateurs qui ont été vus un nombre pair d'années, et qui ont été autant de fois astreints que non astreints.

Mais en croisant séquences et cumul, on a observé que d'une manière générale, les situations de *jamais astreint* et *toujours astreint* prédominent, et que donc dans notre séquence d'astreints que l'on a vue précédemment, les *trois fois astreints* c'était vraiment des gens qui étaient astreints en continu, et qu'ils n'avaient pas été *non astreints* à un moment.

En figure 6, ci-après, on a croisé les prévalences de problèmes articulaires avec cet indicateur de cumul d'astreinte qu'on a construit, et vous voyez que plus le cumul est important (en tout cas dans ses valeurs positives) plus les prévalences sont grandes – à part un léger décrochage pour les problèmes de vertèbres dans les valeurs les plus hautes du cumul (c'est un résultat qu'il faut qu'on creuse).



**Figure 6 :** Prévalence des problèmes de vertèbres et membres supérieurs en 2008-2009, selon le cumul d'astreinte (opérateurs 2008-2009)

Et puis, quand on fait des régressions logistiques en contrôlant sur l'âge, plus l'indicateur de cumul est bas plus la probabilité d'occurrence des problèmes articulaires est réduite. À l'inverse, plus le cumul est haut, plus cette probabilité augmente. Donc plus on cumule d'astreinte, plus la probabilité d'avoir un problème de santé ostéo-articulaire est importante. De plus, la répétition de l'état astreint pourrait renvoyer à l'intensité de l'astreinte – je ne vous le montre pas ici, mais dans ce sens, on a vu aussi que les hautes valeurs de cumul augmentent encore plus la probabilité d'avoir un problème articulaire qui gêne dans le travail, que la probabilité d'avoir un problème articulaire tout court.

Ces résultats complètent les données présentées par Willy sur les peintres. Malgré certaines améliorations techniques ou organisationnelles, les peintres continuent à accumuler des astreintes physiques fortes, ce qui les place plutôt tout à droite dans ce graphique. Le croisement de ces différentes données représente un argument de plus pour la prévention des TMS dans ce secteur, ceci afin que les peintres (s'ils le souhaitent) puissent continuer à exercer leur activité sans devoir faire l'objet d'un reclassement. Justement avec les peintres, on est dans une situation plus ou moins équilibrée, dans laquelle ils arrivent à tenir malgré le poids de l'astreinte cumulée, mais ce n'est pas le cas pour tous les compagnons.

Ensuite, après avoir vu les régulations et les phénomènes d'usure, on s'est intéressé aux **mécanismes de sélection** – et nous avons posé la santé comme facteur de changement de l'astreinte. Et on s'est interrogé sur : en quoi la santé, il y a quelques années, pouvait être un prédicteur du travail actuel ?

On a vu précédemment que les problèmes de santé actuels étaient non seulement liés à l'astreinte actuelle, mais aussi à l'astreinte passée – et que par contre il n'y avait pas de tendance qui se dégageait selon la distance entre la santé actuelle et le moment où l'astreinte était considérée.

D'où l'idée de regarder les choses en sens inverse, et s'intéresser à la santé passée vis-à-vis des parcours d'astreinte.

En analysant les problèmes de vertèbres à la première date (figure 7), on constate par exemple :

- une prévalence stable, pour la séquence des *trois fois astreints* (la prévalence des problèmes de santé n'a pas spécialement évolué entre les deux dates) ;
- une augmentation de la prévalence, pour la séquence des *non astreints* puis *astreints deux fois* ;
- une mise à l'abri, puisque la prévalence baisse, des *astreints* au départ puis *plus astreints* ;
- et une légère baisse de la prévalence pour ceux qui sont sans doute *récemment astreints*, qui sont astreints juste à la dernière date – une hypothèse, c'est que l'astreinte est peut-être trop récente pour que les dégâts se fassent déjà ressentir vis-à-vis des problèmes de vertèbres.

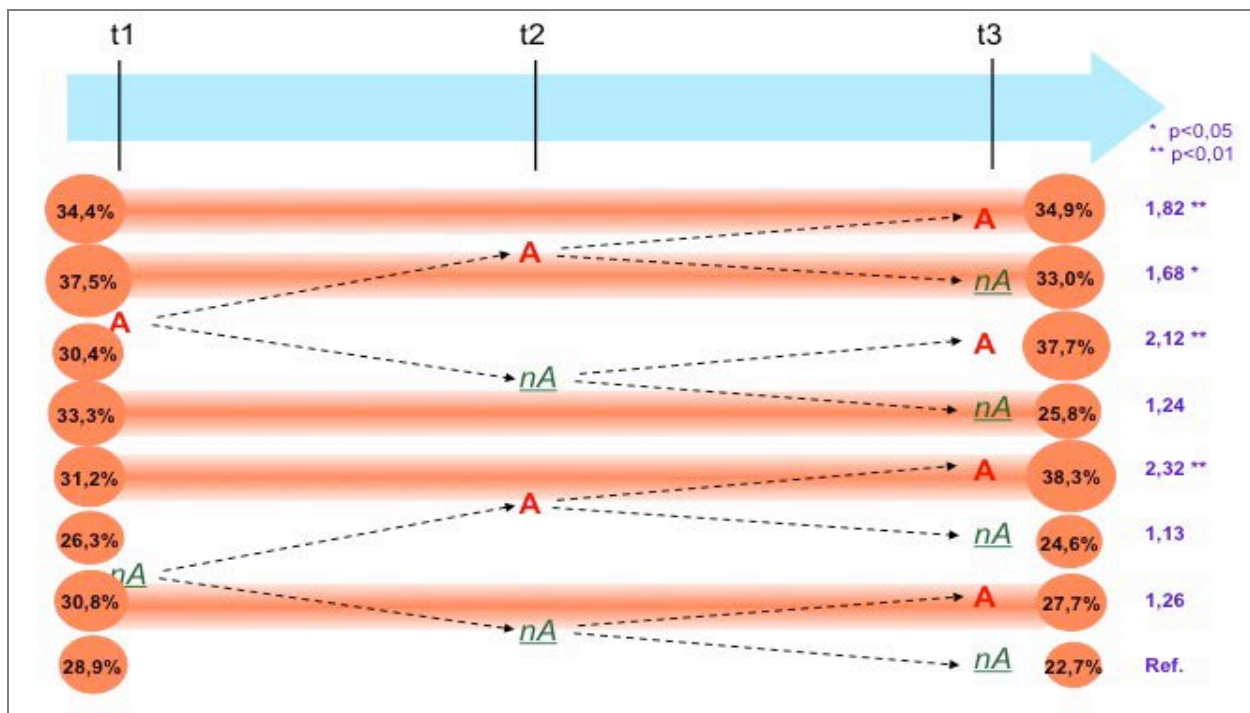


Figure 7 : Séquence d'astreinte et problèmes de vertèbres en t1

Pour les membres supérieurs (figure 8, ci-après), on a vu que les prévalences les plus fortes en T3 sont à peu près pour les mêmes séquences d'astreinte que pour les vertèbres. Et par contre, quand on regarde, la santé en T1, la prévalence des *trois fois astreints* augmente beaucoup (pour les vertèbres c'était stable), et la prévalence des *non astreints* au départ puis *astreints deux fois* augmente aussi.

On ne constate pas spécialement d'amélioration pour ceux qui semblent pourtant avoir été mis à l'abri de l'astreinte.

La prévalence a plus que doublé pour les *nouvellement astreints* – ce qui est très différent là aussi de ce qu'on voyait pour les problèmes de vertèbres.

Donc quand on regarde l'évolution de la santé entre T1 et T3, on a l'impression que les membres supérieurs sont peut-être plus « réactifs » à l'astreinte que les problèmes de vertèbres – mais qu'en revanche il y a moins de sélection : soit elle marche moins bien au sens où les problèmes de membres supérieurs seraient peut-être moins réversibles que les problèmes de vertèbres, ou alors moins rapidement.

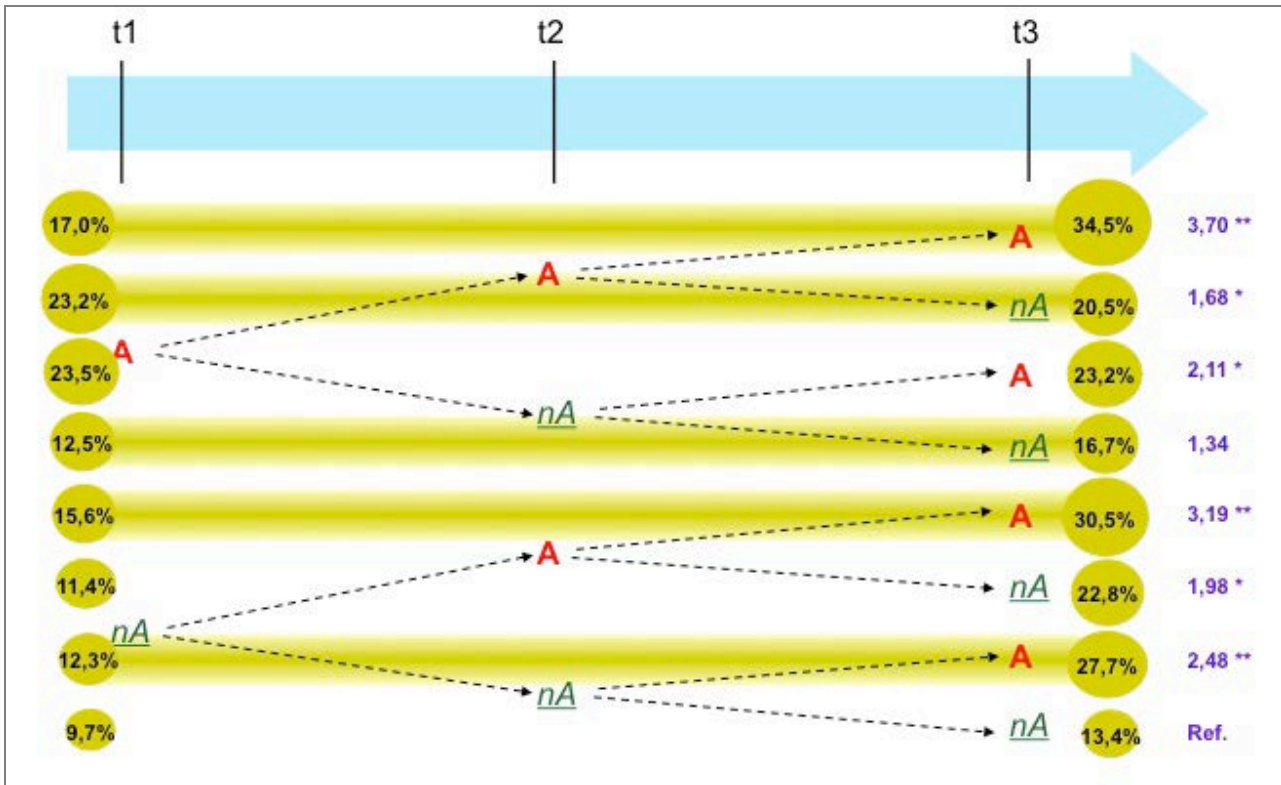


Figure 8 : Séquence d'astreinte et problèmes de membres supérieurs en t1

En tout cas, ce sont des résultats qui appellent des analyses qualitatives sur les mécanismes de sélection, et toujours dans une perspective diachronique : qu'est-ce qu'on peut recenser sur des compagnons qui ont des déficiences de santé dues peut-être au travail, et qui ont souhaité demander ou ont été poussés à changer de poste, ou s'abriter des contraintes en question ?

### Willy Buchmann

Pour identifier les liens entre l'évolution des douleurs et le parcours professionnel, on a travaillé avec le médecin du travail du site, sur la base des dossiers médicaux des compagnons reclassés pour cause de TMS. Le médecin du travail a retrouvé neuf dossiers médicaux de compagnons qui, ces dernières années, ont eu des reclassements pour cause de problèmes de TMS. On a ensuite essayé de voir quel a été le parcours de ces salariés ces dernières années. C'est de l'exhaustif. Elle en a retrouvé neuf – donc on a regardé les neuf parcours.

Un premier constat, on a plutôt deux populations différentes : des moins de 40 ans avec entre 5 et 15 ans d'ancienneté, et quatre qui avaient entre 55 et 58 ans avec une ancienneté assez importante.

Rapidement, je vais vous présenter une de nos grilles d'analyse.

Là, on est dans le cas d'un compagnon qui avait 27 ans en 2003, et qui était entré en 1996 dans l'entreprise en tant que peintre (une fois de plus).

On voit pour ce peintre, qu'il commence à avoir des douleurs, dès 2003 ; régulièrement, en visite médicale, il signale des douleurs plus ou moins présentes. En 2007, il y a une première restriction médicale temporaire – le salarié avait vraiment des douleurs ; dans le dossier il était noté qu'apparemment c'était suite à un changement dans le type des pales qui étaient peintes, et dans l'organisation des pales. Ensuite, les douleurs augmentent à nouveau. Il est envoyé en consultation de pathologies professionnelles. Il déclare une maladie professionnelle à l'épaule. Mais il souhaite rester à la peinture. Il reste à la peinture, mais en ne faisant plus que des références faciles à peindre.

En 2010 il a, cette fois, des problèmes à l'autre épaule si importants qu'il déclare aussi une maladie professionnelle. Il est arrêté – et déclaré inapte. Ensuite, toujours en 2010, on voit qu'il a changé de poste à plusieurs reprises. Par exemple il est affecté à un poste de finition des pales, mais ça ne se passe pas très bien – il n'arrive pas à tenir. Le médecin du travail nous dit que les membres qui se saisissent de ce reclassement ont mal évalué d'une part les douleurs du salarié et d'autre part les contraintes sur le poste. Donc il est changé de poste. Il passe au ponçage / ébavurage – et ça ne va toujours pas. Enfin, on arrive à lui trouver la préparation d'une référence de pales – et là ça a l'air d'aller mieux. Malgré tout, en septembre, il est à nouveau changé de poste, et doit faire certaines opérations – plutôt des ports de charges. Là, la douleur descend jusqu'au coude ; il est arrêté. À partir de mai 2011, il est mis sur un poste d'équilibrage des pales. En faisant attention, il tient. Enfin en août 2011, il passe en Commission de Maintien à l'Emploi (nouvellement créée), de manière à ce qu'on fasse particulièrement attention à lui, et aux problèmes qu'il peut avoir.

D'une part, c'est un compagnon qui, pendant plusieurs années (entre 2003, 2008 et 2009), a des douleurs régulières, mais qui tient et qui souhaite rester à son poste. Et puis, une déclaration officielle de maladie professionnelle – localisée à l'épaule. Et là, pour le reclasser, on fait différentes tentatives plus ou moins réussies. Actuellement il est dans une situation où il fait attention, mais tient bon. Donc ça c'est un exemple.

La figure 9, ci-dessous, est une grille de synthèse des différents reclassements de ces neuf salariés. On a : leur âge ; leur ancienneté ; l'année de la première alerte ; le nombre d'alertes, le nombre de fois où ils ont dit : « là, j'ai mal, j'arrive à tenir, mais ça tient » ; la date de déclaration de la maladie professionnelle ; le reclassement.

Nom	Age au 31.12.2011	Ancienneté au 31.12.2011	Année 1 <sup>ère</sup> alerte	Nombre d'alertes	Date déclaration AT ou MP	Année 1 <sup>er</sup> reclassement	Nbre de chgts de postes à partir 1 <sup>ères</sup> douleurs	Dont reclassements liés aux douleurs articulaires
MDC	37	11	2007 (épaule)	6 depuis 2007	AT en 2009	2009	5	3
JB	27	8	2007 (coude)	8 depuis 2007	AT épaule Avril 2009 Opération épaule juillet 2011	2008	3	3
NEA	39	5	2009 (épaule et coude)	4 entre 2009 et 2010	2010	2010	4	2
SVC	33	11	2005 (poignet)	4	2010	2010	4	4
PC	57	36	1982 (dos)	Chaque année depuis 1988	MP dos 2005	2005	1	1
PD	58	39	2003 (cou et mb sup)	Chaque année depuis 2003	/////	2005	3	1
BG	56	22	2001 (coude et épaule D)	Chaque année à partir de 2001	2004	2004	5	3
MM	33	15	2003 dos 2005 mb sup	Chaque année à partir de 2005	2009 épaule G 2010 épaule D	2009	6	5
SR	55	30	2005	//	//	2008	3	2

Figure 9 : Grille de synthèse des reclassements

Dans ce tableau, ce qui est intéressant, ce sont les deux dernières colonnes : c'est le nombre de changements de poste à partir des premières douleurs – dont les reclassements liés aux douleurs articulaires. On voit, d'une part, qu'il y a des alertes régulières et répétées dans le temps, et, d'autre part, de nombreux changements de postes. De là, finalement, à l'analyse de ces grilles, on s'est demandé si l'entreprise n'était pas amnésique. C'est-à-dire que quelque part on oublie que tel compagnon se retrouve à ce poste-là parce qu'on lui avait mis une restriction médicale. Mais il tient. Il ne se plaint plus. Quelques mois passent, puis on a un besoin de production, ailleurs. Alors on le déplace. Les douleurs reviennent à nouveau. Il est arrêté. Et ça pose problème.

Quand on regarde les parcours des personnes qui ont été reclassées, on s'est rendu compte que certains avaient les mêmes parcours quand ils ont commencé comme peintre. Par exemple deux d'entre eux avaient commencé comme peintre de pale arrière, ils ont eu des douleurs, ils n'ont pas pu tenir, et ils ont été déplacés sur un autre poste. Finalement, on a l'impression que l'entreprise oublie quels sont les postes qui, d'une certaine manière, opèrent une sélection – que sur tel ou tel poste aucun opérateur n'a tenu plus de deux ou trois ans. Parce que la hiérarchie intermédiaire tourne, parce que la production et les personnes tournent, on oublie que ce poste il sélectionne.

D'autre part, ce qui nous a intéressés, c'était les délais entre les premières plaintes des opérateurs et puis les actions réalisées par l'entreprise. Alors là il y a en fait deux solutions : qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on agit vite à partir du moment où l'opérateur déclare des douleurs ? Ou est-ce qu'on attend de voir ? Et finalement les deux stratégies peuvent avoir des arguments. Parce qu'en plus on est dans une entreprise où on fait de la pièce de haut de gamme, de précision – et donc tous les opérateurs ont un niveau de qualification assez élevé. Il faut souvent des certifications sur certains postes, donc ce n'est pas forcément facile de déplacer les opérateurs. D'autre part, on a vu aussi que le décours temporel d'un TMS n'était pas linéaire. Et donc on peut prendre le temps pour essayer d'identifier si la douleur augmente ou pas. Et donc la stratégie semble être : *on est au courant que vous avez un problème. On va essayer de voir comment au fur et à mesure ça évolue. En même temps on est attentifs au fait que vous avez un problème et on va essayer de voir si on peut vous trouver un autre poste.* Et puis un jour, si on entend qu'il y a une place sur un poste qui se libère, que la formation n'est pas trop compliquée, qu'il y a des certifications qui correspondent, on va peut-être pouvoir imaginer un changement de poste.

Enfin, nous avons été surpris par ces nombreux reclassements successifs. C'est-à-dire qu'un reclassement n'est jamais définitif – ça s'inscrit dans un processus de long terme. Ensuite, après plusieurs tentatives, ou des sauts de puce dans l'usine, on parvient à trouver un résultat satisfaisant du point de vue du médecin du travail. Lui-même nous dit que : « *ces sauts de puce, ça permet de gagner du temps, et ça permet de voir si ça convient* » – d'autant plus, comme l'a montré Céline juste avant, qu'il faut du temps entre la fin de l'astreinte et la diminution de la douleur articulaire.

Alors en conclusion. On vous a donné plein d'informations. C'était assez dense. Et dans la perspective de ces trois jours, on cherche des idées de méthodes pour aller interroger le passé des personnes. Qu'est-ce qu'on peut essayer de retenir de tout ça ? Je voulais vous rappeler que dans cette recherche, on a essayé de construire une approche qui permette de mieux comprendre les liens entre évolution du travail et évolution des TMS – vus comme un processus dans un processus – (je reprends cette expression à Véronique Daubas-Letourneux à laquelle nous avons fait allusion hier). Pour nous, cette approche permet de comprendre les effets différés du travail sur la santé. Ça alimente un point de vue épidémiologique, puisque nous avons vu entre autres que la santé actuelle est liée à l'astreinte actuelle, mais aussi aux astreintes passées – que plus on cumule d'astreintes, plus la probabilité d'avoir un problème de santé est importante.

Il s'agit d'un premier rapport, mais pour nous c'est un peu plus que ça, parce qu'on pense que cette approche aide à se reconstruire un point de vue complémentaire sur : comment s'élaborent les stratégies au travail ? C'est-à-dire qu'à travers les observations, les entretiens que l'on peut faire en ergonomie, on arrive à appréhender les stratégies des opérateurs et les résultats du travail. En prévention, c'est le genre d'information dont on a besoin. Mais on pense qu'une prévention durable ne

suffit pas (il faut aller au-delà) – parce que les relations santé/travail se construisent au fil du temps. À travers cette méthodologie on cherche à comprendre en quoi les évolutions et les persistances du travail viennent modifier, perturber ou conforter les stratégies.

Nous pensons, également, qu'aborder ces problèmes de santé / travail de cette manière, par une approche diachronique, permet de reconstituer la mémoire de l'entreprise – on en a parlé un peu hier.

On a dit aussi, en introduction, que la tendance actuelle était l'accélération des changements (les changements de produits, les changements de process, les changements d'équipe, etc.) – et cette fréquence des changements disperse la mémoire de l'entreprise. Très souvent on ne se souvient plus pourquoi tel compagnon est sur ce poste-là. On ne sait plus comment cela se fait qu'on ait des problèmes de qualité dans tel atelier, ou dans tel autre. On se demande comment ça se fait que les compagnons fassent de la résistance au changement.

À travers cette approche, on cherche à doter l'entreprise d'un vrai bagage sur les vertus et les limites de ces changements passés. Et en ce sens, on essaye de voir comment est-ce qu'on pourrait avoir une entreprise apprenante qui capitalise ses expériences.

On se pose, en termes opérationnels, la question suivante : quel outil pourrait-on construire avec l'entreprise ? Quelles informations capitaliser pour, au fil du temps, construire cette mémoire ?

Enfin nous pensons aussi cette approche comme un levier potentiel pour la transformation des situations au travail, en posant la question aux responsables d'entreprises : finalement, le changement ou la persistance de certaines conditions de travail, de certains systèmes de travail sont mieux ou moins bien pour les stratégies opératoires, ou sur les contraintes ressenties, et, au final, sur les liens santé/efficacité ?

Et pour illustrer ce parti pris, je voudrais reprendre une petite métaphore de François Daniellou, dans *Le travail intenable*<sup>12</sup> qui nous dit : *le déplacement de point de vue que nous souhaitons réaliser, ressemble un peu à celui proposé par certains logiciels de géolocalisation. On y voit la terre de loin. Puis en cliquant sur l'image, nous sommes entraînés dans un plongeon vers le pays, la ville, la rue, voire la maison, dont nous souhaitons découvrir la vue aérienne. À chaque étape, le point de vue change, permettant de percevoir des propriétés encore floues à une autre échelle. Par moments, pour mieux comprendre ce que l'on voit de près, il faut reculer un peu pour se rapprocher de nouveau.* Et donc nous, pour une meilleure compréhension des Troubles-Musculo-Squelettiques, à travers l'usage d'approche diachronique, à travers l'usage du quantitatif et du qualitatif, ou du micro et du macro, on fait le pari d'un voyage dans l'espace et dans le temps.

---

<sup>12</sup> Daniellou François, 2006, « Les mondes du travail » in L. Théry, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, coll. « Entreprise & Société », p. 17-81.

## Débat avec la salle

---

**Auditeur :** Bonjour. J'aurais trois petites questions plus factuelles.

Je voulais savoir si le médecin était le même ? Vous avez dit que ça partait d'une demande d'un médecin. Est-ce qu'on est sur le même médecin en poste sur 2002 2009 ? Et est-ce que c'est un seul médecin qui suffit au suivi de tous les salariés ? – il doit y en avoir plusieurs. Mais est-ce qu'ils sont tous dans le dispositif ? Parce que le problème d'Evrest, c'est que c'est un dispositif volontaire, en fait, et donc certains y entrent, d'autres non.

On a l'impression, un peu, que c'est une entreprise assez modèle, puisque finalement, les salariés identifiés ont tous été reclassés. Est-ce qu'il y a eu, malgré tout, des départs pour inaptitude ou pas pour inaptitude ? Mais est-ce qu'il y a des échecs au reclassement ?

Enfin vous avez parlé à un moment donné du changement organisationnel qui a mis en place la polyvalence, et qui a permis un allègement à la fois des contraintes et de l'exposition au risque – mais cet allègement a été rendu possible par la mise en place d'une coordination (on va dire) efficace et efficiente, dans la rotation des postes. Quels sont les facteurs qui permettent la mise en place de cette coordination ? Est-ce qu'on était sur une espèce d'élaboration entre les opérateurs eux-mêmes ? Est-ce qu'il y avait une hiérarchie présente ?

**Céline Mardon :** sur votre première question concernant le médecin. Il y en a un qui revient toujours, c'est celui de l'établissement qui a constitué le terrain de recherche de Willy. En effet, c'est un même médecin qui est dans l'établissement depuis très longtemps. Et après l'Observatoire Evrest dans ce groupe-là, au départ ce n'était pas tous les médecins – mais petit à petit, si de plus en plus. Mais en tout cas pour cet établissement oui c'est le même depuis le départ. Et les établissements dans lesquels il y a le plus d'opérateurs sont quand même les établissements qui ont été suivis depuis 2002 – et les établissements qui se sont ajoutés après, étaient moins des établissements à majorité d'opérateurs, donc pas tellement pris en compte dans ces analyses-là.

**Willy Buchmann :** si vous avez des questions sur le dispositif Evrest, que ce soit au national ou en entreprise, il y a des personnes dans la salle qui sauront très bien vous répondre – il n'y a pas de problème.

Ensuite, concernant les mécanismes de sélection et les reclassements : est-ce qu'il y a eu des échecs, entraînant des licenciements par inaptitude ? J'ai envie de vous dire que je ne crois pas. Maintenant moi ma consigne au médecin c'était : *je voudrais voir les parcours professionnels de personnes qui ont été reclassées, suite à des douleurs articulaires*. En cherchant dans sa mémoire et dans les dossiers, elle m'a retrouvé neuf compagnons. Je suis resté quatre ans en entreprise, et je n'ai pas entendu parler de reclassement pour inaptitude de type Trouble-Musculo-Squelettique.

Ensuite, est-ce que c'est une entreprise modèle parce qu'on a réussi à reclasser tout le monde ? Je ne peux pas me prononcer là-dessus, parce que comme je vous l'ai présenté, on voit beaucoup de reclassement. Avant de retrouver un poste, il y a de nombreux reclassements, dont certains qui ne sont pas pour des raisons ostéo-articulaires. C'est-à-dire que parfois on a mis un compagnon qui a des douleurs à un poste. Il tient. Mais comme aujourd'hui on a besoin de produire la référence d'à côté, et que le compagnon d'à côté n'est pas là, on va bouger cette personne qui pourtant a une restriction. Une douleur se déclare. Ça pose un nouveau problème. On va essayer de lui trouver à nouveau un autre poste. Donc ce n'est pas si évident que ça.

Donc des échecs qui se soldent par un licenciement, je n'en ai pas vu. Mais moi quand on déplace un compagnon qui a un poste et qui tient bien et qu'à nouveau il a des douleurs, pour moi c'est comme un semi-échec. Malgré tout, ils sont tous là et tous en poste. Ça c'est vrai.

Après vous avez posé la question du changement organisationnel qui permet un allongement par la rotation. Comment ça s'est passé ça ? Alors moi je n'ai pas participé à ces groupes de travail. Mais



en gros, ce qui s'est passé c'est que l'atelier était réellement vétuste. Il y a eu un gros projet pour refaire tout l'atelier peinture. Et ils se sont dit aussi : *profitons de ce projet-là pour essayer d'améliorer notre organisation*. Donc il y a eu en effet des groupes de travail avec les chefs d'équipe et les opérateurs, pour réfléchir à : comment est-ce qu'on pourrait organiser tout ça ? Parce que le nombre de places dans les étuves a été différent. Parce que le nombre de places dans les cabines était différent. Parce qu'on a diminué aussi les équipes – on les a organisées différemment. Et ça a pris bien trois ans avant que finalement on arrive à trouver quelque chose qui tourne. Et donc là pendant trois ans, on a été dans une période transitoire où on essaye. On met untel dans une équipe, et untel dans une autre – parce que certains sont plus doués pour la préparation, d'autres qui sont plus doués pour la peinture. Et il y en a certains qui ont mal au dos, et d'autres qui ont mal au bras. Donc il faut aussi trouver un système comme cela. Donc ça prend du temps.

Après pour les ergonomes, je vais enfoncer une porte ouverte, un des documents qui fait référence, c'est qu'il y a eu une journée d'étude qui s'appelle, *la rotation est-elle une solution ?*, il y a quelques années. Et donc on peut retrouver des articles là-dessus sur le site de *Pistes*. Mais en effet, il y a quand même eu une concertation entre hiérarchie intermédiaire et les opérateurs.

**Auditeur** : j'avais une remarque par rapport aux constatations que vous faites, sur la prévalence des TMS de l'épaule, versus les périodes d'exposition.

D'abord vous l'avez déjà signalé, mais les TMS de l'épaule augmentent régulièrement avec l'âge, que les personnes soient exposées professionnellement ou non. Et dans l'histoire naturelle d'une tendinite de l'épaule, qu'elle soit rompue ou non, on a neuf personnes sur 10 qui n'en guérissent pas. Et donc ce n'est pas très surprenant que des gens ayant une tendinite de l'épaule, qui du coup ont un poste allégé, continuent quand même à avoir des douleurs, et qui quand on les réaffecte vont déclencher un problème. Donc ça m'entraînerait à dire que sur les problématiques épaules, il faudrait très probablement réagir d'une manière extrêmement précoce – c'est-à-dire avant même que l'on ait une tendinite. C'est-à-dire au stade de la douleur peut-être par un mécanisme de déclaration très rapide des plaintes auprès des infirmiers, qui ne doivent pas manquer dans une entreprise de cette taille-là.

Si on prend par contre le dos, et notamment les hernies, fort heureusement, les hernies discales ça guérit. Ça disparaît. Donc on est face à des pathologies qui sont quelque part foncièrement différentes dans leurs évolutions.

Et les épaules, et je dirais également les coudes, il y a des gens qui sont deux ans en arrêt pour des tendinites du coude. Il y a des choses extrêmement graves au niveau des coudes. Les coudes et les épaules sont vraiment des gros gros soucis.

**Willy Buchmann** : oui, je voudrais d'ailleurs compléter vos propos, et apporter quelques précisions. En termes de suivi des salariés qui commencent à avoir des douleurs, je pense que c'est en effet primordial – et la chance que nous ayons sur ce site, c'est d'avoir un médecin du travail interne, pour 800 salariés. Donc elle connaît personnellement l'histoire de tous les salariés depuis qu'ils sont là – ce qui est très confortable.

Pour vous donner un ordre d'idées, certains médecins du travail interentreprises suivent jusqu'à 5, voire 8 000 salariés, qui sont dans différentes entreprises. Donc là on a quand même une possibilité de suivi, un service interne à l'entreprise, et peu de salariés. Donc en effet on peut suivre les salariés de cette manière-là.

Et d'autre part, je vous ai très très rapidement parlé d'une Commission de Maintien dans l'Emploi, qui a été mise en place dans l'entreprise il y a un an et demi maintenant. C'est une commission dans laquelle on retrouve le responsable de production, le responsable des Ressources Humaines, le médecin du travail, le préventeur, l'ergonome quand il peut venir, entre autres. Et donc au cours de cette commission, on traite des cas des personnes qui ont des difficultés ostéo-articulaires. Et donc on essaye de voir quelles sont les difficultés ? Depuis quand ? Pour quelle raison ? Et qu'est-ce qu'on peut faire sur le poste actuel ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour un reclassement éven-

tuel, etc. ? Donc la Commission Maintien dans l'Emploi c'est aussi un moyen mis en place dans l'entreprise, pour suivre les personnes qui sont plus sensibles, on va dire.

**Céline Mardon** : sinon, en termes de prévention, puisque tu disais que pour les problèmes de membres supérieurs, c'était plus difficile d'en guérir – c'est ce que tu constates aussi de manière qualitative, et ce qu'on a vu aussi de manière quantitative. Et du coup, c'est à la fois les propos du médecin du travail, et ce qu'on peut montrer avec des outils comme Evrest, qui donne plus de poids à l'importance de la prévention, en amont même de ces groupes de maintien dans l'emploi.

**Sylvie Dienerman** : j'aurais trois questions différentes. L'une sur l'âge des Troubles-Musculo-Squelettiques – alors effectivement on voit qu'il y a un lien avec l'âge dans votre synthèse. Mais il y a quand même des données qui vont un petit peu à l'encontre de ça. Je me souviens d'une communication de Michel Aptel, sur les syndromes du canal carpien, dans une des entreprises où il était intervenu – où là il y avait justement disparition du facteur âge. Mais il s'agissait des syndromes de canal carpien opéré. Non les tendinites du poignet... mais c'était quand même les maladies reconnues. Ce n'était pas des douleurs déclarées à Evrest. Ce n'est pas la même chose. Alors je croyais que c'était les syndromes du canal carpien. Il me semble bien pourtant – moi je suis sûr d'avoir vu une des études...

Est-ce qu'il y aurait quand même quelque chose là-dessus ? Parce que vous avez montré, que la moitié avait moins de 40 ans, dans vos inaptitudes. Par contre, au niveau des plaintes, ça augmente avec l'âge. Mais est-ce qu'au niveau des maladies, qui amènent à ce qu'on soit obligé d'arrêter le travail, il n'y aurait pas à y voir un lien... c'est plutôt une curiosité comme ça. Je ne sais pas si ça mérite que vous y répondiez. Je n'en sais rien...

La deuxième question, c'était autour de l'utilisation d'Evrest qui est un outil (je trouve) vraiment extraordinaire. Là, on voit bien qu'il se développe des tas de choses, malgré les limites effectivement qu'il peut y avoir. On pourrait en profiter, au passage, pour remercier effectivement ceux qui ont mis au point cet outil. Je profite pour faire part d'une petite expérience, qui est en train de continuer sans moi – mais j'y ai participé avec l'Aract de Picardie, donc Laurence Théry – et on a fait ça avec des entreprises, qui étaient des petites entreprises, et les quatre médecins des quatre petites entreprises ont été très participants. C'était nécessaire, parce que c'était le service de santé au travail, qui a fait passer Evrest, et qui a ensuite essayé de faire ce que vous avez fait – c'est-à-dire, de collecter des données de santé dans les dossiers, etc. Ils ont donc été très actifs là-dessus. Ça a été intéressant les restitutions aux entreprises, et comment ça s'est passé. Alors, vous, vous étiez dans une entreprise déjà très mobilisée sur le sujet, si j'ai bien compris c'est la même qu'il y a 10 ans, elle a travaillé à la mise au point d'Evrest ? En tout cas, là, ce n'était pas du tout le cas. Mais la question s'est posée de : qui allait être là au moment de la restitution, des résultats ? Parce que ça nous paraissait aussi important que ce qu'on allait leur dire : qui allait écouter ces résultats ? Donc évidemment c'était le CHSCT – mais on a obtenu quand même qu'il y ait des gens des métiers sur lesquels on avait ciblé quelques recherches complémentaires d'Evrest, pour qu'ils sortent des choses sur les hypothèses, parce qu'on ne peut faire que des hypothèses. Alors, vous vous avez pu compléter, avec observation – enfin vous donnez un petit peu un mode d'emploi, que je trouve remarquable, et qu'on aimerait bien pouvoir aussi appliquer à des petites entreprises.

Mon autre question c'était sur ces entretiens diachroniques, qui sont également un complément effectivement de l'utilisation d'Evrest : comment vous avez procédé ? C'est-à-dire, c'est vous en tant que doctorant, j'imagine. Ce n'est pas des gens de l'entreprise. Donc ma question c'était : comment on peut allier ces trois outils qui sont nécessaires, et comment on peut faire pour que ça puisse être développé dans des entreprises un peu plus petites ? Comment on peut passer la main aux services de santé, passer la main aux entreprises ou à des intermédiaires ?

**Willy Buchmann** : sur le lien entre âge et TMS, tout à l'heure je n'ai présenté qu'un bout du graphique pour faire vite, pour illustrer. Donc là, en vert, sur le graphique de la figure 10, vous avez les problèmes de canal carpien – et en effet on voit que c'est un petit peu moins indexé sur l'âge. Donc ça c'est un point de vue épidémiologique.

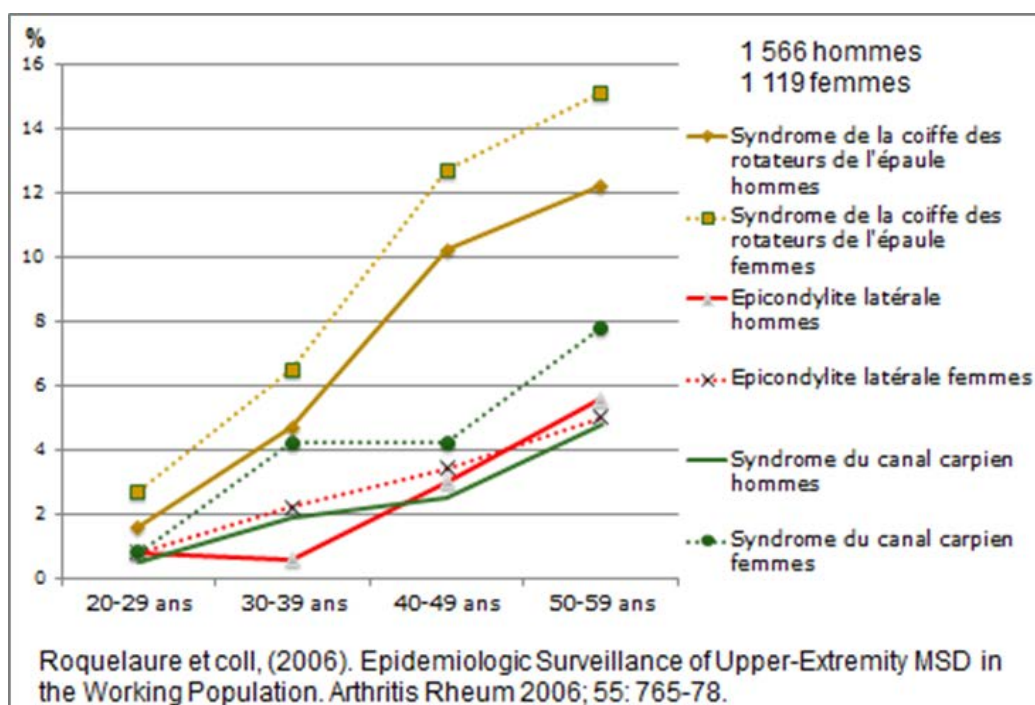


Figure 10 : Prévalence des TMS selon l'âge

Tout à l'heure, on a vu en effet que sur les reclassements il n'y avait pas que des anciens. Il y a aussi des jeunes. Et une des raisons, c'est qu'on a beaucoup de jeunes qui entrent en apprentissage, à l'usine, qui ont 16-17 ans et, qui, arrivés à l'âge de 30 ans, ont déjà 13 ans d'ancienneté sur un poste – donc ça peut être une des raisons. En fait, j'ai été appelé en tant qu'ergonome dans cette entreprise (j'avais vraiment la casquette d'ergonome) et sur les quatre premiers postes, où j'ai été envoyé pour travailler avec le médecin du travail, tous les opérateurs avaient moins de 30 ans. Donc c'est vrai qu'il y a un point de vue de l'épidémiologie qui dit : *il faut faire plutôt attention à nos vieillissants*. Mais concrètement sur le terrain, en fait, on se rend compte que ce n'est pas parce qu'on est jeune qu'on est protégé. Donc là-dessus je vous rejoins.

**Céline Mardon** : sur les usages d'Evrest, il s'agit là d'une entreprise implantée depuis longtemps et qui, en effet, a participé à la création de l'outil avec le Créapt.

Ce qu'il faut voir, ici, c'est que la venue même de Willy en tant qu'ergonome, sur le terrain, dans cette entreprise, est venue des questions que se posaient les médecins du travail de ce groupe et notamment de cet établissement sur : que fait-on maintenant qu'on a nos résultats Evrest ? Ça montre plein de choses intéressantes, mais comment on allie ça avec ce que le médecin peut constater sur le terrain, etc. ? Donc c'est né de là. Alors, après, de là à dire que ça pourrait faire comme un mode d'emploi sur l'utilisation d'Evrest en général, je ne pense pas – parce qu'en effet c'est très différent de l'utilisation d'Evrest... au niveau national, comme vous l'avez dit, c'est des petites entreprises.

Alors vous disiez que, dans votre expérience, les restitutions, il y en avait eu en CHSCT, mais aussi auprès des gens des métiers sur lesquels vous aviez fait des traitements plus ciblés, ça je ne sais pas si c'est généralisé. Mais en fait, je pense aussi que ça dépend un peu des endroits, des médecins, des entreprises. Et puis en plus au niveau de la coordination nationale, on n'a pas non plus toutes les informations qui remontent, même si c'est un fonctionnement vraiment en réseau.

Donc, sur la manière d'allier les différentes optiques que vous soulignez, il y a un travail en réseau, avec des médecins référents dans chaque région, et tous les statisticiens qui sont amenés à travailler dans les petites entreprises dans lesquelles se font Evrest – tout ça justement pour essayer d'en discuter, éventuellement donner les idées chacun aux autres, voir comment cela se passe ailleurs, etc. mais je ne pense pas qu'on en puisse faire un mode d'emploi général. Après j'ai peut-être des collègues qui voudraient dire plus de choses sur ces questions.

**Willy Buchmann** : moi je peux compléter rapidement – quand vous nous disiez qu'Evrest aide à fournir des hypothèses, et derrière, qu'est-ce qu'on en fait ?

En fait c'est une partie du travail qu'on est en train de faire. Quelle complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives ? Comment elles peuvent s'alimenter l'une et l'autre ? De quelle manière ? On y travaille... au plus vite, promis.

Et un dernier point sur les entretiens diachroniques – concrètement ce qui s'est passé c'est qu'on se retrouve à trois dans une salle : le médecin avec le dossier médical du salarié – et sur l'évolution de ses douleurs articulaires, etc., ou pas. Ensuite on a repris les fiches du salarié, année par année, pour avoir l'évolution de ses astreintes ressenties, etc., – et les observations que j'avais pu réaliser au préalable sur le poste. Et on est parti du travail actuel et de la santé actuelle. C'est-à-dire : actuellement vous travaillez sur quel type de produit ? De quelle manière ? Comment ça se passe ? Avec qui, etc. ? Comment est-ce que vous vous débrouillez ? L'ergonome a vu au cours de ses observations que, pour telle et telle référence, vous étiez embêté, comment est-ce que vous faisiez ? Quelles sont plutôt les bonnes séries ? Quelles sont les mauvaises séries ? Quels sont les contextes dans lesquels ça se passe bien ou pas ?

Et petit à petit, on a essayé de remonter dans le temps – de voir sur la base des données d'Evrest, et du médecin du travail, et ce dernier disait : *je vois dans votre dossier, en 2008, que vous disiez que les douleurs ça allait un petit peu mieux, parce que vous ne faisiez plus telle référence ou parce que vous aviez changé de référence de pistolet ou un truc comme cela*. Bien sûr ça sous-entend qu'au fil du temps dans son dossier médical, elle notait des éléments sur les produits utilisés, sur les collègues, sur les chefs, sur le changement de chef, etc. Et d'ailleurs c'est aussi là-dessus qu'on essaye de travailler. Qu'est-ce qu'on essaye de capitaliser au fil du temps qui peut nous permettre d'avoir cette lecture-là diachronique ? C'est-à-dire qu'au départ, il faut qu'on fasse des hypothèses sur : quels sont les éléments du travail, qui potentiellement dans cinq ans ou dans 10 ans peuvent avoir une influence sur les douleurs ou sur un phénomène de santé ? Donc on travaille là-dessus aussi.

**Anne-Françoise Molinié** : Je voulais juste rajouter un petit truc à ce que vous avez dit tous les deux. Je ne sais pas comment ça s'était passé dans la phase de changement, quand il y avait eu le développement de la polyvalence, mais je pense que maintenant compte tenu de l'implantation d'Evrest et de ce que ça a changé aussi sur la mise en visibilité des enjeux de santé au travail, dans cette entreprise en tout cas – je pense que maintenant quand il se passe des choses, le médecin du travail est plus souvent impliqué aussi. Et ça c'est aussi au-delà des chiffres, un des résultats d'Evrest, je pense qui est important par rapport à la réflexion qu'on a là.

**Willy Buchmann** : alors, moi, je n'ai qu'une vision de ce site-là. Je ne sais pas comment ça se passe ailleurs. Tu as peut-être plus de visibilité, mais sûrement oui...

**Céline Mardon** : rien que dans ce site-là, c'est vrai.

**Willy Buchmann** : dans ce site-là c'est vrai, mais, même ailleurs, on a eu certains échos par exemple d'études sur les risques psychosociaux sur d'autres sites, en effet.

**Auditeur** : je voudrais juste compléter ma question sur les entretiens. Effectivement déjà la façon dont ils se sont déroulés ; ça s'est déroulé avec le médecin du travail. Ça pose quand même la question effectivement de pouvoir faire ça avec un service de santé au travail.

**Willy Buchmann** : Avec un médecin disponible et intéressé...

**Auditeur** : ou infirmier, puisque maintenant les services de santé ont quand même des objectifs de service. Et il y a des équipes pluridisciplinaires, et de plus en plus des infirmiers qui maintenant sont légalement autorisés. Dans la petite expérience dont je vous parlais, il y a un infirmier, qui a fait (alors que ce n'était pas encore légalement autorisé) une partie des passages d'Evrest puisque les médecins du travail ne pouvaient évidemment pas se libérer le temps nécessaire sur une période assez courte.

La deuxième partie de ma question concernant les entretiens, c'était justement : tout ça donne de la visibilité collective – c'est quand même remarquable qu'on puisse enfin arriver à ça. Pour un vieux médecin du travail, c'est une satisfaction. Et donc, comment ces entretiens qui apportent du qualitatif et des informations sur le travail, comment vous avez pu les restituer ? Je sais bien que dans une entreprise de 800 personnes ça doit pouvoir se faire, de respecter l'anonymat, mais quand même, comment vous vous y êtes pris ? Et comment c'est possible ? Dans les quatre entreprises il y en a où on n'a pas pu faire, c'est clair – mais quand même ce serait une réflexion peut-être. Est-ce que vous avez quelque chose là-dessus sur la façon dont vous avez pu restituer, je suppose au CHSCT, ces données-là ?

**Willy Buchmann** : comme je vous l'ai dit en introduction, c'est quelque chose qui est en cours, encore, qui n'est pas terminée – parce que pour présenter quelque chose d'à peu près construit, et cohérent à un CHSCT, il faut l'avoir bossé. Et donc vous voyez que c'est en cours. Ce n'est pas fini. Les restitutions qu'on a faites, étaient plus à la destination des hiérarchies de proximité, et des responsables des deux ateliers en question – et elles étaient vraiment des retombées opératives, concrètes sur : on a noté sur le poste, il y a tel ou tel problème. Ça c'est des pistes de prévention. D'autant plus que l'on sait grâce à Evrest, que, etc., etc. Que dans le passé vous avez changé ça, on a vu quelles étaient les conséquences, etc. La visibilité collective, on est en train d'y travailler. Ça va venir.

**Auditrice** : je travaille sur le processus d'individualisation des risques cancérigènes, dans les métiers typiquement féminins. Alors de là vient mon questionnement sur cette variable sexe, que vous prenez en compte dans cette étude épidémiologique, qui montre aussi bien que l'âge, que les pathologies, ne sont pas les mêmes selon le sexe.

À propos de votre terrain, j'ai l'impression qu'il y a une prédominance d'hommes parmi la population. Je n'ai pas l'impression que vous avez bien expliqué, quel genre d'entreprise est concerné par cette étude – mais vous nous laissez voir des choses. Et vous avez exclu, si je me souviens bien, un certain nombre de postes (de Ressources Humaines), et vous vous êtes concentré sur le métier d'opérateur. Alors la question c'est de savoir : est-ce que vous pourriez toujours prendre en compte cette variation, aussi bien de pathologie dès l'âge, qui est liée à la construction de parcours, qui est différente selon le sexe des personnes, ou si c'est un choix par défaut – parce que dans cette entreprise, la concentration masculine est inévitable dans ces postes, et que de ce fait vous ne pouvez pas prendre en compte le cas des femmes ?

**Willy Buchmann** : très rapidement, si on prend le grand groupe dans lesquels les salariés remplissent les fiches, sur les plus de 10 000 fiches, si on ne prend que les opérateurs il y a moins de 3 % d'opératrices. Donc là en fait on a très très peu de femmes. On peut faire des hypothèses sur : comment ça se fait qu'il y ait si peu de femmes opératrices ? Mais moi je ne suis pas responsable des Ressources Humaines, donc voilà. Et c'est tombé comme cela en fait.

**Céline Mardon** : juste une précision : vous dites qu'on s'est concentré sur le métier d'opérateur, ce n'est pas un métier c'est les personnels d'atelier, ça va du technicien au chef de ligne, mais dans l'atelier. Donc oui c'est une population très masculine.

**Serge Volkoff** : on a parlé dans ce séminaire de l'observatoire Evrest, qui en effet s'est développé dans l'entreprise au départ dont on parle, et qui rayonne un peu partout comme on l'a entendu au travers de certaines interventions – mais tout le monde en n'a pas forcément entendu parler. Tout le monde n'est pas obligé non plus de s'y intéresser, mais pour ceux d'entre vous qui s'y intéresseraient, il y a un site qui est assez bien fait, et facile d'accès – c'est un site dédié à l'intérieur du site de l'Institut de Santé au Travail du Nord de la France<sup>13</sup>. Et d'autre part, il y a une journée de rencontre où seront débattues toute une série de questions du côté des résultats et des usages de cet observatoire, qui aura lieu à Paris le 12 octobre (y compris la question d'infirmiers et médecins que

---

<sup>13</sup> <http://evrest.alamarge.org>

vous avez soulevée). Il y a eu au moins un article paru dans la revue *Pistes* qui est une revue électronique, multidisciplinaire francophone, en libre accès, très très facile à trouver aussi<sup>14</sup>. Ceux d'entre vous qui voudraient en savoir plus sur Evrest vous avez au moins ces deux manières de vous informer.

---

<sup>14</sup> <http://pistes.revues.org/1852>

## Chapitre 6

# LES TRANSFORMATIONS DES PARCOURS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL AU FIL DES GÉNÉRATIONS. UNE EXPLOITATION DE L'ENQUÊTE « SANTÉ ET ITINÉRAIRE PROFESSIONNEL-SIP »

Bastien Virely, étudiant à l'Ensaë

---

Tout d'abord, merci de m'avoir invité à ce colloque. Je suis élève à l'Ensaë (École nationale de la statistique et de l'administration économique), en troisième année. Je vais vous présenter une étude que j'ai réalisée à la Dares (Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques du ministère du Travail) sous la direction de Corinne Rouxel – lors d'un stage que j'ai effectué de septembre 2010 à mars 2011 à la Dares. Dans ce cadre, j'ai fait une étude sur les itinéraires professionnels, et les conditions de travail (au cours de ces itinéraires professionnels), qui a donné lieu à un article écrit avec Corinne Rouxel (qui était à la Dares à l'époque, mais qui l'a quittée depuis).

Cette étude a été réalisée à partir de l'enquête « Santé Itinéraire Professionnel » (enquête SIP). J'ai entendu dire que vous aviez déjà eu ce matin la présentation d'une post-enquête. Je vais quand même revenir sur cette enquête, en essayant de présenter son mode de construction : pourquoi a-t-elle été menée ? Comment a-t-elle été construite ? Quels étaient ses objectifs ? Quels sont les thèmes qui y sont abordés ?

Dans les grandes lignes, on peut déjà dire que l'enquête SIP cherche à interroger les liens entre santé et travail – donc entre les événements de santé qui ont lieu au cours de la vie, et les parcours professionnels. C'est une approche quantitative qui cherche à mesurer et analyser les liens qui se tissent, entre santé et travail, avec deux types de causalité :

- une causalité qui va des événements de santé vers le parcours professionnel en se demandant : en quoi ces événements de santé ont-ils des conséquences sur le parcours ? En quoi peuvent-ils provoquer des interruptions de parcours, ou des schémas de parcours particuliers ?
- et l'autre sens de la causalité qui est les conséquences du travail sur la santé, avec les thématiques d'accident du travail, de tous les éléments des emplois qui peuvent modifier ou altérer la santé des personnes interrogées.

À partir de cette enquête, je me suis intéressé avec Corinne Rouxel à une sous-thématique. Nous ne nous sommes pas intéressés aux questions de santé spécifiquement, mais plutôt à l'étude du parcours professionnel, avec une approche quantitative en essayant de représenter ces parcours, et leurs évolutions. La question centrale qu'on s'est posée dans cette étude, c'est d'essayer de voir quelles évolutions pouvaient être mises en relief entre les générations, dans la description des parcours professionnels – en se concentrant sur deux aspects qui sont les aspects emplois (le nombre d'emplois occupés, la trajectoire professionnelle) et les aspects plus propres au travail, et donc propres aux conditions de travail qui étaient celles de tous les emplois occupés par les individus interrogés.

Pour cette présentation, je vais procéder en deux parties.

D'abord, je vais essayer de préciser le fonctionnement et la conception de l'enquête SIP. Et, dans un deuxième moment, je vais présenter l'étude que nous avons menée avec Corinne Rouxel.

## **L'ENQUÊTE « SANTÉ ITINÉRAIRE PROFESSIONNEL », OU ENQUÊTE SIP**

L'enquête SIP a été conçue après un travail de réflexion au début des années 2000 mené par le Centre d'études de l'emploi – notamment une étude de Marie-France Cristofari, qui a conclu à une carence de données sur le lien entre parcours professionnel et santé. C'est-à-dire que, d'une part, on avait des études quantitatives qui étaient limitées à des groupes spécifiques, à des sous-groupes de population pour lesquels on étudiait plus particulièrement le parcours professionnel, ou plus particulièrement la santé. Et, d'autre part, on n'avait pas d'enquête qui posait des questions à la fois sur la santé et sur les parcours professionnels ; cela limitait la possibilité d'essayer de croiser les deux, dans une approche qui serait une approche macro pour essayer de voir, sur l'ensemble de la population, les liens que l'on peut mesurer et analyser entre santé/travail.

La Drees et la Dares ont conjointement relevé ce défi de construire cette enquête qui manquait à l'appareil statistique, en collaboration avec le Centre d'études de l'emploi et l'Insee (Thomas Coutrou et Corinne Rouxel à la Dares, Marlène Bahu et Catherine Mermillod à la Drees ont construit cette enquête).

Donc, ce qui manquait, c'était une enquête en population générale – ici l'enquête SIP va interroger 14 000 personnes environ qui sont des actifs, des inactifs, les populations fragiles si elles habitent en logements ordinaires. C'est-à-dire qu'elle s'intéresse à l'ensemble de la population et non plus à un sous-ensemble. Et l'enquête contient deux modules : un premier module de questions sur l'itinéraire professionnel – et un second module de questions sur les événements de santé pour justement étudier les liens entre ces deux dimensions. Elle est construite en deux parties.

Je vais présenter plus précisément la construction de ces deux parties qui sont : première partie les itinéraires professionnels, deuxième partie retour sur les événements de santé au cours de la vie des individus interrogés.

Pour les itinéraires professionnels, il a fallu se poser la question de : comment catégoriser le passé ? C'est-à-dire quels concepts utiliser pour décrire de façon quantitative, dans une enquête où on pose les mêmes questions à tous les individus, l'itinéraire professionnel ? Ça demande une création originale, en comparaison avec les enquêtes où on pose des questions à un individu sur ce qu'il vit à l'instant T, là, il s'agit de renseigner l'ensemble du passé et de pouvoir enregistrer ces informations sur le passé.

Dans SIP, il y a quatre phases distinctes pour décrire l'itinéraire professionnel. Ces phases sont construites en rapport avec la proximité à l'emploi. On a tout d'abord les emplois longs, qui sont les emplois d'une durée supérieure à cinq ans : ils correspondent à des phases professionnelles stables, souvent pour des individus qui sont déjà insérés sur le marché du travail, et ils concernent des emplois qui ont duré. La deuxième phase, c'est les périodes d'emplois courts : des emplois qui ont duré moins d'un an. On peut avoir une phase d'emploi court qui dure 10 ans pour un individu mais avec seulement des emplois qui ont duré moins d'un an pendant cette phase – donc un enchaînement d'emplois de courte durée qui correspond à des situations plus précaires pour l'individu, bien que cet enchaînement d'emploi puisse se faire avec ou sans chômage. La troisième phase distinguée dans l'enquête SIP est celle du chômage de longue durée : des phases de chômage de plus d'un an. Et enfin la dernière est celle des périodes d'inactivité.

Quand on pose les questions aux 14 000 individus de l'enquête SIP, on leur demande de renseigner, pendant l'ensemble de leur parcours, quel schéma d'alternance de ces différentes phases ils ont connu.

Cette enquête est aidée d'une grille biographique. C'est-à-dire que l'enquêteur détient une grille avec l'ensemble des années. Ainsi, il pouvait retracer, avec l'individu interrogé, l'ensemble de son parcours sur cette grille – en posant les différentes phases du parcours. Donc, ça peut être directe-



ment après la scolarité un emploi long qui a duré jusqu'à l'enquête. Ou alors la scolarité, puis une phase d'insertion, avec l'emploi court, suivie d'une période de chômage de plus d'un an, suivie enfin d'un emploi long de plus de cinq ans. Et pour chacune de ces sous-périodes renseignées par l'enquêté, on pose une série de questions. Donc, on a énormément d'informations puisqu'on a non seulement 14 000 individus, mais des séries de questions qui sont posées pour plusieurs phases d'emploi distinctes – et pour chaque phase, la série de questions est posée.

Pour chacune des périodes, on revient sur les conditions d'emploi. Donc des questions classiques où on demande : quelle est la nature du contrat de travail ? Quel est le niveau de revenu ?

On revient également sur les conditions de travail. Il y a un grand module qui s'intéresse aux conditions de travail – dans l'étude que l'on a réalisée avec Corinne Rouxel, on s'est plus spécifiquement intéressé à ce module. Pour l'emploi que l'enquêté occupe au moment de l'enquête, on a une série assez complète de questions sur plusieurs thématiques – et pour l'ensemble des autres emplois que les enquêtés avaient occupés, on a une grille de questions légèrement plus réduite : une série de 10 questions sur les conditions de travail pour chaque emploi occupé par l'individu au cours de l'ensemble de son parcours. On peut distinguer ces questions sur les conditions de travail en deux sous-groupes.

Schématiquement, on a des questions relatives aux conditions physiques du travail. Ce sont les quatre premières : sur le travail de nuit, contraintes de temps, travail physiquement exigeant et l'exposition à des produits nocifs – qui désignent plutôt des caractéristiques liées aux pénibilités potentielles physiques du travail occupé par l'individu.

## L'enquête Santé et Itinéraire Professionnel



Questions sur les conditions de travail pour chacun des emplois occupés :

- Travail de nuit
- Contraintes de temps, travail à la chaîne.
- Travail physiquement exigeant (charges lourdes, postures pénibles, bruit, températures excessives, vibrations).
- Exposition à des produits nocifs ou toxiques (poussières, fumées, microbes, autres agents infectieux, produits chimiques).
- Niveau d'utilisation des compétences.
- Travail sous pression
- Tensions avec un public : clients, usagers, patients, élèves, parents, etc.
- Reconnaissance du travail
- Possibilité de concilier travail et obligations familiales.
- Bonnes relations de travail avec les collègues.

Tandis que les six questions suivantes renvoient davantage à des thèmes liés aux conditions psychosociales ou organisationnelles du travail :

- le niveau d'utilisation des compétences. On demande à l'individu si dans son emploi, il avait l'impression de pouvoir utiliser correctement ses compétences. Pour chacune des questions, on laisse la possibilité de répondre « toujours » « souvent », « parfois », ou « jamais » ;
- la question de la pression au travail ;
- la question des tensions avec un public qui est plus spécifique à certaines catégories de travailleurs ;
- la question de la reconnaissance qui apparaît très proche de la question du niveau d'utilisation des compétences, dans les réponses des enquêtés ;

- la question de la conciliation entre travail et obligations familiales ;
- et enfin celle des relations avec les collègues.

Ça veut dire que pour un individu interrogé, on a enregistré la réponse à ces questions pour l'ensemble des emplois qu'il avait occupés au cours de son parcours. Et donc on peut savoir comment évolue sa perception des conditions de travail au cours de l'ensemble de son parcours – voir s'il y a eu une amélioration ou une détérioration. On peut faire ainsi une comparaison au cours de la vie d'un individu, ainsi qu'une comparaison entre individus en fonction de leur âge, des métiers occupés, pour comparer leur perception à ce niveau assez général des conditions de travail.

Pour chaque période, dans le module itinéraire professionnel, on pose la question des événements de santé qui sont intervenus dans chaque emploi. Ensuite on y revient dans le deuxième module de l'enquête, pendant lequel l'enquêteur essaye de préciser, à partir des grilles de questions, la nature des événements de santé qui sont intervenus pendant le travail et de quelle façon ils ont influencé l'itinéraire professionnel des enquêtés.

Cette enquête « Santé et Itinéraire Professionnel » a une information qui est très vaste, très riche sur l'itinéraire. Il a fallu faire un arbitrage entre l'exhaustivité de l'information qui était recueillie et l'excès d'informations de l'enquête. C'est-à-dire qu'il a fallu faire des choix sur le nombre d'emplois qui sont renseignés par les individus et la précision avec laquelle ils sont renseignés. C'est pour ça qu'on a eu ces différentes phases qui permettent de cadrer l'analyse, et de limiter le nombre d'informations disponibles. C'est une information qui est très spécifique puisqu'elle concerne le passé des individus – on peut se demander quelle est la précision d'un questionnaire quantitatif qui va s'intéresser au passé des individus. Et, elle est spécifique, aussi, parce qu'il s'agit de thèmes qui sont assez difficiles à mesurer, notamment les conditions de travail et la santé – et ce sont des thèmes qui sont difficiles à objectiver dans le cadre d'une enquête quantitative, d'autant plus quand on cherche à avoir une approche générale où on s'intéresse à l'ensemble de la population et non pas à des catégories pour lesquelles on a des problématiques spécifiques qu'on a bien identifiées.

Il faut se poser la question, en analysant cette enquête quantitative, de la précision de cette information pour voir comment elle peut être utilisée, quel degré de confiance on peut lui donner, quelle précaution il faut prendre pour l'analyser. Ici on peut distinguer deux phénomènes importants à prendre en compte qui sont, d'une part, le biais de mémoire, et, d'autre part, le processus de reconstruction biographique qui est à l'œuvre lorsqu'un individu va parler de son passé et de son itinéraire professionnel – même dans une situation d'enquête quantitative où ce processus de reconstruction est cadré.

Qu'est-ce que le biais de mémoire ? Ce sont les approximations, les oublis et les erreurs que peut commettre l'enquêté en relatant son passé ; on peut avoir des informations fausses ou lacunaires, en parlant d'un passé qui est lointain – d'un emploi occupé il y a 20 ou 30 ans.

Nadia Auriat<sup>15</sup> a essayé de faire une typologie de ces erreurs de mémoire qui peuvent survenir dans ces enquêtes quantitatives qui traitent le passé. Elle évoque, d'une part, les malentendus sur les questions – c'est-à-dire sur le sens des questions qui sont posées aux individus. Par exemple, dans l'enquête SIP, il y a une post-enquête qui a montré que lors d'une question sur les événements de santé importants pour l'individu – qui ont affecté sa santé – une des personnes interrogées a parlé d'un événement particulier. Et ensuite quand on analyse l'enquête, on le considère comme un événement qui a affecté sa santé, alors qu'il s'agissait d'un accident de voiture de ses parents. C'est quelque chose qui a une importance très forte dans sa vie, mais qui ne correspond pas à ce qui était demandé par la question. Donc il y a parfois des malentendus. D'autre part, on a parfois des oublis d'événements. Il s'agit d'une enquête qui était assez longue, qui pouvait durer une heure, une heure

---

<sup>15</sup> Auriat Nadia, 1997, *Les défaillances de la mémoire humaine. Aspects cognitifs des enquêtes rétrospectives*, Paris, PUF, *Revue française de sociologie*, 228 p.

et demie, donc il est possible que les personnes âgées avec un parcours très long pouvaient passer très vite sur certains événements, ou considéraient un événement comme non important, et ne le déclaraient pas dans l'enquête – ce qui fausse les chiffres lorsqu'on veut ensuite reconstruire le parcours professionnel. Et effectivement, notamment sur les événements de santé, ce qu'on a observé c'est une sur-déclaration des événements récents – donc à tous les âges, les personnes déclarent plus d'événements dans les cinq dernières années de leur vie.

Nadia Auriat repère aussi des inversions chronologiques – parfois on se trompe, même sur l'ordre des événements qui nous sont arrivés. Et ce qui peut arriver plus facilement, des erreurs de datation.

Dans SIP, il y a eu un effort pour essayer de limiter ces problèmes de mémoire, par le biais de la grille biographique que j'évoquais tout à l'heure, qui permet de montrer visuellement à l'enquêté l'ensemble de son parcours – ce qui lui permet de noter les dates des événements importants, et ensuite de revoir la cohérence logique de l'ensemble de sa déclaration (s'il ne s'est pas trompé). Par ailleurs, il y a une interrogation qui est multiple dans l'enquête, parce qu'on revient plusieurs fois sur certaines questions – ce qui permet de voir s'il n'y a pas eu des incohérences dans les réponses.

Il y a eu aussi des post-enquêtes, comme ça a été présenté ce matin, notamment l'étude de l'équipe PACTE, réalisée par Sandrine Caroly et Céline Cholez, qui se concentre sur une sous-population de l'enquête. Elles sont allées réinterroger les individus après l'enquête, et ont confronté à partir d'un entretien qualitatif les réponses à l'enquête et aux nouvelles questions qu'elles pouvaient poser en entretien. Elles ont remarqué qu'effectivement il y a des omissions, des oublis de mémoire. Mais surtout elles considèrent que le processus qui est en jeu dans l'enquête quantitative sur l'ensemble du passé professionnel, c'est un processus de reconstruction biographique. Et l'enquêté, même s'il est guidé par l'enquête, est tenté de donner sens aux événements qui ont jalonné sa vie. Pendant l'entretien, il parcourt à nouveau sa vie. Et il va se concentrer sur certains événements, qu'il a jugé significatifs, en omettant d'autres événements – même si pour l'enquêteur c'étaient des éléments qu'il jugeait important.

Sandrine Caroly et Céline Cholez donnent notamment un exemple de ce type. Il s'agit d'une femme qui a parlé de son passé professionnel, d'une phase d'insertion qui était un peu difficile avec beaucoup d'emplois courts, et des conditions de travail parfois assez pénibles. Et, malgré le fait qu'on lui a demandé quels étaient les événements de santé marquant au cours de son parcours, elle n'a pas déclaré, lors de l'entretien de l'enquête SIP, qu'elle avait fait une fausse couche en manipulant des objets toxiques dans le cadre d'un travail de plasturgie. Donc elle a omis un événement qui est quand même un événement de santé important, qu'on aurait voulu avoir dans l'enquête, ceci parce que pour elle ce n'était pas un événement significatif dans le cadre de la reconstruction de son parcours. Ce n'est pas un événement qu'elle jugeait important dans la suite de sa vie, si bien que dans l'enquête il passe un peu à la trappe.

Sur les points des conditions de travail, il y a déjà des travaux qui ont été faits sur le fait d'interroger les salariés sur leur passé professionnel, notamment l'article d'Anne-Françoise Molinié, *Interroger les salariés sur leur passé professionnel : le sens des discordances*<sup>16</sup>, qui montre que les individus parlent du travail passé sous le prisme de leur activité récente. Et quand on propose la grille des conditions de travail que je vous montrais tout à l'heure, à l'ensemble des items que l'enquêteur propose, un travailleur a tendance à les interpréter en fonction de ce qui fait son travail aujourd'hui, même s'il parle d'un travail qu'il a accompli il y a 20 ans.

On a aussi par ailleurs observé sur les conditions de travail des phénomènes de minimisation de certains risques, qui font qu'on ne va pas déclarer certaines conditions de travail à risque – parce que ça fait partie de l'identité professionnelle de reléguer ces risques, et de ne pas les considérer

---

<sup>16</sup> Molinié Anne-Françoise, 2003. « Interroger les salariés sur leur passé professionnel : le sens des discordances ». *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, n°51, 589-605.

comme importants. Ça peut être pour se protéger psychiquement en se disant que son travail après tout n'est pas dangereux. Et donc on minimise des risques qui sont parfois existants.

Dans l'enquête SIP, il y a eu un travail réalisé en amont sur l'ensemble de ces biais possibles au niveau des réponses aux questions. Et donc on a eu une recherche, au moment de sa construction, de minimisation de ces biais de déclaration, mais il a fallu quand même faire des choix (celui des périodes d'emploi dont j'ai parlé tout à l'heure) ainsi qu'une construction statistique fixe, qui ne peut pas non plus échapper à l'ensemble de ces phénomènes de biais de déclaration qui interviennent lors d'un entretien, quand on interroge les individus sur leur passé et sur certains thèmes. Ensuite pour exploiter cette enquête, on a une très vaste information et donc des données brutes, mais il reste à construire des outils statistiques qui vont être une nouvelle construction qui s'ajoute à l'enquête, et qui peut elle-même entraîner des simplifications par des phénomènes d'agrégation, et donc laisser à nouveau de côté des informations.

Dans notre étude réalisée avec Corinne Rouxel, on a eu une approche statistique qui consistait à exploiter l'enquête SIP. Mais on a dû pour cela construire des catégories et des résumés statistiques pour décrire les parcours professionnels et les conditions de travail (donc les deux thèmes auxquels on s'est intéressé), qui passaient nécessairement par une simplification. Donc on a des résumés statistiques qui peuvent donner une information, mais qui ont aussi leurs limites puisqu'il s'agit de simplification et de résumés justement.

## **TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES ET ÉVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Dans notre étude on s'est concentré sur les thèmes de mobilité professionnelle et les conditions de travail. Et on s'est posé la question d'une comparaison générationnelle, en essayant de déterminer quels étaient les changements entre les générations nées dans les années 1940, 1960, sur la forme des parcours professionnels, ainsi que sur les conditions de travail perçues par les individus. Dans un deuxième temps, comme on avait analysé ces modifications du rapport à l'emploi avec les modifications des parcours professionnels, et du rapport au travail avec les modifications de la perception des conditions de travail, on s'est interrogé sur le cumul de ces deux types de fonctionnement : mobilité professionnelle et conditions de travail – en se posant notamment la question de voir s'il y avait un cumul entre des trajectoires précaires et des conditions de travail difficiles, à un niveau macro.

Sur le passé, il faut à chaque fois construire des champs spécifiques. Il faut à la fois construire un indicateur, mais ensuite déterminer sur quelle population on va l'appliquer pour réaliser cette statistique. Donc je vais essayer d'avoir ça en tête en présentant les résultats, parce qu'il faut pour chaque résultat être attentif au champ qui a été réalisé pour pouvoir bien l'analyser.

Je vais présenter les résultats de cette étude en suivant le plan suivant :

- d'abord, je vais commencer par la comparaison générationnelle de l'évolution des parcours professionnels et des conditions de travail, en montrant l'augmentation de l'instabilité des carrières professionnelles et en regardant quels indicateurs peuvent être mobilisés pour illustrer cette augmentation de l'instabilité ;
- ensuite, en étudiant l'évolution entre générations des conditions de travail perçues, et en distinguant pénibilité physique et vécu du travail (les questions que je vous ai montrées tout à l'heure), on va voir qu'il y a une pénibilité physique entre générations qui se maintient mais un vécu du travail qui se dégrade régulièrement ;
- enfin, je vais essayer d'étudier les questions de cumul entre les dynamiques d'emploi et la pénibilité au travail.

Dans un premier temps, on a une augmentation du nombre d'emplois occupés, on peut le voir sur le graphique.

## Nombre d'emplois occupés : une augmentation continue malgré l'allongement de la durée des études



Personnes nées ...	Nombre moyen d'emplois occupés avant 40 ans			
	Avant 1940	1940-1950	1950-1960	1960-1966
<b>Ensemble</b>	2,7	3,2	3,7	4,1
<b>Genre</b>				
Hommes	2,9	3,5	3,9	4,4
Femmes	2,5	2,9	3,5	3,9
<b>Niveau de diplôme</b>				
BEPC max	2,9	2,9	4,4	4,0
CAP BEP	2,6	3,6	3,5	4,7
Bac technique	2,2	3,1	3,0	4,0
Bac général	1,7	3,1	4,6	4,6
Bac+2	2,0	3,1	2,7	3,7
Bac + 3 ou plus	1,7	2,8	3,1	3,0

Champ : France métropolitaine, personnes ayant occupé au moins un emploi avant l'âge considéré.

Lecture : à 40 ans, les personnes de la génération née avant 1940 avaient occupé 2,7 emplois en moyenne.

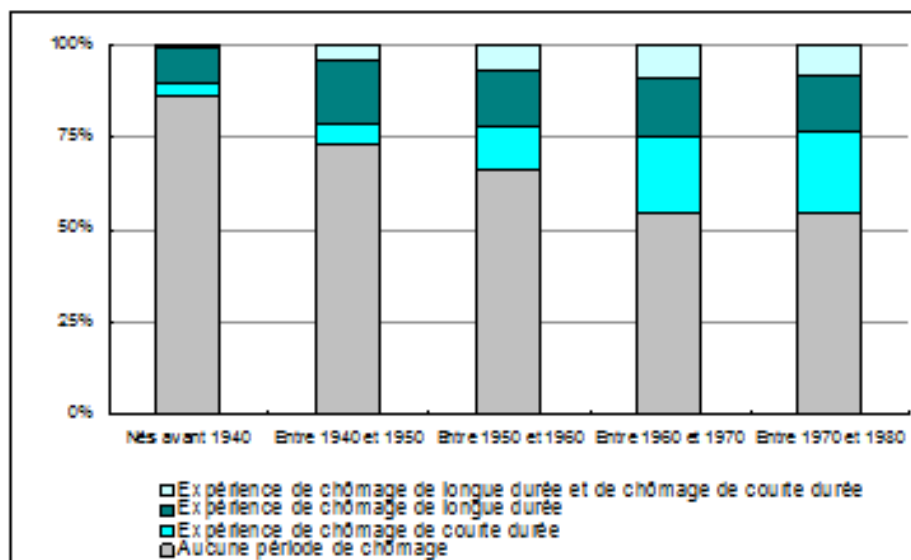
Source : Dares, Drees, enquête Santé et itinéraire professionnel (SIF) 2006.

J'ai différencié les générations selon leur date de naissance : en différenciant les personnes nées avant 1940, puis les personnes nées dans les années 1940, 1950 et 1960. Ensuite on a calculé le nombre d'emplois qui étaient occupés par ces personnes avant 40 ans. Et on s'est concentré sur le champ des personnes qui ont occupé au moins un emploi, pour ne pas être perturbé dans notre statistique par le passage de l'inactivité à l'activité pour les femmes pendant la même période. Et on voit une augmentation de 2,7 emplois occupés avant 40 ans, à 4,1 – donc une augmentation régulière du nombre d'emplois occupés – une augmentation de la mobilité. Pourtant, dans la même période, on avait un allongement de la durée d'études ; l'ensemble de la population a eu des durées d'études plus longues, et donc est sortie du système scolaire plus tard – et pourtant, tout en sortant du système scolaire plus tard, on a quand même des générations qui effectuent de plus en plus d'emplois avant 40 ans. Donc on peut voir qu'en fait pour tous les niveaux de diplômes on a une augmentation assez significative du nombre d'emplois occupés – à chaque fois près de 1 à 1,5 en moyenne d'emplois occupés en plus. Ici il s'agit de mobilité externe – c'est-à-dire qu'on prend en compte seulement les changements d'emploi entre deux entreprises différentes, et non pas : une même entreprise, un changement d'emploi. Et cette augmentation du nombre d'emplois occupés s'est couplée avec une augmentation des périodes de chômage entre les emplois. C'est-à-dire que, si on considère seulement les personnes qui n'ont pas connu de chômage dans leur phase d'insertion, le nombre d'emplois occupés avant un certain âge, lui, n'a pas augmenté.

Donc l'augmentation du nombre d'emplois occupés s'accompagne de périodes de chômage entre ces emplois (cf. graphique ci-après).

## Augmentation du nombre d'expériences de chômage : près d'un individu sur deux y sont confrontés chez les plus jeunes

DARES



Champ : France métropolitaine, personnes dont le parcours professionnel contient au moins une période d'emploi.

Lecture : les expériences étant déclarées en 2006, le parcours est inégalement avancé selon les générations. Cependant, 11 % de la génération née avant 1940 a été confronté avant 2006-2007 à une expérience de chômage long, contre 24 % de la génération née dans les années 1960.

Source : Dares, Drees, enquête SIP, 2006.

On a représenté l'augmentation de l'expérience de chômage au sein du parcours (c'est-à-dire en considérant de la sortie du système scolaire à la date de l'enquête). À nouveau, on a différencié les générations selon les dates de naissance : à savoir né avant 1940, né dans les années 1940, 1950 et 1960. Et on voit que 14 % de la génération née avant 1940 a une expérience de chômage contre 46 % pour la génération née dans les années 1960. Donc une multiplication par trois des expériences de chômage entre la génération née avant 1940 et celle née dans les années 1960.

À partir des distinctions entre les phases d'emplois (dont je vous ai parlé tout à l'heure) on a distingué plusieurs types de chômage – c'est pour ça qu'il y a quatre catégories par barre dans le graphique :

- la première catégorie (en gris), c'est celle sans expérience de chômage,
- ensuite, on a l'expérience de chômage de courte durée, c'est-à-dire des expériences de chômage de moins d'un an qui sont intervenues entre emplois,
- ensuite, on a l'expérience de chômage de longue durée, donc chômage de plus d'un an,
- et la dernière catégorie représente les individus qui ont connu à la fois du chômage de courte durée et du chômage de longue durée.

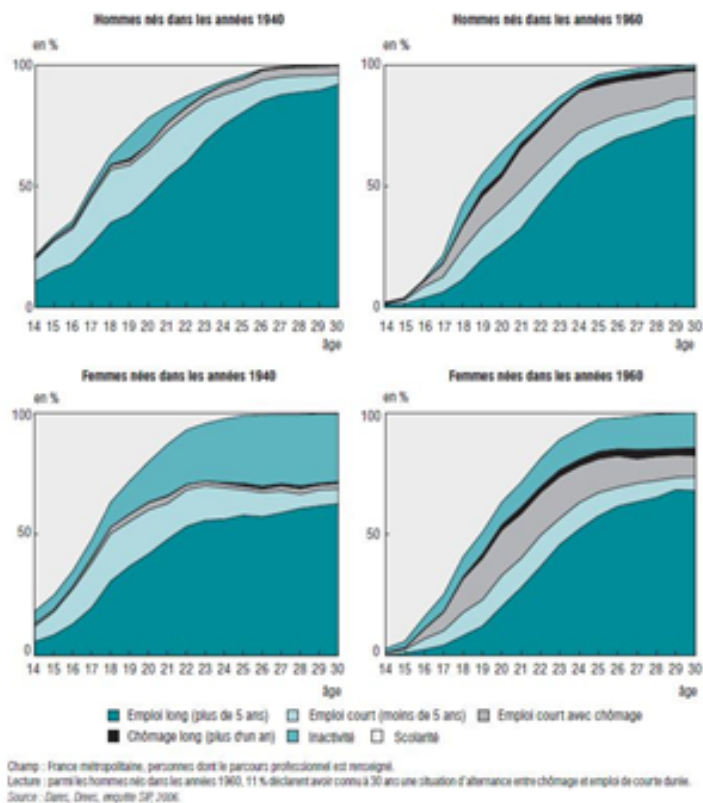
Ce qu'on voit, c'est que la catégorie qui augmente le plus significativement entre générations c'est celle du chômage de courte durée – c'est-à-dire que la modification du parcours professionnel entre générations (peut-être la plus significative si on considère la mobilité et le chômage), c'est cette apparition de chômage court entre des emplois de courte durée dans la phase d'insertion professionnelle. Donc il y a une insertion professionnelle qui est de plus en plus frictionnelle.

On peut se demander aussi s'il n'y a pas un changement de perception de la catégorie chômage entre les générations. On peut se demander si chez les générations les plus anciennes, on ne percevait pas de la même façon le fait d'être en inactivité deux mois entre deux emplois – et s'il y avait peut-être plus de déclaration de chômage chez les jeunes générations. Mais le phénomène le plus

lourd, c'est bien celui de l'apparition de plus en plus de difficultés pour trouver, pour s'insérer, et donc l'expérience de plus en plus de périodes de chômage entre des emplois de courte durée dans la phase d'insertion professionnelle.

J'ai essayé de mesurer ces modifications de l'insertion en représentant la situation des individus de 14 à 30 ans. Il y a quatre graphiques :

**Insertion professionnelle de 14 à 30 ans selon le sexe et la génération : développement des phases d'emploi court entrecoupées de chômage**



- en haut les hommes ; en bas les femmes ;
- à gauche la génération née dans les années 1940 ; à droite la génération née dans les années 1960.

Par âge, on a distingué plusieurs catégories :

- en bleu foncé (en bas à droite des graphiques), il s'agit de la catégorie « emploi stable de plus de cinq ans », donc de personnes qui entrent directement dans la vie professionnelle avec un emploi stable de plus de cinq ans – ou du moins plus rapidement ;
- en bleu clair, il y a la catégorie « emplois courts sans période de chômage » ;
- en plus grisâtre, on a la catégorie « emplois courts entrecoupés avec des périodes de chômage » ;
- en noir, l'expérience de « chômage long » ;
- au-dessus du noir, « l'inactivité ».

Ce qu'on observe, pour les hommes entre les deux générations, c'est le développement de la catégorie « emplois courts entrecoupés de chômage » qui vient grignoter sur la catégorie qui était seulement « emplois courts sans chômage » – ce qui illustre l'insertion de plus en plus heurtée, et qui connaît de plus en plus des périodes de chômage, pour les jeunes générations.

Pour les générations masculines nées dans les années 1940, on observe une petite bosse de l'inactivité – ce qui correspondait il me semble au service militaire, qui est codé en inactivité. Donc,

on voit qu'à partir de 18 ans les gens passent en inactivité. Mais, ensuite, on a très rapidement une forte proportion d'hommes de 30 ans – nés dans les années 1940 – qui ont accès à un emploi stable, alors que, dans les années 1960, cette proportion de personnes, qui ont un emploi stable à 30 ans, a fortement baissé. Et elle laisse place à une proportion significative de personnes qui sont encore dans des emplois courts entrecoupés de chômage.

Pour les femmes, on a une évolution différente, qui est liée à la diminution de cette phase d'inactivité – avec une forte proportion des femmes entre 20 et 30 ans, qui étaient inactives pour celles nées dans les années 1940. Cette proportion diminue pour les femmes nées dans les années 1960. Mais cette diminution de l'inactivité pour les femmes ne se fait pas au profit d'une augmentation des femmes qui vont être dans un emploi de longue durée rapidement. Elle se fait avec l'apparition des emplois courts entrecoupés de chômage, et du chômage de longue durée (en noir). Par ailleurs, on avait déjà des emplois courts de moins de cinq ans sans chômage, dans la génération née dans les années 1940.

Pour cette partie de « parcours » on a cette apparition, dans la phase d'insertion, d'enchaînement d'emplois courts et de périodes courtes de chômage, et aussi une explosion du chômage long.

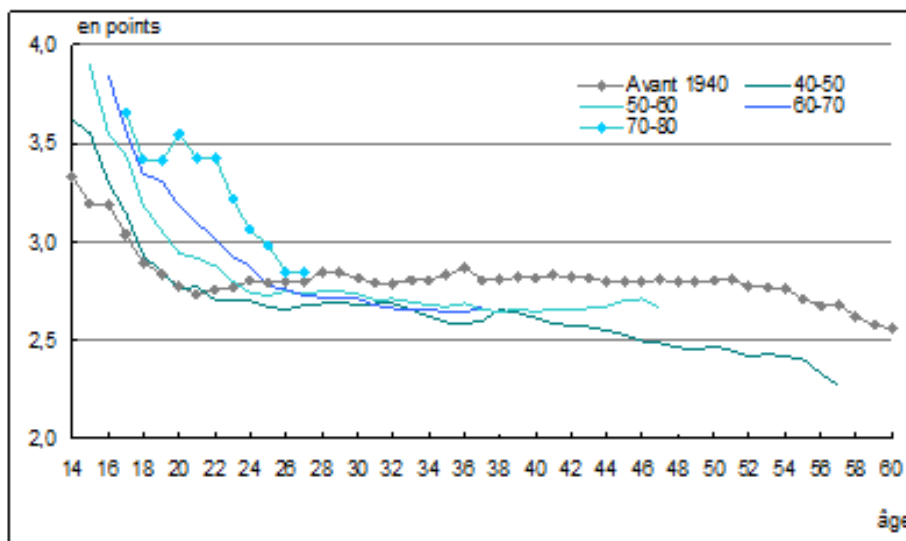
Pour le deuxième thème auquel on s'est intéressé, « les conditions de travail » on a différencié la pénibilité physique et la pénibilité psychosociale. Pour comparer l'évolution des conditions de travail perçue entre les générations, on a construit un score synthétique de pénibilité (pour les pénibilités physiques, je le répète ici, c'est : le travail de nuit, le travail sous contrainte de rythme, le travail physiquement exigeant, et l'exposition à des produits nocifs ou toxiques). On a construit un score pour chaque année et pour chaque individu. On a enregistré la réponse de l'individu sur les conditions de travail – s'il était en emploi pour chaque âge. Donc, par exemple, pour un individu donné à 30 ans, on a construit un score. On l'a construit aussi pour l'emploi qu'il occupait à 31 ans, à 32 ans, à 33 ans, etc. Et ce score est construit de la manière suivante : plus le score est élevé plus la pénibilité est forte : c'est-à-dire qu'on a associé à la modalité « toujours », dans la réponse aux questions sur les conditions de travail, le score de 3 ; « souvent » : 2 ; « parfois » : 1, et « jamais » : 0. Et le score c'est la somme des scores pour les quatre contraintes physiques qui sont notées, ici, pour chaque année et pour chaque individu : plus il est élevé plus la pénibilité est forte. Donc, ça nous permet de calculer une moyenne des scores pour les différentes catégories de population, en différenciant le score à chaque âge. Et, on peut comparer les différentes générations, en différenciant effet de génération et effet d'âge.

Dans ce tableau, j'ai mis les résultats de la représentation de ce score pour les différentes générations et pour les pénibilités physiques. Chaque ligne représente une génération : c'est le score de pénibilité physique d'une génération. Et chaque point correspond au niveau moyen de ce score à un âge donné – c'est-à-dire que pour la courbe la plus haute, c'est-à-dire la génération née dans les années 1970-80, à 20 ans le score de pénibilité est de 3,5, donc il est plus élevé que pour les générations nées précédemment, au même âge.



## Maintien de la pénibilité perçue des conditions physiques du travail

DARES



Champ : France métropolitaine, personnes en emploi à l'âge considéré.

Lecture : à 40 ans, le score de pénibilité physique moyen de la génération née avant 1940 avoisine 2,8, celui des deux générations suivantes est inférieur de 0,2 points.

Source : Dares, Drees, enquête SIP, 2006.

Ce qu'on peut observer, c'est qu'on a une évolution avec l'âge. Plus l'âge est élevé, moins les conditions physiques du travail sont pénibles – c'est lié aussi au fait que les personnes qui travaillent tôt sont les personnes qui ont les travaux les plus pénibles. Si bien qu'en moyenne les plus jeunes ont des niveaux de pénibilité plus élevés. Mais entre les générations on a un maintien du niveau de pénibilité physique à un niveau proche entre chacune d'elles. La seule grosse différence, entre générations, c'est qu'avec l'allongement des durées d'études on a un déplacement des courbes vers la droite, où même les travaux qui sont associés aux pénibilités les plus dures commencent plus tard (ils ne commencent plus à 14 ans mais à 18 ans). Derrière ce maintien, en fait on peut observer qu'il y a des modifications de la structure des emplois – c'est-à-dire qu'il y a une apparition de plus de cadres qui devraient être associés à des pénibilités physiques moins élevées, mais pourtant le niveau reste stable parce que le niveau de pénibilité déclaré par les cadres, les professions intermédiaires et les employés tend à augmenter au cours du temps.

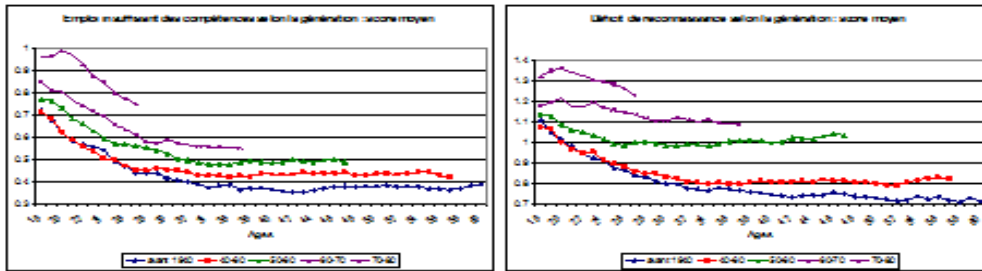
J'ai reproduit la même méthodologie pour l'analyse des conditions psychosociales et organisationnelles. Et ici, on a une évolution entre générations qui est plus contrastée. Avec la même méthodologie de score, on a une augmentation régulière entre générations des pénibilités psychosociales et organisationnelles (c'est celles de : l'emploi des compétences, du travail sous pression, des tensions avec les clients, de la reconnaissance, de la conciliation travail – famille, et des relations avec les collègues).

Détérioration des conditions organisationnelles et psychosociales



Emploi insuffisant des compétences

Déficit de reconnaissance



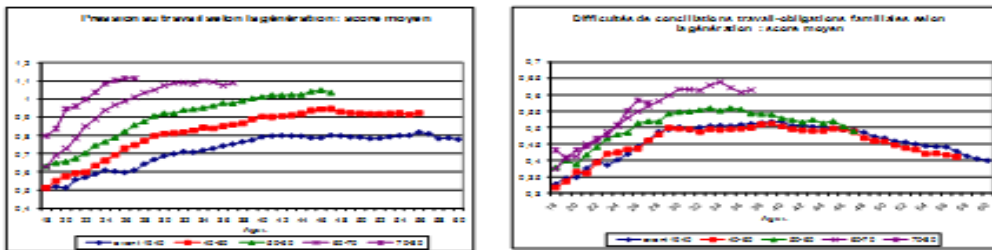
Champ : France métropolitaine, personnes en emploi à l'âge considéré.  
Source : Dares, Drees, enquête SIP, 2006.

Détérioration des conditions organisationnelles et psychosociales



Pression au travail

Difficultés de conciliation travail-obligations familiales



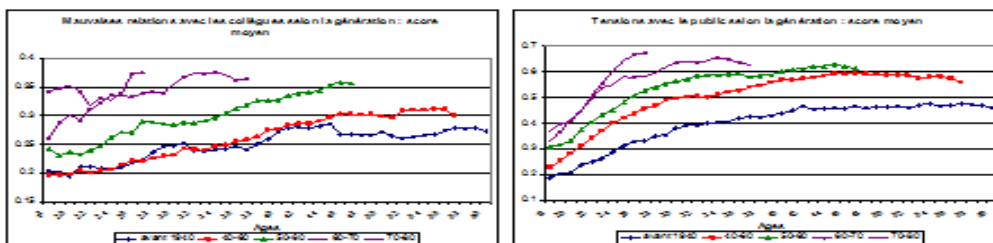
Champ : France métropolitaine, personnes en emploi à l'âge considéré.  
Source : Dares, Drees, enquête SIP, 2006.

Détérioration des conditions organisationnelles et psychosociales



Mauvaises relations avec les collègues

Tensions avec le public



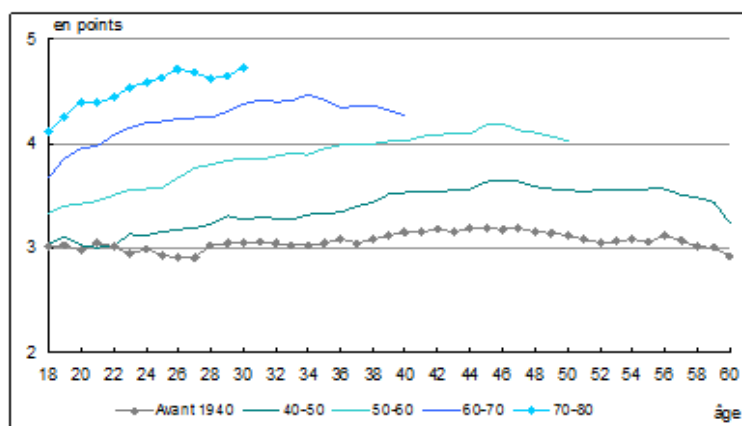
Champ : France métropolitaine, personnes en emploi à l'âge considéré.  
Source : Dares, Drees, enquête SIP, 2006.

On voit que des générations nées avant 1940 aux générations nées dans les années 1970-80, on a une régulière détérioration de ce type de conditions de travail qui est illustrée par l'augmentation du score de pénibilité, (cf. tableau suivant).

On voit que la génération la plus récente du graphique commence avec des scores de pénibilité psychosociale de l'ordre de 4, alors que pour les générations plus anciennes ça commençait à 3 et restait à 3 – on a donc une petite progression d'un tiers des générations les plus anciennes aux générations les plus récentes. Et de plus, on observe qu'au cours de la vie, ces conditions se sont détériorées de plus en plus pour les générations récentes, alors qu'elles restaient stables pour les générations nées avant 1940 (autour de 3).

### Détérioration des conditions organisationnelles et psychosociales

DARES



Champ : France métropolitaine, personnes en emploi à l'âge considéré.

Lecture : à 40 ans, le score d'exposition aux contraintes organisationnelles moyen de la génération née entre 1940 et 1949 était d'environ 3,5 points. Les niveaux de contraintes apparaissent plus élevés chez les plus jeunes générations.

Source : Dares, Drees, enquête SIP, 2006.

J'ai ici les graphiques pour préciser l'ensemble des conditions psychosociales (on y reviendra si on a du temps).

On a observé une difficulté plus grande d'insertion professionnelle chez les plus jeunes générations avec l'apparition de plus en plus d'emplois courts et de périodes de chômage, d'une part, et, d'autre part, on a observé une détérioration des conditions de travail, notamment des conditions de travail d'ordre psychosociales et organisationnelles sous la pression, la reconnaissance, etc. On peut se demander s'il y a un cumul entre ces deux phénomènes, et s'il s'agit des mêmes populations – si, les populations précaires, du point de vue de l'emploi, sont soumises à des conditions de travail plus difficiles. Donc s'il y a une corrélation entre ces deux différences entre les générations.

Pour cela, on a distingué plusieurs catégories, en fonction de la stabilité de l'emploi et de l'expérience de chômage. On a différencié les personnes à itinéraire stable – on s'est donc concentré sur des personnes qui avaient décrit leur parcours jusqu'à 35 ans, et on a regardé ce qui s'était passé avant 35 ans. Et on différencie :

- les itinéraires stables, c'est-à-dire des gens qui ont eu moins de trois emplois avant 35 ans, et qui ne sont pas passés par le chômage ; donc, ce sont les gens qui ont une insertion rapide, et qui ont tout de suite eu un travail qui a duré longtemps
- ensuite, on a les itinéraires instables qui correspondent à ceux qui ont connu plus de trois emplois avant 35 ans, mais sans chômage
- les itinéraires stables, mais avec un passage par le chômage
- et les itinéraires instables avec passage par le chômage, qui eux cumulent à la fois plus de 3 emplois avant 35 ans, et en plus des expériences de chômage entre ces emplois.

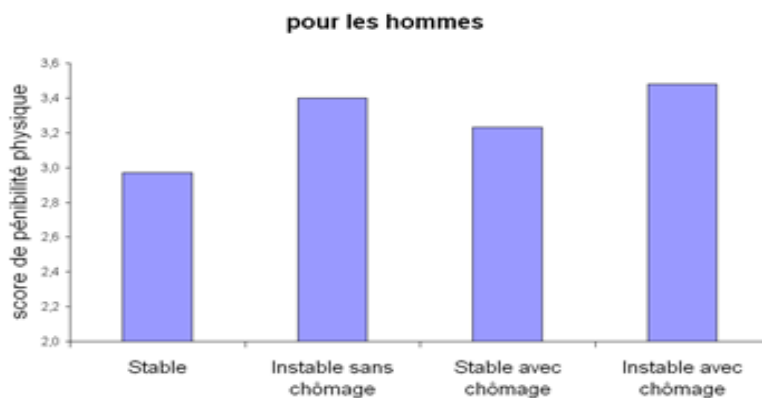
Donc pour pouvoir réaliser cette étude, on s'est concentré sur les générations nées dans les années 1950 et 1960. Et au niveau des groupes, 50 % de ces générations ont eu un itinéraire stable. Et 15 %

ont eu un itinéraire instable. 15 % stable avec chômage. Et 20 % qui ont eu à la fois instable et des passages par le chômage.

Ce qu'on va essayer de voir avec ces catégories c'est comment elles se cumulent avec les conditions de travail, et s'il y a un ordonnancement des conditions de travail en fonction de ces catégories, pour voir si les itinéraires stables ont aussi des conditions plus positives, et les itinéraires instables avec passage par le chômage ont des conditions plus difficiles.

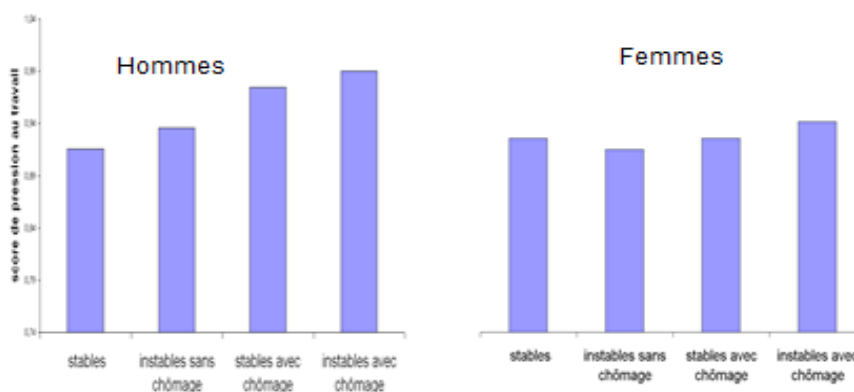
Donc on a regardé pour trois dimensions de conditions de travail qui sont : la pénibilité physique, la pression et la reconnaissance.

Les hommes « instables avec chômage » jusqu'à 35 ans ont connu plus de pénibilités physiques



Source : enquête SIP 2007  
Champ: hommes nés dans les années 1950 et 1960

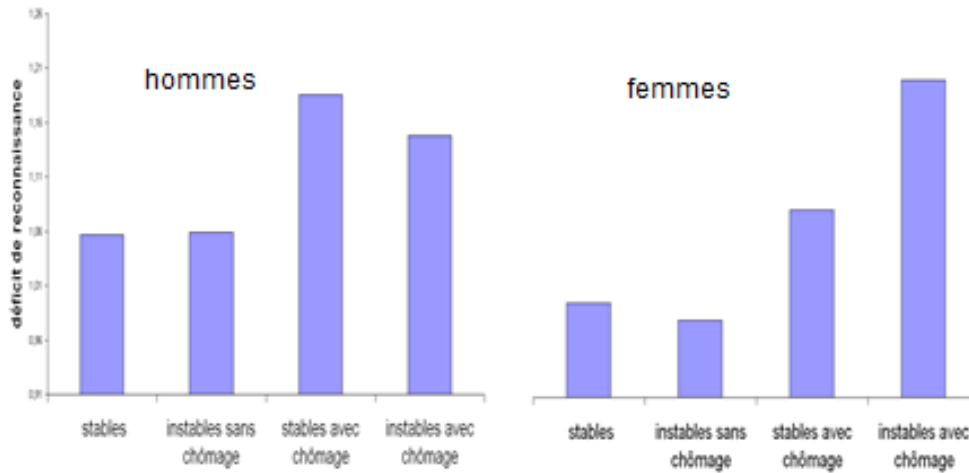
Les actifs « instables avec chômage » jusqu'à 35 ans ont connu plus de pression au travail



Source : enquête SIP 2007  
Champ: personnes nées dans les années 1950 et 1960

## Les actifs « instables avec chômage » jusqu'à 35 ans ont connu moins de reconnaissance au travail

DARES



Source : enquête SIP 2007  
 Champ : personnes nées dans les années 1950 et 1960

Pour la catégorie « pénibilité physique » il faut différencier hommes et femmes. Et pour les hommes, c'est la catégorie instable avec chômage qui a des conditions physiques de travail plus difficiles. Donc un cumul pour les hommes entre conditions pénibles physiquement du travail, au moins du point de vue de la perception, et instabilité et chômage. Tandis que pour les questions de pression et de reconnaissance, à la fois pour les hommes et les femmes, l'instabilité et le chômage sont corrélés positivement, avec un niveau de pénibilité plus élevé. Donc on observe bien pour la pression et la reconnaissance, un cumul entre instabilité de l'emploi, chômage et le sentiment de pression et le sentiment de déficit de reconnaissance.

Pour résumer les résultats de cette étude statistique, pour la comparaison générationnelle on a :

- une montée du chômage et de l'instabilité de l'emploi.
- l'instabilité de l'emploi se couple avec des expériences de chômage.
- une stabilité des perceptions sur les pénibilités physiques, mais une dégradation du vécu du travail entre générations.
- Et pour les générations nées dans les années 1950-60, on observe bien un cumul entre pénibilité physique et instabilité pour les hommes, et un cumul entre instabilité et pression et reconnaissance pour l'ensemble de cette population.

Je vous remercie pour votre attention.

## Débat avec la salle

---

**Anne-Françoise Molinié** : j'avais une demande de précision sur les indicateurs qui ont été construits. Donc ce sont des indicateurs de pénibilités physiques, etc., qui cumulent des choses de nature un peu diverse.

Par exemple, sur l'indicateur de pénibilité physique, moi j'avais en tête des résultats de travaux qu'on a conduits il y a déjà quelque temps par exemple sur l'enquête ESTEV (Enquête Santé, Travail et Vieillesse). On a qualifié par exemple, le travail de nuit, comme une contrainte stationnaire sélective – c'est-à-dire qu'en niveau elle était à peu près stable au fil du temps, mais du point de vue des itinéraires des individus, on quittait au bout d'un certain temps. Il y avait des personnes qui vers 40-45 ans, s'en éloignaient, ou devaient s'en éloigner. Par contre, des pénibilités comme les postures, étaient des contraintes qu'on avait qualifiées de durables à la fois historiquement et dans la vie des gens. Donc je me dis qu'avec un indicateur qui peut agréger des choses un peu diverses : est-ce qu'avant de faire cette agrégation, vous aviez regardé si du point de vue des profils par générations c'était la même chose (un peu pour les différentes composantes de ce que vous mettiez dans l'indicateur) ?

**Bastien Virely** : alors, on a distingué pour chacune des composantes, l'évolution par générations des perceptions de ces conditions de travail. Et donc parfois en comparaison avec l'agrégat global sur les pénibilités physiques, effectivement il y a des trajectoires d'évolution au cours des parcours professionnels, qui ne sont pas les mêmes – donc ici ce qu'on observe, c'est une décroissance avec l'âge. Mais pour certaines conditions, on n'a pas toujours cette même trajectoire.

Mais vous avez noté que la durabilité des contraintes pour les individus n'était pas la même en fonction de la contrainte. Avec ce type d'indicateur, même en différenciant les différentes contraintes et en les individualisant, je pense qu'on est aussi passé à côté de ce phénomène, parce qu'on a fait une moyenne sur l'ensemble des individus – et donc quand on fait les moyennes par âge, même si il s'agit d'une contrainte qui n'est pas durable, il peut y avoir de nouveaux individus qui vont être soumis, des personnes qui n'y sont plus soumises.

Donc oui à partir de l'enquête SIP, c'est possible de faire des moyennes sur la durabilité d'une contrainte physique ou même organisationnelle et psychosociale. Et on pourrait peut-être ainsi mettre en valeur les différentes durabilités – c'est-à-dire combien de temps on peut tenir sous certains types de contraintes (et par générations) ?

Mais ce qu'on peut observer non plus en réunissant six contraintes thématiques, mais en regardant contrainte par contrainte, c'est des profils par âge qui sont différents. Ici, si je prends l'indicateur synthétique sur la pénibilité organisationnelle et psychosociale, ce qu'on voit c'est qu'avec l'âge c'est croissant – donc on peut se dire que la pénibilité organisationnelle et psychosociale, est croissante avec le parcours. Donc à 25 ans elle sera plus faible qu'à 30 ans. Mais en fait quand on regarde les contraintes considérées individuellement, on a plusieurs schémas d'évolution. Par exemple, sur le déficit d'emploi des compétences, ce qu'on voit c'est que ça s'améliore au cours du parcours. Donc le déficit d'emploi des compétences est perçu surtout pour ceux qui entrent sur le marché du travail (donc les plus jeunes). On voit que le score est très élevé pour des âges bas. Mais ensuite, pour une même génération, il diminue – même s'il semble que de génération en génération il diminue de moins en moins vite (ici, c'est ce qui semble se dégager du graphique). Et à la fois pour emploi insuffisant des compétences et déficit de reconnaissance, on a ce phénomène – alors que pour les deux autres contraintes que sont la pression au travail et la difficulté de conciliation travail obligation familiale, on a des dynamiques dans le parcours qui sont différentes. On voit que la pression augmente au cours du parcours – donc plus on est âgé et plus on a de chance d'avoir un travail à forte pression. Et de même évidemment pour le travail et la famille, c'est très organisé selon les parcours, lié à la présence des enfants donc en particulier du cycle de vie. Enfin quel que soient ces différentiels d'évolution ce qui est étonnant, c'est que la différence entre générations

reste. C'est-à-dire que là on a quelque chose de croissant avec l'âge, mais malgré tout entre les générations ça reste déterminant. On a une grosse différence entre la génération née avant 40 et la génération la plus récente du graphique. Et même la génération la plus récente, est arrivée sur le marché du travail avec un niveau de pression déclarée (c'est toujours une perception) qui est à peu près de même niveau en moyenne, que le niveau de pression en fin de parcours de la génération née avant 1940.

**François Becker** : je suis un peu surpris ou alors j'ai peut-être mal compris. Vous disiez que les catégories de cadres alléguaient plus de pénibilité. C'est une première remarque.

De plus, vous avez interrogé des gens qui peuvent avoir une cinquantaine d'années d'âge de différence. Je ne pense pas que la réponse à une même question sur une pénibilité physique ou une pénibilité psychologique, recouvre la même chose chez quelqu'un de 30 et chez quelqu'un de 80 ans.

**Bastien Virely** : alors la première question concernant les cadres. Donc au niveau de la pénibilité physique, quand on regarde entre les catégories socioprofessionnelles, il y a bien une hiérarchie – les ouvriers ont les travaux les plus pénibles physiquement, et ensuite ceux-ci sont de moins en moins pénibles, des employés aux professions intermédiaires, aux cadres. Mais en revanche, au niveau générationnel ce qu'on observe dans l'enquête SIP c'est qu'il y a une stabilité des déclarations de pénibilité pour les ouvriers entre générations. Pour la génération de 1940 et la génération de 1960, l'ouvrier déclare des niveaux de pénibilité assez proches. Mais en revanche, il y a une augmentation des niveaux de pénibilité déclarés par trois catégories qui sont : les cadres, les professions intermédiaires et les employés. Au niveau statistique, c'est ce qu'on observe.

Ça fait lien aussi avec votre seconde question. Pour cette augmentation des pénibilités déclarées, il s'agit d'une perception. Et dans l'augmentation des pénibilités déclarées par les cadres, il y a à la fois peut-être un phénomène de changement de situation de travail (je pense notamment plus aux employés pour cette question), mais il y a aussi un changement peut-être de perception, et de comportement de réponse vis-à-vis d'une enquête sur les conditions de travail, entre les cadres d'une génération ancienne à une génération plus récente.

Ici il y a un tour de force qui est fait dans cette enquête et, quand on utilise les statistiques, qui est le fait qu'on produit des statistiques à la fois sur des personnes qui renseignent leurs travaux actuels, et leurs travaux d'il y a cinq ans, et pour des personnes qui parlent des travaux qu'ils ont effectués il y a 40 ans. Donc on a à la fois les effets de mémoire qui font qu'il peut y avoir des oublis. On peut passer plus vite. Et on peut avoir un regard différent sur quelque chose qui s'est passé il y a longtemps, et quelque chose qui s'est passé récemment. Et de plus il y a possiblement un changement de culture et de rapport au travail entre générations qui font qu'on ne va pas répondre de la même façon sur les emplois occupés. Il y a notamment l'enquête de Stéphane Beaud et Michel Pialoux, sur les usines Peugeot qui montre qu'entre les générations d'ouvriers de cette usine on a une vraie différence de rapport de travail entre les individus. Les jeunes intérimaires considèrent ce travail comme quelque chose qui sert à rémunérer – et donc ils ne s'associent pas à l'identité ouvrière. Alors que les plus âgés s'associent davantage à une identité de travail particulière. Et donc quand on va leur poser des questions sur ce travail... on pose des questions qui ne vont pas être comprises de la même façon.

Autre exemple, sur la question de la reconnaissance, il y a une distinction qui est très importante à faire entre les salariés et les non-salariés, pour lesquels cette question ne rentre pas du tout à la même chose, à savoir : êtes-vous reconnu à votre juste valeur ? Pour un indépendant, qui est chef de son entreprise, ou pour un agriculteur, ça va avoir un sens particulier – ce sera peut-être la reconnaissance sociale de son activité dans la société. Alors que pour un ouvrier, ça va renvoyer à la reconnaissance peut-être (enfin moi j'imagine) que lui accordent ses supérieurs, et son équipe de travail. Donc même à une date donnée, la comparaison de deux individus sur une question générale des conditions de travail est toujours très délicate. Donc en fait, on mesure une relation au travail – et ici tout ce qu'on peut dire avec cette analyse générationnelle, c'est cette relation au travail au

niveau de la perception qui a changé. Donc effectivement c'est une comparaison délicate, mais c'est quand même une information.

Je pense que cette perception évolue entre générations, avec une différence de comportements de réponses, des personnes interrogées, entre les générations récentes et les générations anciennes. Donc, même si bien sûr il y a plein de choses intermédiaires.

**Serge Volkoff** : c'est juste pour mémoire : la remarque de François Becker est juste et générale – et d'ailleurs tu as répondu légitimement. C'est déjà vrai pour des effets d'époque ce que tu dis – c'est-à-dire même avec l'enquête SUMER que vous faites, vous les médecins. Mais *a fortiori* avec les enquêtes, par exemple, sur les conditions de travail, qui sont faites auprès des salariés, depuis quelques années, on sait que les évolutions qu'on constate sont une sorte de mixte probablement des effets bien réels et qu'on sait interpréter et analyser par des approches sociologiques et ergonomiques et autres, non quantitatives, et des effets de perception, comme tu viens de le dire, l'évolution des perceptions, des attentes sociales, vis-à-vis de telle ou telle chose, du regard qu'on porte sur telle ou telle condition de travail, et même des effets qui ont été analysés de construction sociale. C'est-à-dire qu'à un moment donné, dans la société, ou dans un milieu professionnel donné, quelque chose fait que de la manière dont on en parle... certains conflits sociaux ont lieu, certaines négociations ont lieu, etc., qu'on jette un autre regard sur certaines contraintes. Alors ça a été beaucoup examiné. C'est toujours un mixte de tout cela. Alors cela dit, la plupart des faits que Bastien Virely a présentés, j'ai essayé de rembobiner en même temps les connaissances que l'on a par ailleurs – et c'est assez cohérent quand même, y compris si j'ai bien suivi la question de la progression, de génération en génération, de la pénibilité physique chez les cadres entre autres, parce que si je ne dis toujours pas de bêtises il y a les horaires, là-dedans, dans le score de pénibilité...

**Bastien Virely** : les contraintes de rythme.

**Serge Volkoff** : il y a les contraintes de rythme, voilà. Et là pour le coup, on est dans quelque chose que les sources les plus diverses, internationales quantitatives, qualitatives, (et tout ce que l'on voudra), rendent bien compte d'une progression, du resserrement des marges temporelles *etc.*

Donc, voilà, il y a probablement des effets perceptuels. Il y a probablement des effets de construction sociale, dont on connaît un peu certains déterminants. Et puis, il y a des effets vrais d'évolution du travail.



## Chapitre 7

# PARCOURS DE TRAVAIL, EXPOSITIONS CANCÉROGÈNES ET RECONNAISSANCE EN MALADIE PROFESSIONNELLE : QUELS OUTILS ? POUR PRODUIRE QUELLES CONNAISSANCES ?

**Émilie Council**, épidémiologiste, directrice du Giscop\_93, université Paris 13, enseignante-chercheuse à l'EHESP, Iris (UMR 8156-997)

---

### **Serge Volkoff**

La matinée va porter sur un sujet grave (non pas que ceux des deux jours précédents aient été futiles), puisque vous avez vu que l'on va se centrer sur les cancers d'origine professionnelle.

Alors les deux interventions de cette demi-journée sont « sous-traitées » par une équipe de recherche très estimable (je pense que vous vous en rendrez compte), qui est à l'initiative d'un dispositif de recherche extrêmement novateur et très précieux. Ce dispositif, qui existe depuis maintenant une quinzaine d'années en tant que tel (sous sa forme institutionnelle actuelle depuis six ou sept ans), s'appelle le GIS (comme nous sommes nous-mêmes au Créapt, un groupement d'intérêt scientifique) sur les cancers d'origine professionnelle. Ce GIS a été fondé et dirigé pendant très longtemps par quelqu'un que certains d'entre vous connaissez au moins de réputation, qui est Annie Thébaud-Mony, sociologue et directrice de recherche à l'Inserm – spécialiste de santé au travail, et qui depuis un an est dirigé par Émilie Council, épidémiologiste, que l'on est heureux d'accueillir dans ce séminaire. Je précise que les deux exposés, d'Émilie Council et Flavienne Lanna, vont tourner autour de ce dispositif et, de cette manière, reconstituer et analyser les expositions professionnelles passées (donc on est bien dans le thème du séminaire) de personnes atteintes de cancer, dans un département de France, en l'occurrence la Seine-Saint-Denis.

Alors évidemment, il y a des réflexions de l'ordre directement d'analyse quantitative, donc les éléments d'évaluation chiffrée qu'apporte ce dispositif. Et il y a bien sûr les éléments tout aussi intéressants, à propos de notre séminaire, de compréhension des enjeux dans la reconstitution des itinéraires professionnels eux-mêmes.

Émilie va vous présenter d'abord le dispositif lui-même, et puis une série de ses objectifs et résultats. Il va de soi qu'une partie des questions que vous pourrez avoir envie de vous poser, au fond, vont s'adresser à Flavienne Lanna. Mais derrière ça, quels sont les enjeux pour mener les entretiens, pour assurer leur richesse et leur fiabilité, etc. ? Donc, on gèrera la partie débat, après l'exposé d'Émilie – au mieux sachez que toutes les questions que vous pourriez avoir autour de : quel dispositif d'entretien et de reconstitution du passé professionnel ?, c'est plutôt après le deuxième exposé. On aura peut-être un temps de discussion après l'exposé d'Émilie qui sera un peu plus court (comme on démarre en retard, cela va permettre de rattraper un peu les choses) et un peu plus long après l'exposé de Flavienne. Voilà Émilie, tu as la parole.

## Émilie Counil

Je suis Émilie Counil, enseignante-chercheuse au Département d'épidémiologie et de biostatistiques (EPIBIOSTAT) de l'École des Hautes Études en Santé Publique, chercheuse rattachée à l'Iris (UMR 8156-997). Et, depuis un an, je suis à la tête de l'équipe du Giscop fondée notamment par Annie Thébaud-Mony (Inserm) et Michèle Vincenti (conseil général de Seine-Saint-Denis - CG 93).

Aujourd'hui, je vais vous parler de certains aspects de nos travaux sur :

- la reconstitution de parcours de travail auprès de patients atteints de cancer ;
- l'évaluation des expositions cancérogènes qui ont pu survenir au cours de ces activités de travail ;
- et les enjeux face à la reconnaissance en maladie professionnelle. Alors sur ce volet je vous présenterai des aspects généraux de cette enquête en essayant de les relier aux expositions cancérogènes.

Dans un premier temps, je vous propose de vous présenter l'enquête permanente conduite au Giscop et de discuter des apports d'une approche biographique pluridisciplinaire, qui est au cœur de ce dispositif depuis sa création, et qui continue à se développer avec l'apport de l'outil quantitatif, depuis deux ans à peu près maintenant. Je ferai un point plus détaillé sur l'étude des parcours professionnels : quels types d'analyse qualitative et quantitative on peut essayer de réaliser ? Et quel intérêt ça peut avoir pour comprendre les mécanismes de différenciation des parcours d'expositions cancérogènes au travail ? Et puis, quelques conclusions et perspectives sur les recherches en cours.

Alors tout d'abord, concernant l'enquête permanente de notre GIS, je vais rappeler quelques éléments de contexte sur les travaux menés sur le cancer, le travail, et ce que l'on appelle *les inégalités sociales* qui, depuis quelques années maintenant, occupent un grand nombre de chercheurs en France.

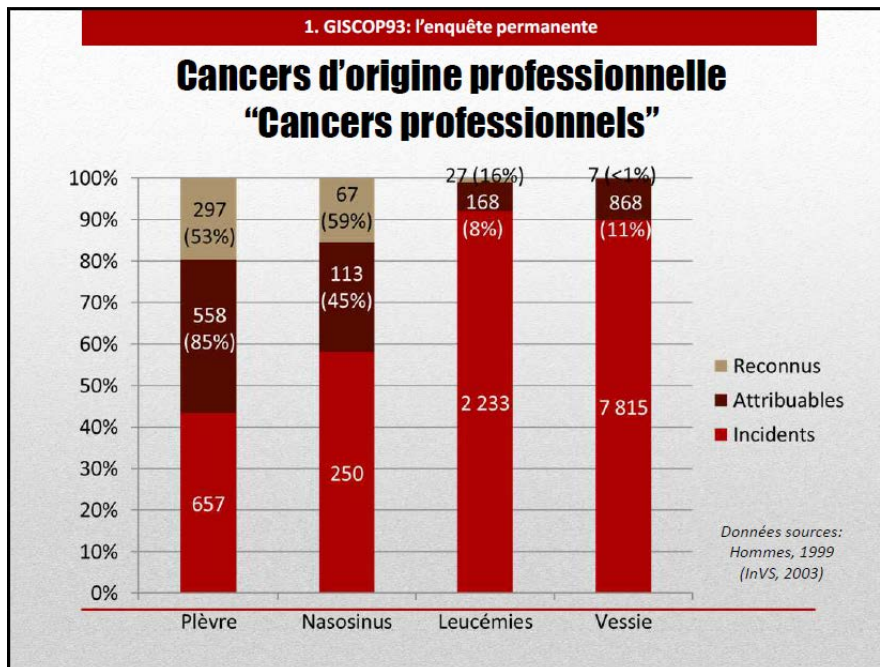
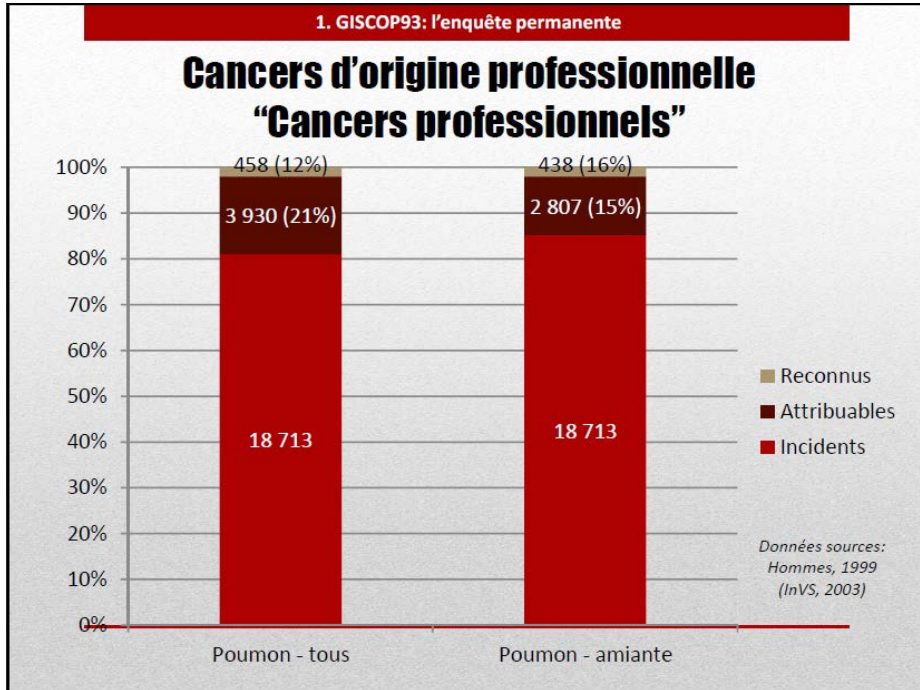
Donc on a en France, mais pas seulement (au niveau international également), une recherche sur les cancers qui est assez dominée par les dimensions thérapeutiques, génétiques et comportementales, donc les facteurs de risques dits « comportementaux ». Il y a un gradient de mortalité par cancer qui a été mis en évidence entre les différentes classes sociales, qui se confirme et se maintient au fil des années. On a également des inégalités sociales des expositions cancérogènes au travail qui ont été mises en évidence, notamment à travers les enquêtes SUMER (SURveillance MEDicale des Risques). Et parallèlement, on constate une très faible reconnaissance des cancers en maladie professionnelle (je vais donner quelques éléments de cadrage là-dessus) – avec parmi les cancers reconnus en maladie professionnelle, une prédominance des affections liées à l'amiante. On va voir ça avec quelques données d'estimation de l'Institut de Veille Sanitaire.

Tout d'abord, rappelons la distinction entre cancer d'origine professionnelle et cancer professionnel.

Les cancers d'origine professionnelle, c'est ce que scientifiquement on peut estimer être la part des cancers qui auraient une origine professionnelle, c'est-à-dire dans la survenue desquels le travail aurait eu une part non négligeable (cas « attribuables »). Les cancers professionnels, c'est une catégorie médico-légale. C'est-à-dire que ce sont les cancers reconnus par l'assurance-maladie comme étant liés au travail – on voit que c'est une catégorie plus restrictive.

Et si on prend les estimations de l'InVS (l'Institut de Veille sanitaire) de 1999, qui n'ont pas tendance à surestimer le poids du travail, on avait parmi tous les cancers (incidents en rouge) 18 713 cancers du poumon. L'InVS estimait qu'à peu près 21 % de ces cancers pouvaient être « attribuables » à l'un ou l'autre des cancérogènes présents dans l'environnement de travail – ça représente 3 930 cancers. C'est ce que vous avez sur le diagramme en bâtons, en partant de la gauche. Parmi ces 3 930 cancers « attribuables », seulement 458 ont été reconnus comme maladie professionnelle, donc comme « cancers professionnels », et ça ne représente que 12 % finalement des cancers que l'on pourrait considérer comme « attribuables » au travail. Là, c'est pour le poumon en lien

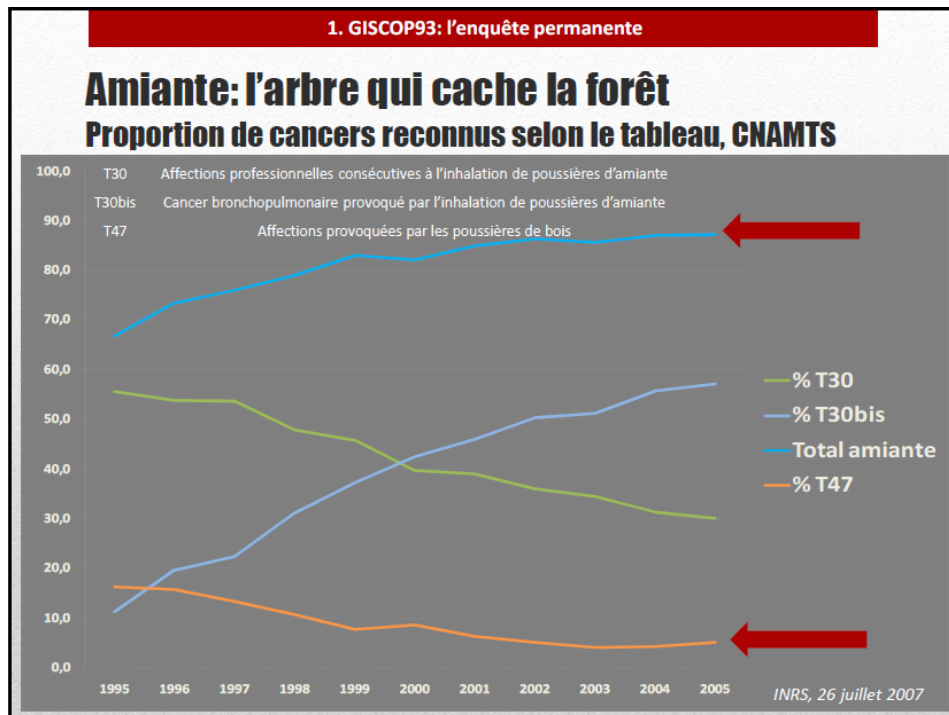
avec différents types de cancérogènes. On peut faire le même exercice avec le poumon au regard de l'amiante, et on voit que bien que de nombreux travaux aient établi de manière très forte le rôle de l'amiante dans la survenue du cancer du poumon, on n'a que 16 % des cancers du poumon considérés comme « attribuables » à l'amiante qui seront reconnus comme d'origine professionnelle.



De la même manière, pour le cancer de la plèvre (donc les mésothéliomes de la plèvre, pourtant affections très spécifiques) un peu plus de la moitié des cancers considérés comme « attribuables » ont été reconnus. Pour les naso-sinus, un peu moins de 60 % des cas « attribuables » ont été recon-

nus. Et pour les leucémies, autour de 15 à 16 %. Pour la vessie là on a vraiment moins de 1 % des cancers « attribuables » qui sont reconnus. Donc une très très faible reconnaissance de l'application des cancérogènes professionnels.

Par ailleurs, parmi les cancers qui sont reconnus comme maladie professionnelle, on a une très forte prédominance des affections liées à l'amiante, donc les cancers de l'amiante (tableaux de maladies professionnelles liées à l'amiante 30 et 30 bis), puisqu'ils représentent près de 90 % des cas reconnus. Là, ce sont des données de la CNAM TS, qui retrace 10 ans, à peu près, de données de reconnaissance sur 1995-2005 – et on voit qu'il y a le tableau 47, qui a du mal à émerger. Ça laisse très peu de place pour les autres types de cancers et de cancérogènes.

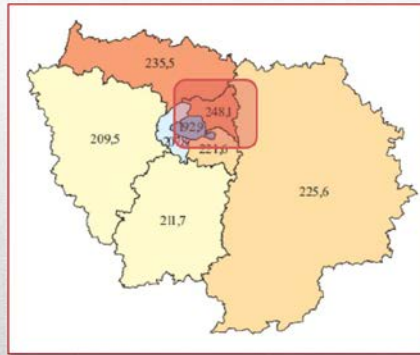
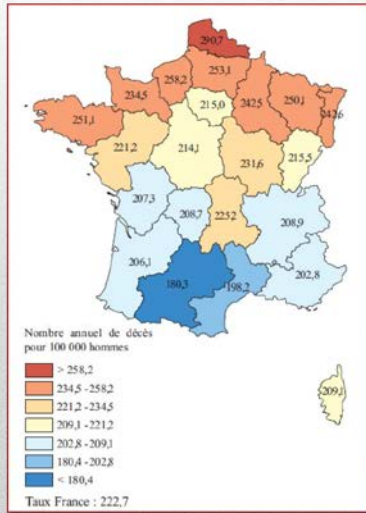


Alors le contexte de notre recherche plus spécifiquement est le contexte de la Seine-Saint-Denis. C'est une recherche qui peut avoir des répercussions sur les connaissances au niveau national, mais qui s'ancre très fortement dans un terrain – depuis le fondement du Giscop – la Seine-Saint-Denis, avec deux principales caractéristiques à discuter ce matin.

D'abord, une surmortalité par cancer qui a été mise en évidence dans les années 1980-1990 ; là, je reprends les données de l'Atlas de mortalité par cancer en Île-de-France produites par l'O.R.S, et publiées en 2007.

1. GIS COP93: l'enquête permanente

## Sumortalité par **cancer** en Seine-Saint-Denis Hommes, taux de mortalité standardisés, 1990-99



Zones de surmortalité cantonale (+10 à +30% par rapport à Î-de-F): **Seine-Saint-Denis**, Val d'Oise, Seine-et-Marne

Pépin 2007, Atlas de mortalité par cancer en IdeF, OSR Île-de-France

1. GIS COP93: l'enquête permanente

## Passé **industriel** dense en Seine-Saint-Denis



Seine-Saint-Denis (93)  
Échelle 1:119 948



Vaucluse (84)  
Échelle 1:118 905

Carte des anciens sites industriels (BASIAS), sites et sols pollués (BASOL)

Donc vous voyez, à gauche, la carte de la France avec la mortalité par cancer standardisée sur l'âge en fonction des régions chez les hommes. On voit que l'Île-de-France se situe plutôt dans la moyenne (215 décès pour 100 000 hommes). Mais si on prend le détail de l'Île-de-France, à droite,

on voit qu'on a des zones de surmortalité, aussi bien au niveau cantonal que départemental. Et en particulier en Seine-Saint-Denis, il y avait à ce moment-là (1990-99) une surmortalité – cette surmortalité tend à diminuer, dans les périodes plus récentes, mais demeure encore réelle. Et ça se décline également par type de localisation de cancers, et en particulier le cancer du poumon, et de la plèvre.

Autre particularité, c'est un passé industriel très dense en Seine-Saint-Denis. Juste une petite extraction des inventaires qui ont été faits au niveau départemental, et qui sont recensés dans la base Basias (un inventaire des activités industrielles au niveau des départements, avec des échelles à peu près semblables) – on compare ici le Vaucluse avec la Seine-Saint-Denis. Et vous voyez que chaque petit carré représente un ancien site industriel qui n'a pas forcément été polluant, mais en tout cas il y a eu une activité industrielle à cet endroit-là.

Et les triangles rouges représentent des sites référencés dans Basol (qui est un inventaire des sites et sols pollués), où là il y a donc une pollution avérée, qui a nécessité d'intervenir pour dépolluer le sol, et éventuellement les nappes phréatiques.

Évidemment, ce passé industriel est relié également à :

- une structure sociodémographique de la population particulière – forte représentation des catégories ouvrières,
- et à un passé d'immigration, également important, avec des personnes qui ont été débauchées de leur pays d'origine pour venir spécifiquement travailler, dans ce département, dans les industries avant la désindustrialisation et la tertiarisation de l'activité.

L'autre contexte c'est le cancer. L'enquête est menée auprès de patients atteints du cancer. Donc c'est vraiment la porte d'entrée pour produire des connaissances. Et on considère le cancer comme un événement sentinelle :

- non seulement vis-à-vis des expositions cancérogènes passées, donc survenues au cours de la vie professionnelle en particulier. C'est la démarche rétrospective, d'aller évaluer les expositions professionnelles cancérogènes, dans le parcours de travail ;
- mais aussi vis-à-vis de la reconnaissance du cancer en maladie professionnelle – en particulier des obstacles à cette reconnaissance sociale – par un suivi prospectif des processus de déclaration, et de reconnaissance en maladie professionnelle.

Donc on n'est pas du tout dans une démarche de risque attribuable ou une démarche étiologique au sens classique du terme – c'est-à-dire que l'on ne travaille que sur des cancérogènes connus, et des personnes déjà malades.

On s'intéresse vraiment aux cancers comme une histoire individuelle – il s'agit donc de retracer l'histoire individuelle de travail et d'exposition des personnes –, qui doit nécessairement être réinscrite dans une histoire collective, non seulement pour pouvoir être comprise et connue, mais aussi pour permettre la production de connaissances qui puissent à terme servir à une meilleure visibilité du problème des cancers professionnels et à une meilleure prévention, en France.

Effectivement, pourquoi est-ce qu'on a besoin de cette mise en perspective collective ? C'est qu'il y a un phénomène de triple invisibilité (qui a bien été décrit déjà par les travaux précédents, notamment d'Annie Thébaud-Mony) des cancers d'origine professionnelle, qui est attribué :

- d'abord à l'ignorance toxique. C'est-à-dire que dans l'océan des substances chimiques, qui sont utilisées dans l'industrie encore aujourd'hui, il y a une très faible fraction qui est étudiée sur le plan toxicologique et encore moins sur le plan de l'effet en population, donc au niveau épidémiologique. L'ignorance toxique est également du côté des travailleurs qui n'ont pas forcément conscience des dangers des conditions de travail dans lesquelles ils évoluent ;

- ensuite à une invisibilité physique, et au caractère différé des effets. C'est-à-dire que même s'il peut y avoir une nuisance immédiate perçue par la présence de poussière ou une atmosphère désagréable, ou des petites manifestations de réaction immédiate, les effets cancérigènes se développent sur le très long terme – et donc, rendent difficile le fait même de penser à un lien entre le travail et le cancer qui survient plus tard, dans la vie, parfois au moment de la retraite (après la cessation d'activité) ;
- enfin à l'invisibilité sociale, puisqu'on a vu que les cancers professionnels (la seule catégorie qui statistiquement soit documentée, encore que les statistiques ne sont pas toujours très facilement accessibles, et parlantes) représente une toute petite fraction des cancers pour lesquels le travail a pu jouer un rôle important (ceux d'origine professionnelle).

Cela étant dit, les objectifs généraux de l'enquête menée au Giscop depuis plus de dix ans maintenant, sont :

- de repérer les expositions passées à des cancérigènes qui sont déjà connus et reconnus, dans les parcours professionnels de patients atteints de cancer ;
- d'identifier par ce biais des secteurs, des postes, des situations qui ont été, ou sont encore, les plus exposants – puisqu'on a une portion non négligeable des patients qui sont encore en activité au moment du diagnostic – ainsi que d'étudier leurs évolutions temporelles, et les replacer dans un contexte de l'évolution du marché du travail, et des procédés industriels ;
- de suivre la procédure de reconnaissance en maladie professionnelle (pour identifier les obstacles à la reconnaissance, mais aussi les leviers pour essayer de les dépasser), et leurs conséquences en termes de production de connaissances et de reconnaissance du rôle du travail dans la survenue des cancers.

Concernant la population d'étude, le recrutement se fait au niveau de quatre services de trois hôpitaux de Seine-Saint-Denis, à l'intérieur desquels nous avons des attachés de recherche qui sont nos liens avec les services et les patients. Ces attachés de recherche nous signalent des patients selon les critères d'inclusion suivants :

- il faut être résident du 93 au moment du diagnostic ;
- avoir un nouveau diagnostic. Donc ce sont des cas « incidents », des nouveaux cas survenus après le 1er mars 2002, qui était la date de lancement de l'enquête ;
- et pour des cancers primitifs de l'appareil respiratoire, urinaire ou hématologique – 3 types de localisations pour lesquelles on connaît un nombre important de cancérigènes présents dans le milieu de travail.

L'échantillon actuel (entre le 1<sup>er</sup> mars 2002 et le 11 mai 2012) : il y a eu 1 116 entretiens réalisés à ce jour. Parmi ces personnes 87 % (donc une très grande majorité) étaient atteintes de cancer broncho-pulmonaire. Ça, c'est lié vraiment au très fort taux de participation du service de pneumologie dans notre enquête. Plus de la moitié de ces cancers broncho-pulmonaires était à des stades avancés (T3 et T4). Et 43 % présentaient des métastases. Donc on a des gens qui se présentent avec des stades avancés de cancer. L'âge moyen était de 63 ans. Mais on avait quand même près de 40 % des patients qui sont âgés de moins de 60 ans, y compris des patients très jeunes. Et donc près d'un tiers était encore en activité au moment du diagnostic – ce qui permet aussi de regarder des situations de travail contemporaines qui auraient pu être encore exposantes pour les personnes.

Enfin, 82 % des patients inclus sont des hommes. Donc on a une très forte majorité d'hommes – ce qui peut être lié au type de localisation de cancer retenu. Mais quand même étant donné l'évolution de l'incidence des cancers, notamment l'appareil respiratoire chez les femmes, on devrait avoir plus de femmes – donc il y a probablement des mécanismes de sélection ou d'auto-sélection à l'œuvre, que nous essayons de démêler, mais que pour l'instant nous n'avons pu résoudre.

L'enquête se structure autour de différentes phases. D'abord, une reconstitution du parcours professionnel – toute cette phase va vous être développée dans l'intervention de Flavienne Lanna, qui a été

enquêtrice pendant plusieurs années au Giscop. Très brièvement, il s'agit d'un entretien « biographique » (puisque je ne manipulerai pas ces catégories que je ne maîtrise pas, mais que je considère en tant qu'épidémiologiste comme biographique, en tout cas) qui est basé sur la parole du travailleur. Pourquoi se fonder sur la parole du travailleur ? Parce qu'il y avait un constat au lancement de l'enquête d'une ignorance toxique et d'une invisibilité physique (qu'on a déjà soulignées plus haut) – et donc une impossibilité en général à nommer les cancérogènes, ce qui rend l'utilisation de questionnaires avec des listes de cancérogènes obsolètes. Et puis l'activité réelle diffère en général des tâches prescrites. Donc c'était là tout l'intérêt de retourner à la parole du travailleur pour accéder au travail réel.

Cet entretien est conduit par un sociologue ou un psychologue du travail, en fonction des enquêteurs qui sont actifs dans l'équipe, à l'aide d'un guide des métiers. L'objectif est de reconstituer le calendrier professionnel (donc la chronologie des emplois et des postes) mais, aussi, d'obtenir une description détaillée de l'activité « réelle » de travail – en tout cas l'activité telle que vécue et mémorisée par les patients, anciens ou encore travailleurs au moment de l'entretien. Suite à cette reconstitution du parcours, il y a une retranscription chronologique par emploi et par poste occupé, du détail des activités faites par la personne aux différents postes de travail.

Cette reconstitution professionnelle est au cœur de l'expertise des expositions cancérogènes, qui se base sur une liste fermée de 54 cancérogènes classés 1 ou 2 dans les catégories Union Européenne ou CIRC.

Un groupe d'experts pluridisciplinaires se réunit tous les mois (en général trois à cinq experts), qui, sur la base des parcours retranscrits le plus détaillé possible – de cette liste de 54 cancérogènes, identifient la présence possible (donc la probabilité de la présence d'un cancérogène au poste de travail décrit), et le caractérisent de manière semi-quantitative en termes d'intensité, de fréquence, de durée et de présence éventuelle de pic (indicateurs assez classiques pour décrire les expositions cancérogènes).

Cette expertise – qui se fait en aveugle du diagnostic – sert de base pour l'établissement d'une note d'expertise qui sera remise au médecin qui a signalé le patient, ainsi qu'au patient lui-même. Elle servira de base pour l'établissement d'un certificat médical initial, qui est la pièce maîtresse pour la déclaration en maladie professionnelle.

Si note d'expertise il y a, incitant à la déclaration en maladie professionnelle, il y a par la suite un suivi de la déclaration ou non-déclaration, et de la procédure de reconnaissance en maladie professionnelle, qui se fait par :

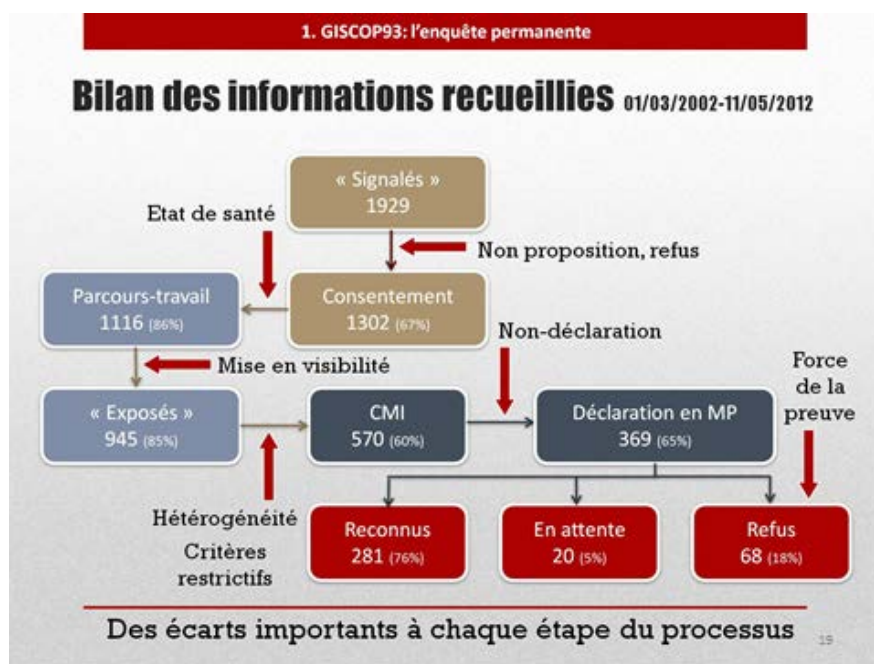
- des contacts téléphoniques qui font suite à l'envoi de la note d'expertise ;
- un accompagnement individualisé après déclaration, dans les démarches, mis en place dans l'équipe en novembre 2009 ;
- un partenariat avec la CPAM 93 et la Cramif, mis en place pour améliorer les taux de déclaration et la prise en charge sociale des patients, qui sont souvent dans des situations complexes au niveau personnel et matériel, dans le contexte du cancer ;
- une assistance juridique est également proposée depuis le printemps 2010, pour permettre d'avoir éventuellement des recours en cas de contestation des décisions ;
- et puis il y a une étude approfondie de dossiers relevant du Comité Régional de reconnaissance en maladie professionnelle. Il s'agit des cancers qui sont considérés comme hors tableau, mais pouvant relever d'une étiologie professionnelle.

Toutes ces démarches sont destinées non seulement à apporter un bénéfice individuel au patient (les accompagner dans leurs démarches très complexes de reconnaissance en maladie professionnelle), mais aussi d'identifier des obstacles à la déclaration et à la reconnaissance, et expérimenter des leviers pour l'accès aux droits (c'est actuellement ma collègue Anne Marchand qui conduit un projet de recherche dans ce sens, financé par l'Institut National du Cancer).



Au fur et à mesure du franchissement de ces étapes, une partie de l'information est codée dans une base de données mise en place depuis le démarrage de l'enquête. Cette base de données part de l'événement cancer avec une date de diagnostic (imaginons qu'il s'agit d'un cancer diagnostiqué en 2008). De manière rétrospective, on va avoir un parcours de travail qui va être reconstitué sur la base du récit de vie professionnelle. Ce parcours de travail est constitué par une série d'emplois (E1, E2, E3 et E4), éventuellement entrecoupé d'interruptions (pour lesquelles on n'a pas d'information pour le moment, puisqu'il n'y avait pas d'interrogation particulière sur le sens que pouvaient avoir ces interruptions – même si on va voir que maintenant on aimerait bien en savoir un peu plus sur ce qui se passe dans ces creux du parcours professionnel). Et chaque emploi est décliné en termes de postes (P1, P2), puis en termes de cancérogènes éventuellement présents au poste (C1, C2, et C3), et d'expositions avec les caractéristiques que je vous indiquais tout à l'heure (donc là on va avoir des expositions X1, X2, X3 et X4).

De manière prospective on a le suivi de la déclaration et de la reconnaissance, l'établissement éventuel d'un certificat médical initial, une déclaration en maladie professionnelle (DMP), la notification éventuelle d'un refus, les décès éventuels, les contestations, etc., – ce qui va être très différent d'un patient d'une histoire à l'autre.



Si on regarde sur la période 2002-2012 les 1 116 parcours de travail, qui ont pu être reconstitués jusqu'à maintenant, correspondent à un peu moins de 2 000 patients qui ont été « signalés » par les services hospitaliers. Parmi lesquels 1 300 personnes à peu près avaient donné leur consentement à participer (donc un peu moins de 70 %). Parmi ces 1 302 personnes, 86 % (1 116) ont pu effectivement être rencontrées pour la reconstitution du parcours de travail. Et parmi ces 1 116 parcours de travail, 945 (soit 85 %) ont été considérés par les experts comme exposés, au moins avec une probabilité faible, à un poste de travail, au moins à un cancérogène au cours de leur vie professionnelle. Donc on a une très très forte proportion de postes et de personnes exposées dans cet échantillon d'études.

Parmi ces personnes, 570 ont reçu une note d'expertise incitant à la rédaction d'un CMI par le médecin (et en général les médecins rédigent, même si ça peut prendre un certain temps parfois). Il y a une très bonne collaboration des médecins partenaires. Ça représente donc 60 % des patients qui avaient eu au moins une exposition. Et on a une déclaration en maladie professionnelle qui se fait

effectivement uniquement pour deux tiers à peu près de ces personnes – donc on a quand même une partie de gens qui ne déclarent pas en dépit de l'accessibilité de l'information et du certificat médical. Parmi ces personnes qui ont déclaré (369), on a quand même 75 % à peu près qui ont été reconnues – ça peut être sur des temps longs, mais une reconnaissance dans 75 % des cas. Cela illustre le fait que tout le processus d'accompagnement est très favorable à ce que ces cancers soient reconnus, partant de l'expertise des expositions qui est fournie en amont. On a un peu moins de 20 % de refus. Et quelques dossiers en attente évidemment, étant donné les temporalités à l'œuvre.

Ce qui nous amène à constater qu'il y a des écarts importants à chaque étape du processus, qu'on essaye par différents travaux de comprendre – puisqu'on a une déperdition aux différentes étapes. On peut avoir des non-propositions de l'enquête à certains patients pour des raisons diverses (état de santé, ou processus de sélection par les médecins qui estiment que le patient, à première vue, n'a jamais travaillé dans un secteur exposant) – il y a des consignes qui sont données pour qu'il n'y ait pas ce genre de sélection, mais ça peut tout de même survenir.

Et puis on a des refus évidemment – des patients qui ne souhaitent pas participer : leur état de santé ne leur permettant pas. Le patient étant décédé, la famille ne souhaitant pas remuer tout ça dans une période aiguë de perte d'un proche et de deuil. Ou tout simplement la personne se considère comme ayant été non exposée. Elle n'arrive pas à penser le rôle éventuel de son travail dans la survenue de son cancer. On a également l'état de santé qui peut compromettre, même après consentement, la réalisation effective de l'entretien. On a également un phénomène de mise en visibilité des expositions – et puis on voit qu'il y a une très forte proportion de parcours qui sont exposés. Mais étant donné l'hétérogénéité des expositions constatées (en termes de durée, de probabilité, d'intensité) et les critères très restrictifs du système de reconnaissance en maladie professionnelle, on a une partie seulement des personnes exposées qui peuvent prétendre à une reconnaissance en maladie professionnelle. On a également un phénomène de non-déclaration, qui est étudié dans l'équipe – parce que les personnes ne s'engagent pas toujours dans cette démarche de déclaration. Et puis une proportion importante de refus tout de même, même quand les expositions ont été documentées, puisque la force de la preuve se retrouve du côté du travailleur ou de l'ancien travailleur – et donc c'est au travailleur de faire les preuves de son emploi, les preuves de ses expositions. Et parfois ce sont des périodes très anciennes et donc qui rendent très difficiles l'établissement effectif de l'existence de ces expositions, puisque les attestations d'exposition qui devraient être délivrées ne le sont pas en pratique, ou très peu.

Alors, dans tout ce contexte, il y a un plan d'analyses quantitatives qui est venu s'ajouter aux analyses qualitatives qui étaient déjà en cours depuis dix ans dans l'équipe, et qui se fondent dans la continuité de ce qui s'est fait sur une approche biographique et pluridisciplinaire, qui s'intéresse en premier lieu à l'étiologie sociale des expositions cancérigènes dues au travail (c'est-à-dire les mécanismes de différenciation des parcours en termes d'exposition. Qu'est-ce qui va faire que quelqu'un va se retrouver sur un parcours très exposé, moyennement exposé, ou peu exposé ?).

Les objectifs du projet qui structure ce plan d'analyse quantitative et qui s'appelle ECART (Expositions aux Cancérogènes dans l'Activité Réelle de Travail, qui est également financé par l'INCa) sont de :

- développer une approche étiologique des expositions, et non plus des maladies. C'est-à-dire qu'on est en amont de la maladie. Les personnes sont déjà malades. Elles ont été exposées. Qu'est-ce qui les a mises sur le chemin de ces expositions ? ;
- passer d'une approche par facteur de risque (souvent facteur de risque individuel) à la compréhension des mécanismes de production du risque : puisque bien souvent les patients n'ont pas été exposés à une seule substance mais à plusieurs substances en même temps, au même poste de travail, ou sur la durée à plusieurs cancérigènes ;
- et caractériser les liens et les décalages importants qu'on observe, chez des patients atteints de cancer : entre les histoires professionnelles (dont les tâches effectuées, la notion

de « travail réel »), les expositions cancérigènes (que ce soit aussi bien en termes de situation d'exposition que de trajectoire, prendre vraiment le caractère diachronique des parcours en compte), et puis les conditions de reconnaissance en maladie professionnelle et d'indemnisation qui sont extrêmement restrictives par rapport aux réalités des expositions que met en évidence l'enquête.

Alors le prérequis à tout ça, est de pouvoir :

- caractériser les parcours professionnels (quel est le sens des parcours ?, leur continuité ?, leur précarisation ?) ;
- ainsi que les trajectoires d'expositions cancérigènes au travail, en tenant compte non seulement des potentiels cancérigènes hétérogènes entre les substances, mais aussi des probabilités différentes (fréquence, intensité, durée, pic), et de concurrence d'exposition de caractéristiques différentes à différents postes et au cours du travail ;
- et de caractériser les trajectoires ou les parcours de reconnaissance en fonction de l'information disponible dans la base, et qu'il serait possible de coder, éventuellement *de novo* – puisque pour l'instant l'information est très hétérogène et incomplète sur cet aspect de la base de données.

Les difficultés que l'on rencontre sur le plan méthodologique pour étudier les parcours professionnels sont :

- le caractère multidimensionnel d'un parcours : des dimensions liées à l'emploi, liées au travail, liées à l'activité.
- On a un caractère diachronique des parcours, donc on doit caractériser un processus qui se déroule dans le temps. Et qu'est-ce qu'on en fait, après, en termes de construction d'indicateurs statistiques qui puissent décrire convenablement les différentes dimensions, y compris dans le temps, des parcours ? Donc on a un apport évident de la sociologie et de la statistique, pour l'étude de ces parcours de travail.
- On a des définitions qui peuvent être ambiguës, avec des choix à faire. Qu'est-ce qu'on appelle une tendance « qualifiante » ou « déqualifiante » dans un parcours de travail ? Qu'est-ce qu'une durée « courte » ou une durée « longue » d'emploi, d'inactivité, de chômage ? Qu'est-ce qu'on peut appeler être un changement « fréquent », ou « peu fréquent », quand on s'intéresse à la continuité de l'emploi ? Et qu'est-ce qu'une trajectoire d'emploi « continue » ou « fragmentée », si on s'intéresse à la stabilité de l'emploi ?

On a aussi décidé de recontextualiser les parcours au regard des évolutions du marché du travail et de l'emploi, de l'organisation et de la division du travail (notamment tout ce qui est passage à la sous-traitance, et autorisation de l'intérim). Tout cela encore une fois nécessite d'avoir des apports importants de la sociologie et de l'histoire du travail, pour comprendre tous ces processus à l'œuvre. Donc on voit bien le caractère forcément multidisciplinaire de la recherche, qui se construit sur le long cours par petites touches successives, en fonction des compétences qui peuvent être mobilisées au sein de l'équipe, pour éclairer différents aspects de ces mécanismes très complexes.

On a au niveau des trajectoires d'exposition, des difficultés méthodologiques importantes également. Les méthodes d'évaluation des expositions : ce n'est pas évident de reconstituer des expositions qui ont pu survenir il y a 30 ou 40 ans. On a vu qu'on passait par un groupe d'experts pluridisciplinaires, donc il y a un ancrage fort sur le territoire de la Seine-Saint-Denis et des expériences variées. Je n'avais pas précisé, mais il s'agit d'hygiénistes industriels, de médecins du travail, de membres de CHSCT, de toxicologues. Donc on est vraiment dans une pluralité de regards et d'expertises. Mais on a quand même une partie des postes qui sont évalués par les experts comme « aucune exposition retrouvée » – ce qui peut être tout à fait concevable. On n'est pas sûr en revanche qu'il s'agisse vraiment de postes non exposés, ou bien d'expositions qui soient restées invisibles par la nature même de la difficulté de la reconstitution du parcours et de l'activité au cours de

l'entretien, par le manque de connaissances (la connaissance forcément incomplète des experts) ou des publications ou des données publiées sur le sujet.

On a des questions sur la reproductibilité de l'expertise – pour l'instant on n'a jamais pu aborder cette question-là. Mais on peut aussi se dire que le groupe d'experts étant fluctuant d'une séance à l'autre, et l'expertise étant un processus continu qui s'enrichit, les experts peuvent changer de point de vue, enrichir leur point de vue sur les parcours. Et puis éventuellement un travail de comparaison serait intéressant avec les matrices emploi/exposition qui sont fondées sur un raisonnement radicalement différent, puisque c'est un raisonnement moyen. Dans les matrices emploi/exposition, on suppose qu'il y a des situations « moyennes ». On leur attribue des scores moyens en fonction d'un croisement entre NAF et PCS (NAF c'est la Nomenclature des Activités Françaises qui décrit les différents secteurs d'activité à des niveaux d'agrégation divers, du plus agrégé au plus détaillé. Et les PCS – Professions et Catégories Socioprofessionnelles –, qui décrivent donc en général les postes de travail en termes de qualification, éventuellement avec des notions de revenus, mais c'est surtout la qualification qui est sous-jacente). Donc on utilise les catégories NAF pour décrire les emplois en termes de secteurs d'activité, et les PCS pour décrire les postes – sachant qu'on a aussi une variable « libellé de poste » qui est le libellé auto-déclaré de poste par le travailleur qui est dans la base, mais qui est très hétérogène, et pour laquelle pour l'instant nous n'avons pas pu faire d'exploitation quantitative.

Et dans une enquête comme la nôtre, ça (le raisonnement moyen) pose un certain nombre de questions, même si dans les cohortes prospectives de grande ampleur ça peut avoir évidemment un certain intérêt.

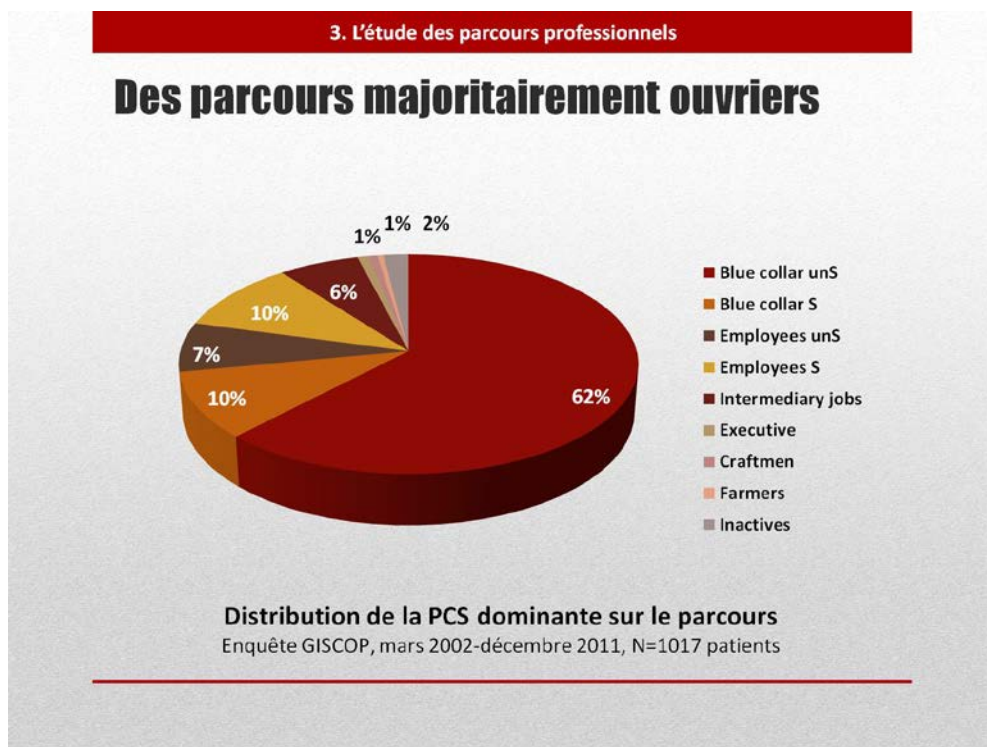
Les matrices emploi/exposition sont des outils d'évaluation d'exposition utilisés en épidémiologie professionnelle, qui sont en fait des tableaux. Chaque ligne représentant une combinaison de NAF et de PCS – donc un poste occupé dans un certain secteur d'activité. Et dans les colonnes, vous avez des indicateurs souvent semi-quantitatifs d'exposition, de type probabilité, intensité, plus rarement fréquence, et présence de pic. Et donc ces colonnes sont remplies sur la base de toutes les données disponibles à un moment donné, dans une zone géographique donnée, sur un secteur d'activité donné. Ils font la synthèse de ces données pour dire qu'en moyenne un travailleur lambda de ce secteur d'activité, et à ce poste-là, était : *probablement, peu probablement, moyennement probablement, très probablement exposé à ce cancérogène avec des caractéristiques d'intensité qui sont en moyenne de tant de fréquence...*, etc. Donc c'est le raisonnement moyen, qui est très différent de l'approche très individualisée mais très chronophage adoptée par le Giscop.

Et puis on a des expositions multiples. Je ne l'ai pas mentionné encore, mais on a plus de deux tiers des personnes qui ont été exposées à plusieurs cancérogènes. Et donc on se retrouve avec des parcours (soit au niveau de la même période d'emploi, soit au cours du temps, soit au cours du parcours professionnel) avec plusieurs agents cancérogènes différents, et plusieurs expositions qui ont des caractéristiques différentes en termes de probabilité, d'intensité et de fréquence. Donc ça nécessite de réfléchir à des scores composites qui puissent intégrer cette diversité d'exposition – sachant que les scores composites après sont toujours très difficile à interpréter puisque deux scores égaux quantitativement peuvent refléter des réalités très hétérogènes sous-jacentes. Et puis on peut être amené à développer des modèles beaucoup plus complexes, avec des variables qui dépendent du temps, pour regarder dans un aspect diachronique l'évolution de ces trajectoires d'exposition.

Ça renvoie aussi aux modèles statistiques plus généralement – donc des modèles qui essaient d'expliquer par exemple une variable qu'on va appeler « indépendante », qui va être ce score composite d'exposition, avec des variables principales explicatives (qui vont être par exemple un type de parcours de travail, qu'on va avoir caractérisé), et d'autres co-variables qui peuvent être par exemple un effet de cohortes, ou l'effet du sexe, ou d'autres types de variables qu'on va inclure dans les modèles (qu'on va appeler co-variables puisqu'elles ne sont pas principales dans le modèle qu'on essaie de construire pour comprendre la genèse des expositions, mais qu'elles peuvent avoir une influence sur ce processus, et donc elles doivent être prises en compte dans la modélisation).

L'âge, par exemple, est une co-variable dépendant du temps ou encore le niveau de qualification au poste occupé. Et donc là on a des apports importants aussi de l'épidémiologie et de la statistique.

Je vais faire un point plus précis sur les analyses en cours sur les parcours professionnels. Tout d'abord, je vous précise que dans notre échantillon, les patients sont majoritairement ouvriers ;



Vous avez un camembert des PCS dominantes, donc le niveau de qualification dominant au cours du parcours du travail. La PCS dominante représente la PCS occupée le plus longtemps au cours du parcours professionnel de chaque patient.

- 62 % sont des ouvriers peu qualifiés (en rouge) ou non qualifiés.
- 10 % (en orange) sont les ouvriers qualifiés.
- 7 % sont des employés non qualifiés ou peu qualifiés.
- Et 10 % sont des employés qualifiés.

On voit que ce sont des parcours qui sont très majoritairement de nature ouvrière (72 %), avec 17 % de plus au niveau des catégories socioprofessionnelles de type employé. C'est une particularité de notre enquête.

Pour caractériser les parcours en épidémiologie sociale, il existe une approche très simple. On va dire qu'en gros les différents postes occupés peuvent se dispatcher en huit ou dix catégories de profession et de catégorie socioprofessionnelle. Sur la diapo vous voyez :

- agriculteurs,
- artisans, commerçants, chefs d'entreprise,
- cadres et professions intellectuelles supérieures,
- professions intermédiaires,
- employés,
- ouvriers,

- et sans activité professionnelle (qui est une catégorie qui inclut différents types de personnes).

Et en général, ce qui est fait dans différents travaux d'épidémiologie sociale, c'est de considérer qu'on a un statut « élevé » et un statut « bas ». Dans le statut « élevé », on va mettre toutes les catégories qui sont non-ouvrières et avec activité professionnelle. Et dans le statut « bas », principalement les inactifs et les ouvriers.

On va s'intéresser globalement à ce qu'on appelle la mobilité sociale, qui peut être inter ou intra-générationnelle.

Sachant que s'il s'agit de l'intra-générationnelle, donc pour une même personne, le niveau d'éducation ne va pas être un bon indicateur, puisqu'il est quand même relativement figé en dehors des situations d'apprentissage et de formation continue au cours de la vie professionnelle. Donc c'est souvent la mobilité professionnelle qui est prise en compte – avec un regard porté sur le premier poste occupé, éventuellement un poste à mi-parcours, et le dernier poste occupé.

**3. L'étude des parcours professionnels**

### La caractérisation des parcours en épidémiologie sociale

- « Mobilité sociale » inter- intra-générationnelle
- Mobilité professionnelle: 1<sup>er</sup> (mi-parcours) et dernier poste occupé

PCS (8 catégories)	% (N=5389 postes)	Statut
Agriculteurs	0	Élevé
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	2	
Cadres, professions intellectuelles supérieures	2	
Professions intermédiaires*	10	
Employés	17	
Ouvriers	65	Bas
Sans activité professionnelle	4	

\* *contremaîtres, instituteurs, infirmier(e)s, assistante sociale...*

Si on regarde sur l'ensemble des postes référencés dans notre base de données et qu'on les distribue en termes de proportion sur les différents types de PCS, on retrouve un peu ce qu'on retrouvait tout à l'heure au niveau des parcours – la PCS dominante sur le parcours – mais là c'est la PCS au niveau des postes. On a bien une grande majorité des postes occupés qui étaient classés comme ouvriers. Et puis une proportion encore importante (17 %) d'employés, mais qui arrive très largement derrière.

Donc on va s'intéresser au premier poste et au dernier poste. Si le premier poste correspondait à un niveau de qualification PCS « bas », et le dernier poste à un niveau « élevé », on va avoir une trajectoire considérée comme ascendante. Si le premier poste était « bas », et le dernier poste « bas », on aura une trajectoire stable basse. Si le premier poste était le niveau « élevé », et le dernier également « élevé », on aura une trajectoire stable haute (peu de mobilité). Et si le premier poste était « élevé » et le dernier était « bas », une trajectoire considérée comme descendante. C'est ce qui se fait dans différents travaux.

**3. L'étude des parcours professionnels**

### La caractérisation des parcours en épidémiologie sociale

1 <sup>er</sup> emploi	Dernier emploi	Mobilité	N <sub>GISCO</sub> P	Proportion
Bas	Élevé	Ascendante	231	25.2%
Bas	Bas	Stable basse	434	47.4%
Élevé	Élevé	Stable haute	194	21.2%
Élevé	Bas	Descendante	48	5.2%

Alors si on applique cette règle aux parcours du Giscop, on observe que l'on a :

- majoritairement (47,4 %) des parcours qui seraient considérés comme stables bas ;
- et puis une proportion quand même non négligeable, qui est considérée comme stable haute (plus de 20 %) ;
- et un quart considéré comme ascendant, avec seulement une très faible proportion de personnes considérées comme ayant eu des trajectoires descendantes (seulement 5 % de l'échantillon).

On va voir que cette façon dichotomique de classer les postes peut poser certains problèmes, surtout dans le cadre d'une enquête qui s'intéresse plus particulièrement à des populations moins favorisées socialement, puisqu'on a un effet loupe (comme on l'appelle) sur une population socialement moins favorisée, mais on a aussi une population hétérogène. Donc en adoptant cette approche dichotomique, on va se retrouver dans le premier cas de figure, avec parfois des ouvriers qualifiés qui vont passer à un poste d'employé non qualifié, et on va considérer ça comme une trajectoire ascendante (ce qui peut poser question). On va de la même façon avoir des ouvriers non qualifiés qui vont passer ouvriers qualifiés, et qui vont être considérés comme ayant eu une trajectoire stable basse. On va aussi avoir des employés non qualifiés qui vont rester employés non qualifiés, et vont être considérés comme ayant une trajectoire stable haute. Et on va avoir des employés non qualifiés qui vont devenir ouvriers qualifiés, et qui vont être considéré comme ayant une trajectoire descendante. Donc on voit que pour les mécanismes qui sont à l'œuvre dans notre enquête en tout cas, ce n'est probablement pas la meilleure façon de regarder les choses. Donc on a une nécessité d'avoir des critères plus fins, puisqu'on voit bien des effets de bord en matière de position sociale dans l'échelle des PCS.

Alors on peut penser à l'élaboration de typologies qui ne se basent pas forcément uniquement sur un critère. Donc il y a une typologie qualitative qui a été élaborée au Giscop par Annie Thébaud-Mony, que je vais vous présenter brièvement. On peut penser aussi à des typologies quantitatives, qu'on est en train d'élaborer, qui s'inspirent de l'approche qualitative Giscop et des développements quantitatifs réalisés dans le cadre de l'enquête Santé Itinéraire Professionnel (qui a dû vous être présentée, je pense, hier). Et puis une approche par analyse de séquence d'états, donc vraiment une analyse de trajectoire (dont je dirai quelques mots également).

Alors la typologie qualitative élaborée par Annie Thébaud-Mony s'appuie sur trois dimensions de description des parcours :

- une dimension relative à l'emploi, en termes de stabilité de l'emploi (la fréquence des changements d'emploi), et en termes de durée passée à chacun des emplois (emploi plutôt court ou plutôt long) ;
- une dimension concernant le travail, notamment avec les situations au poste de travail, avec la notion de mobilité en termes de qualification ;
- et puis une dimension relative à l'activité, avec une notion de polyvalence du parcours qui est sous-entendue par des changements éventuels de secteur d'activité au cours du parcours, mais aussi à la polyvalence des activités aux postes de travail.

3. L'étude des parcours professionnels

### Typologie qualitative GISCOP

- Trois dimensions:
  - **Emploi (1):** Stabilité (fréquence des changements d'emploi) et durée
  - **Travail (1):** Mobilité professionnelle (en termes de qualifications, précarisation)
  - **Activité:** Polyvalence du parcours (changements de secteur), des postes

Thébaud-Mony et al. PISTES (2003)

La première dimension caractérise les parcours en fonction de la présence, dans le parcours d'emploi, d'un emploi principal ou de périodes d'emploi long ou bien de changements fréquents d'employeurs.

La deuxième dimension qui est celle liée au travail, avec la notion de mobilité professionnelle (donc en termes de PCS, mais aussi de libellés de postes tels que déclarés par les personnes) va se décliner en termes de mobilité ascendante, mobilité descendante ou mobilité faible (qui correspond au phénomène de stabilité présenté et énoncé ci-avant).

Et la troisième dimension qui est celle liée à l'activité avec une activité plutôt unique ou une activité multiple avec polyvalence au cours du parcours, ou au même poste donné.

Si on regarde dans le cadre de l'étude pilote qui portait sur un peu moins de 50 entretiens, et qui a permis d'établir cette typologie, on voit qu'il y avait une prédominance sur cet échantillon de 50 parcours, des parcours d'emploi instables (avec des changements fréquents d'emploi), avec une polyvalence de l'activité, et une mobilité plutôt descendante.



## 3. L'étude des parcours professionnels

## Typologie qualitative GISCOP

Étude pilote (N=49)

Travail	Activité	Emploi(s)	
		Principal ou "longs"	Changements fréquents
Mobilité ascendante	"Unique"		
	Multiple		III (11)
Mobilité descendante	"Unique"		
	Multiple		<b>IV (15)</b>
Mobilité faible	"Unique"	I (10)	II (13)
	Multiple		

Thébaud-Mony et al. PISTES (2003)

Par la suite, cette typologie a été codée de manière prospective par les enquêteurs dans la base de données, ce qui nous permet de regarder sur 664 parcours (parce qu'il y a eu interruption de ce codage à un moment), quelle est la distribution des types de parcours – avec une cinquième catégorie qui est apparue (vous avez peut-être remarqué, tout en bas du tableau) qui représente un cas qui n'était pas pris en compte avant, de mobilité faible pour un emploi relativement stable, mais avec une activité plutôt polyvalente (qui représente finalement une faible proportion des patients, puisqu'il n'y a que 6 % des patients pour lesquels ça a été codé,).

## 3. L'étude des parcours professionnels

## Typologie qualitative GISCOP

Codage prospectif dans la base (N=664)

Travail	Activité	Emploi(s)	
		Principal ou "longs"	Changements fréquents
Mobilité ascendante	"Unique"		
	Multiple		III (103 - 15,5%)
Mobilité descendante	"Unique"		
	Multiple		IV (133 - 20,0%)
Mobilité faible	"Unique"	I (165 - 24,9%)	<b>II (222 - 33,4%)</b>
	Multiple	V (41 - 6,2%)	

► Difficulté à trouver un algorithme pour un codage qualitatif homogène

Et là, ce qu'on voit c'est que ça n'est pas la même catégorie qui prédomine – quand on s'intéresse au plus grand nombre de parcours, c'est plutôt la catégorie de mobilité faible, des changements fréquents d'emploi (instabilité de l'emploi), et une activité plutôt unique, enfin principale au cours du parcours de travail.

Et ce dont on s'aperçoit quand même, c'est que c'est un exercice difficile que ce codage qualitatif des entretiens – c'est difficile de trouver un algorithme pour obtenir un codage qualitatif homogène. Ce qui a conduit à l'arrêt temporaire depuis plusieurs années du codage de cette variable, et qui nous interroge sur la possibilité d'établir une typologie quantitative.

Pour établir la typologie quantitative, on s'est intéressé évidemment à ce qui s'était fait dans SIP, qui s'était elle-même intéressée à ce qui s'était fait dans Giscop sur le plan qualitatif (donc il y a un phénomène d'aller-retour). On voit ici les dimensions qui ont été retenues dans SIP pour construire des typologies de parcours professionnel :

- c'est donc l'emploi tel qu'on l'a dit tout à l'heure, la stabilité de l'emploi avec la fréquence des changements d'emploi comme principal indicateur ;
- une deuxième dimension liée à l'emploi, qui est la notion de continuité. Donc, la présence d'interruptions dans le parcours, liées à des périodes de chômage ou d'inactivité ;
- on a aussi la notion de mobilité professionnelle, qui va être appréhendée à travers l'évolution des PCS au poste de travail ;
- et puis, une deuxième dimension liée au travail, donc à l'activité de travail, qui est une notion de pénibilité, partie intégrante de la construction de la typologie SIP.

Ainsi, le fait notamment d'avoir été exposé à des produits nocifs ou toxiques est pris en compte, pour l'élaboration de la typologie – ce qui ne peut pas convenir pour notre approche puisque nous voulons caractériser des parcours de travail d'un côté et les relier de l'autre à des parcours d'exposition. Alors on est obligé de faire sortir cette dimension de la typologie – et c'est ce qu'on a fait.

Et on observe que les trois premières dimensions de la typologie Giscop sont semblables à celles proposées dans SIP. Mais la dernière est différente : on a au niveau de l'activité, la notion de polyvalence du parcours qui est appréhendée par la présence de changements de secteur au cours du parcours professionnel.

En conséquence, sur ces quatre dimensions on réalise différents traitements statistiques (analyse en composante principale et classification ascendante hiérarchique – mais je n'entrerai pas dans les détails), qui permettent d'obtenir une typologie de parcours professionnels à partir de ces quatre dimensions. Alors il faut choisir évidemment des seuils, puisqu'on est dans une approche quantitative, et des définitions.

**3. L'étude des parcours professionnels**

## Seuils et définitions retenues

- **Emploi (1): Stabilité de l'emploi:**
  - "Stable": au plus un changement d'emploi tous les 7 ans, en moyenne
  - "Plutôt instable": un changement au min / 7 ans et au max / 3 ans
  - "Très instable": en moyenne, un changement ou plus tous les 3 ans
- **Emploi (2): Continuité de l'emploi:**
  - Périodes de chômage de courte durée (<1 an)
  - Périodes de chômage de longue durée (≥1 an)
  - Périodes d'inactivité longue (≥1 an, hors retraite)

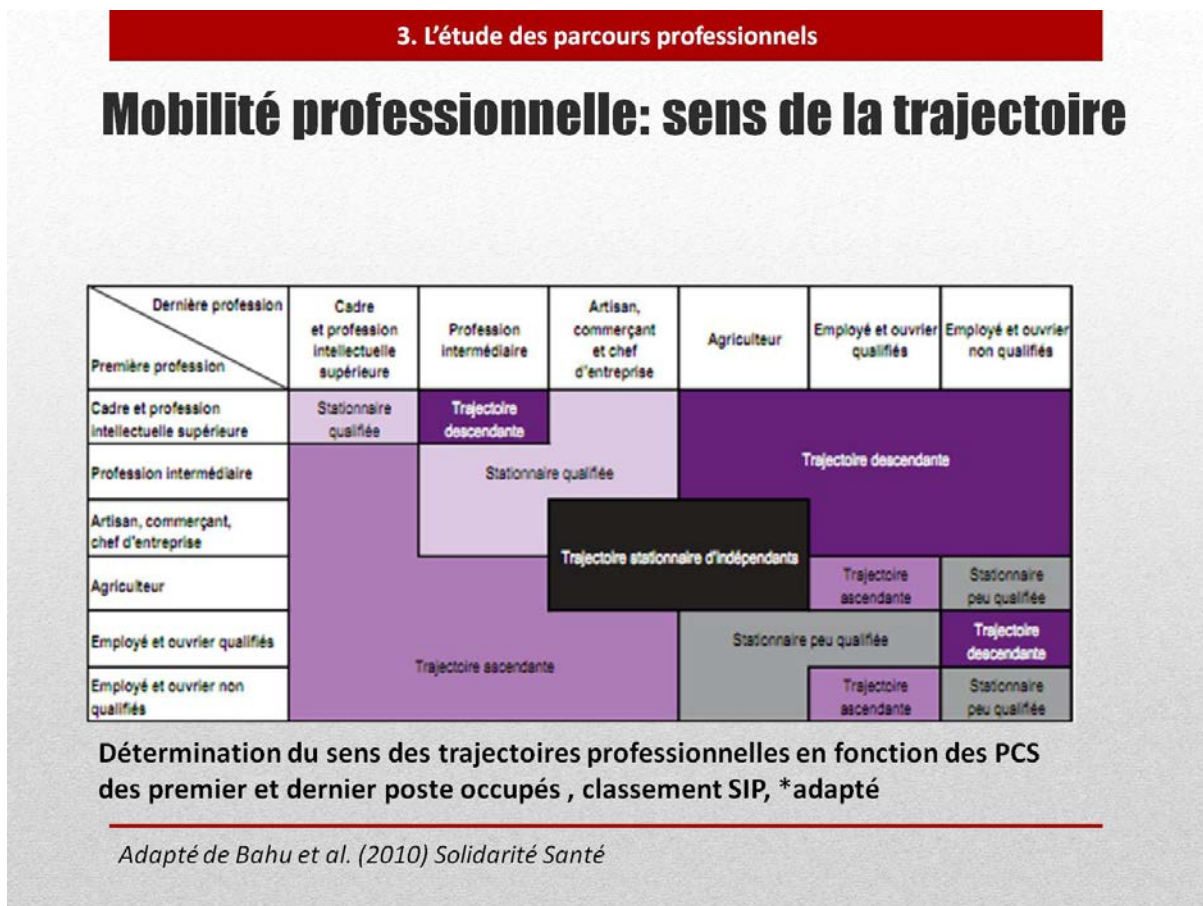
} Codage des parcours GISCOP en termes d'« interruptions »
- **Activité: Polyvalence du parcours:**
  - Un secteur
  - Deux secteurs
  - Trois secteurs ou plus

} Dimension propre à la typologie GISCOP
- **Travail (1): "Sens" de la trajectoire professionnelle**

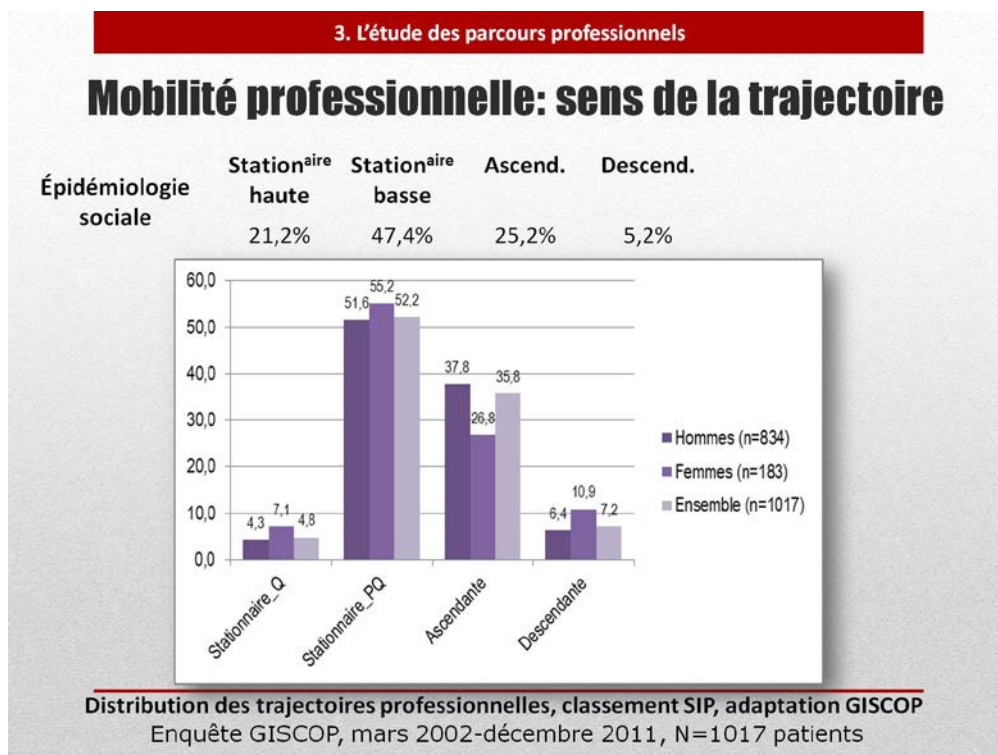
Bahu et al. (2010) Solidarité Santé

Donc on a retenu les seuils proposés dans l'enquête SIP, pour avoir un point de comparaison externe de notre enquête, notamment en termes de stabilité de l'emploi. On voit que les seuils pour définir les trajectoires *stables*, *plutôt instables*, ou *très instables*, correspondent à ce qui a été reporté dans l'enquête SIP. Pareil pour la continuité de l'emploi – avec les périodes de chômage ou d'inactivité longue durée, qui sont considérées comme étant supérieures ou égales à un an. Pour la polyvalence du parcours, on ne s'est pas basé sur SIP, puisque ce n'est pas une grandeur qui est prise en compte dans la typologie SIP – mais on a choisi de distinguer les parcours qui présentaient un secteur d'activité, deux secteurs d'activité, ou trois secteurs ou plus d'activité.

Et enfin le sens de la trajectoire professionnelle (qui est inspiré également de la typologie SIP), qui est un indicateur de la mobilité professionnelle, et qui est basé sur les différences de catégories socioprofessionnelles entre premier et dernier poste occupé – mais cette fois avec une approche plus fine que ce que je vous présentais de l'approche classique de l'épidémiologie sociale, qui ne considère que deux grandes catégories de PCS : « élevée » et « basse ».



Donc ici, vous voyez pour la première profession (la première colonne) une déclinaison en un certain nombre de PCS regroupées, des cadres jusqu'aux emplois et ouvriers non qualifiés. Pareil pour la dernière profession. Et, en fonction de la combinaison entre la première et la dernière profession, on va avoir le sens d'une trajectoire qui va être déterminé. Si on prend la première case du tableau, un cadre qui reste cadre aura une trajectoire stationnaire qualifiée. Par contre, un employé ou un ouvrier non qualifié en début de carrière, qui va devenir par exemple profession intermédiaire ou artisan, commerçant ou chef d'entreprise, il va avoir une trajectoire ascendante. Et ainsi de suite cela se décline selon l'approche proposée dans le cadre de SIP.



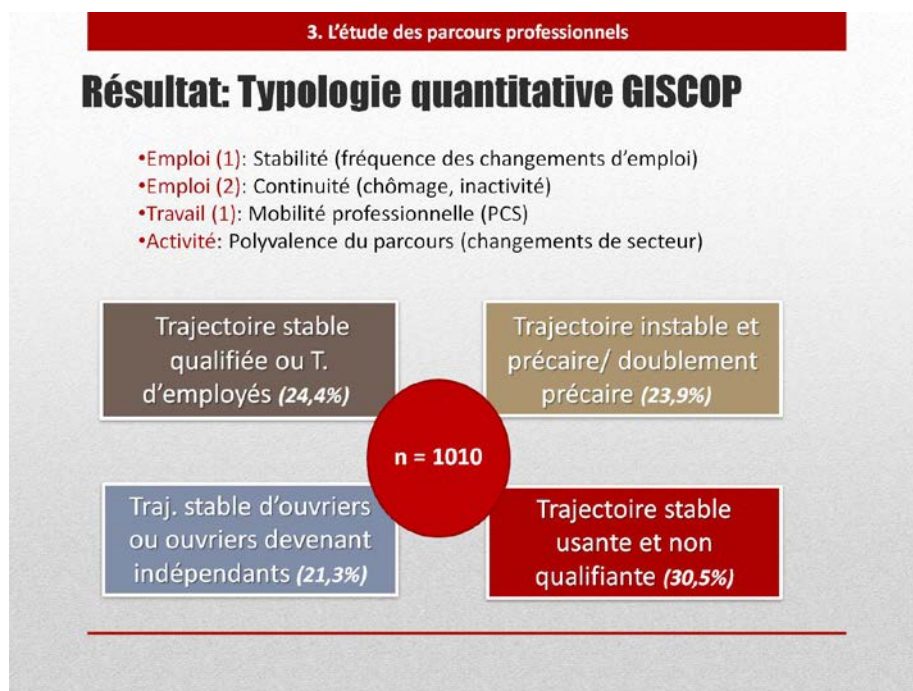
Alors, regardons la mobilité professionnelle des patients du Giscop sur la base de ces définitions. Vous avez ici les résultats rapportés en fonction du sexe. On observe globalement une forte proportion de trajectoires stationnaires peu qualifiées (plus de 50 %), avec aussi quand même une forte proportion de trajectoires considérées comme ascendantes (près de 36 %), et puis des trajectoires stationnaires qualifiées autour de 5 %, et des trajectoires descendantes quand même autour de 7 %. Si on revient sur les définitions de l'épidémiologie sociale, on constate déjà un certain décalage. J'ai donc reporté les proportions qui correspondent à peu près aux mêmes catégories qu'on avait vues tout à l'heure – mais on voit que par exemple, pour les stationnaires hautes, on avait tout à l'heure 20 % de notre échantillon des parcours qui étaient supposés être stationnaires hauts (avec les définitions qu'on avait adoptées en première instance). Ce qui indique ici des changements de classement. Mais enfin, on reviendra sur les conclusions que peuvent générer différentes typologies.

Maintenant, si on reprend l'ensemble des dimensions (puisque'on a dit qu'on ne prend pas seulement la mobilité professionnelle en compte, mais aussi la stabilité de l'emploi, la continuité de l'emploi et la polyvalence des parcours), on obtient une typologie en quatre classes, qui se répartissent relativement équitablement, même s'il y a une petite surreprésentation de la dernière catégorie.

Donc le premier type de parcours regroupe des patients dont le parcours est stable et qualifié, ou des parcours d'employés même s'ils étaient peu qualifiés (ils représentent à peu près un quart de l'échantillon) : en général, ils ont travaillé dans le même secteur d'activité et la même entreprise tout au long de leur parcours. Ils ont rarement connus des périodes d'inactivité.

Le deuxième type de trajectoire (en bas, à gauche, en bleu), ce sont des patients qui ont des parcours stables d'ouvrier, des ouvriers qui ont choisi de devenir entrepreneurs (donc qui sont devenus indépendants) : ils ont connu généralement un seul changement de secteur d'activité. Ce qui peut être dû à leur mise à leur compte, ou à une réorientation professionnelle au cours du parcours. Dans ce cas, l'issue de leur trajectoire est binaire – soit elle est ascendante forte, soit elle est descendante suivant le succès de leur entreprise ou leur reconversion, puisqu'un certain nombre d'entre eux n'ont pas

réussi à gagner leur vie au moment du passage au statut d'indépendant. Ces patients n'ont en général pas rencontré, ou peu rencontré, de périodes d'inactivité.



Le troisième groupe (en haut, à droite) (un peu moins d'un quart de l'échantillon) regroupe les patients dont le parcours est très instable et précaire. Ils ont souvent changé de secteur d'activité. Ils ont rencontré beaucoup de périodes d'inactivité, potentiellement longues. Leur trajectoire était principalement mixte (c'est-à-dire qu'ils sont passés d'un emploi d'employé à ouvrier), mais également fortement discontinue (donc avec beaucoup de changements d'employeur). Cette succession de fonctions (peu qualifiées en particulier), et de métiers, peut s'apparenter à des « carrières d'intérimaires » (ce qu'on peut appeler aussi des parcours « doublement précaires »).

Enfin le dernier type, qui est le plus fréquent (plus de 30 % des parcours), ce sont des patients qui ont eu des parcours stables et en général peu qualifiés mais continus vis-à-vis de l'emploi. Il a pu y avoir des changements fréquents d'employeur, mais avec des contrats plutôt longs, et peu de périodes d'inactivité rencontrées au cours des parcours.

Le dernier point concerne les trajectoires professionnelles traitées comme séquences d'états – on peut essayer de classer les trajectoires professionnelles en fonction de l'ordonnement et de la durée passée dans certains « états ».

On va donc s'intéresser à des parcours professionnels qui ont des durées quand même relativement homogènes, même s'il y a de la variabilité entre 30 et 45 ans – ce qui correspond à 871 des patients inclus (les autres ayant des parcours soit plus courts, soit plus longs). Et on va s'intéresser aux trajectoires de PCS – donc dans ces cas-là, les séquences d'états, dont on parle, ce sont les séquences des postes. Un état va être un poste, caractérisé par une PCS. Et on va considérer dix états différents, qui vont être dix grandes agrégations de PCS différentes. On pourrait aussi s'intéresser à la continuité des trajectoires en considérant qu'un état serait la présence d'une interruption, ou d'une période emploi dans le parcours – ce qui a été fait aussi (mais je ne présenterai pas les résultats. On va s'intéresser ici aux PCS).

Alors les méthodes sont assez complexes. C'est Mélanie Bertin qui a réalisé la plupart de ces analyses dans le cadre du projet INCa. Donc c'est un logiciel qui s'appelle **R**, qui est utilisé avec un package qui s'appelle TraMineR.

3. L'étude des parcours professionnels

## Échantillon et présentation des données

- ▶ Parcours professionnels de 30 minimum, tronqués à 45 ans
- ▶ 871 patients inclus
- ▶ Exemple de codage de parcours:

- **(8,467)**  
*Patient qui a été toute sa carrière (=467 mois) dans l'état 8, c'est-à-dire « ouvrier qualifié ».*
- **(4,377)-(6,22)-(4,11)-(6,9)-(4,7)-(6,30)-(4,33)**  
*Etat 4 (« employé qualifié ») pendant 377 mois puis a connu l'état d'« inactivité » (état 6) pendant 22 mois, puis de nouveau un état d'« employé qualifié » pendant 11 mois ...*

Les 10 états: 10 PCS

1 : Agriculteurs
2 : Artisans, commerçant, chefs d'entreprise
3 : Employés non qualifiés
4 : Employés qualifiés
5 : Inactifs (service militaire...)
6 : Interruption de parcours (chômage, maladie, arrêt pour élever les enfants...)
7 : Ouvriers non-qualifiés
8 : Ouvriers qualifiés
9 : Professions Intermédiaires
10 : Cadres, professions libérales

Ce qui est intéressant c'est de voir qu'on présente les données sous forme de séquence – et donc, par exemple ci-dessus, vous avez une séquence qui est un couple de deux grandeurs : 8 et 467, le premier chiffre correspond à la nomenclature PCS (vous voyez dans le tableau de droite, que c'est un « ouvrier qualifié »), et la deuxième grandeur c'est la durée exprimée en mois (467 mois). Et donc on a ici un patient qui a passé toute sa carrière en fait dans un seul état, l'état ouvrier qualifié. En dessous vous avez une deuxième trajectoire, qui va être caractérisée cette fois par une succession d'états différents : 377 mois passés dans l'état 4, qui est la catégorie « employé qualifié ». Puis 22 mois dans l'état 6, donc une interruption de parcours. Puis 11 mois de nouveau dans la catégorie « employé qualifié ». Et ainsi de suite. Vous voyez donc que c'est la façon dont on présente des séquences d'états.

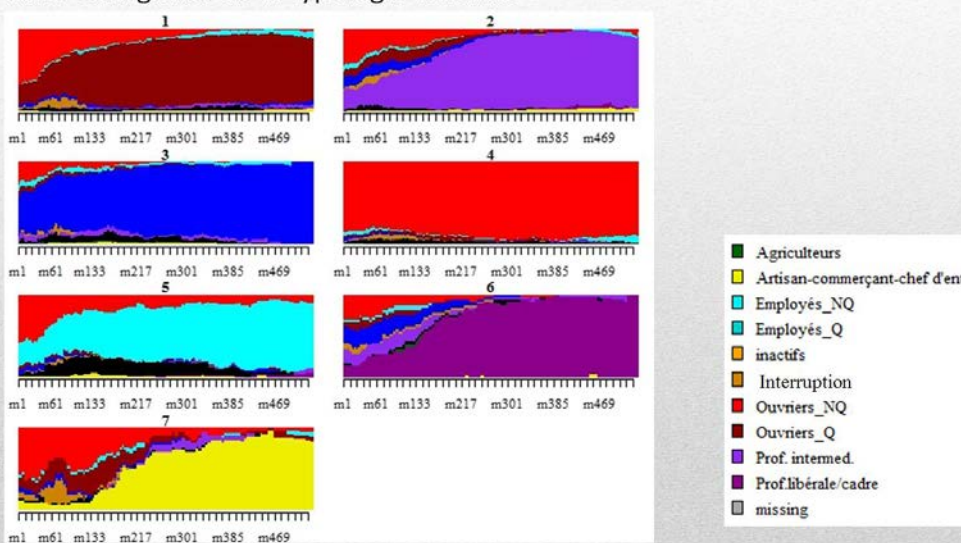
Ça conduit en termes de présentation des résultats à différents types de graphiques (je ne vais pas entrer dans les détails. Mais pour les personnes intéressées, je peux tout à fait vous expliquer comment fonctionne le principe).

Et on aboutit à une typologie en 7 catégories de trajectoires. Ici on a juste reporté les chronogrammes, ça représente pour chaque pas de temps (M1, M61, etc., c'est le nombre de mois depuis le début du parcours de chaque personne), la proportion de postes inscrits dans chacun des états de PCS (vous avez la légende à droite, d'agriculteur à profession libérale et cadre, ou données manquantes en gris). Donc on a 7 parcours qui se dégagent.

## 3. L'étude des parcours professionnels

**Résultats: typologie en 7 catégories (N=871)**

► Chronogrammes décrivant les trajectoires regroupées dans chacune des 7 catégories de la typologie retenue



La première catégorie correspondrait à des ouvriers non qualifiés (en rouge). La catégorie bordeaux, ce sont des ouvriers qualifiés. Donc on a l'impression qu'il s'agit d'une classe qui correspond dans l'ensemble à des ouvriers non qualifiés au départ, et qui deviennent rapidement (assez tôt en fait dans leur parcours) qualifiés – ça représente un peu plus de 23,2 % de l'échantillon. La deuxième catégorie, des ouvriers allant vers des emplois de techniciens (profession intermédiaire, 16,8 %). La troisième catégorie stable d'employés qualifiés (9,5 %). Ensuite les trajectoires stables d'ouvriers non qualifiés (4<sup>ème</sup> catégorie, 33,3 %). Pour la cinquième catégorie, on voit une prédominance de la couleur turquoise, donc des employés plutôt non qualifiés, ou des ouvriers non qualifiés qui vont vers des postes d'employés non qualifiés (9,3 %).

Pour la sixième catégorie, on voit une prédominance du rouge au début, puis du violet, donc on a des ouvriers qualifiés et des ouvriers non qualifiés qui vont vers des professions libérales ou des professions de cadres – ce qui représente peu des parcours considérés (seulement 4,1 %). Et puis la dernière catégorie (n°7), on passe du rouge ou jaune, *grosso modo*, et donc on a des ouvriers non qualifiés devenant indépendants – typiquement le passage au statut d'artisan qui concerne une petite proportion des parcours (moins de 4 %).

Vous voyez, le type de résultat qu'on obtient, ce sont des résultats préliminaires, mais c'est pour vous donner une idée des travaux qui sont en cours.

Alors, on va reprendre les mêmes patients et on les compare, à quelques précautions oratoires près – on regarde les différentes méthodes, et on retient quatre grands types de trajectoires : les trajectoires stables basses, stables hautes, ascendantes, descendantes. On voit que la distribution obtenue selon qu'on utilise les critères de l'épidémiologie classique, la typologie qualitative du Giscop, la notion de mobilité professionnelle telle que proposée dans l'enquête SIP, ou les trajectoires de séquence d'états telles que déterminées par TraMineR sont quand même assez différentes.

## 3. L'étude des parcours professionnels

**Comparaison des typologies**

Comparaison sur l'échantillon commun: N=567

Méthode	Stable bas	Stable haut	Ascendant	Descendant
Epidémiologie classique(%)	45,5	21,3	28,4	4,8
Mobilité « SIP »(%)	49,0	4,8	39,9	6,3
TraminR(%)	41,4	10,1	48,5	0,0
Quali GISCO(%)	65,6		15,9	18,5

- ▶ Comprendre les discordances pour choisir la méthode appropriée aux objectifs de la recherche
- ▶ Retourner aux entretiens: articulation quanti-quali
- ▶ Vérifier la cohérence des constructions statistiques

Alors pour les *stables basses*, on a des ordres de grandeur qui se tiennent relativement – bien que, pour la typologie qualitative du Giscop, on est incapable de faire la différence entre les trajectoires *stables basses* et *stables hautes* (en fait c'est une catégorie qui est globale). Mais on a quand même, par exemple dans la typologie qualitative, une forte proportion des trajectoires qui sont considérées comme descendantes – ce qui nous interroge par rapport aux typologies quantitatives qui en général identifient peu de trajectoires descendantes. Et c'est probablement lié au fait que l'approche qualitative est moins réductionniste, puisqu'elle permet de tenir compte du type d'activité réellement exercée, au-delà de l'intitulé du poste occupé (c'est une des hypothèses, mais il faudrait retourner à des entretiens pour le vérifier).

On voit également que pour la dernière approche par séquence d'états, on a des parcours ascendants qui sont considérés comme assez fréquents – donc ça interroge également sur : quels sont les mécanismes à l'œuvre pour que certains parcours soient classés dans une catégorie plutôt qu'une autre, en fonction de la méthode ? Là on en est à un stade où il faut qu'on arrive à comprendre les discordances observées, pour pouvoir choisir la méthode qui serait la plus appropriée à nos objectifs de recherche – pour ça il va falloir qu'on retourne aux entretiens. Donc, qu'on articule vraiment le quantitatif avec le qualitatif dans une nécessité absolue de vérifier la cohérence des constructions statistiques qu'on propose, pour après déterminer les liens entre parcours de travail et parcours d'exposition.

**Conclusions et perspectives**

Je donne quelques éléments parce qu'évidemment on a avancé aussi sur les liens entre parcours et exposition, même si je n'ai pas le temps de présenter les trajectoires d'exposition maintenant – on a observé qu'il y a bien un lien entre les trajectoires d'exposition et les trajectoires professionnelles. On avait des trajectoires non exposées qui étaient associées à des trajectoires d'employés qualifiés, ou de personnes qui avaient rapidement évolué vers une profession qui suggère un certain degré de qualification (comme les cadres et les professions libérales).



## 4. Conclusions et perspectives de recherche

**Perspectives: liens parcours/expositions**

T.	Interprétation des trajectoires	Moy. Nb expositions ≠	Moy Nb expositions cumulées	Durée Moy. Expo (an)
1	<b>Ouvriers PQ devenant rapidement Q</b>	4,0	11,4	29,0
2	Ouvriers allant vers des emplois de techniciens	2,7	6,6	22,7
3	Stable d'employés qualifiés	1,4	2,8	11,7
4	<b>Stable d'ouvriers PQ</b>	4,2	11,2	31,0
5	Stable d'employés PQ ou Ouvriers PQ vers employés PQ	2,3	4,2	13,7
6	Emplois PQ vers professions libérales, cadres	1,7	3,3	9,0
7	<b>Ouvriers NQ devenant indépendants</b>	4,2	11,5	30,0

En reprenant la typologie des trajectoires en sept classes obtenues par la dernière méthode, par séquence d'états dans les différentes PCS, vous avez :

- le nombre moyen d'expositions différentes identifiées à l'intérieur des parcours,
- le nombre moyen d'expositions cumulées – c'est-à-dire que vous pouvez avoir été exposé deux fois à l'amiante sur des périodes différentes. Du coup, ça va compter comme deux expositions, alors que dans le premier cas si vous avez été exposé deux fois à l'amiante ça ne va compter que comme une seule exposition (un seul et même cancérogène) ;
- et puis vous avez la durée moyenne d'exposition tout au long du parcours, exprimée en années.

Ce qui ressort ici, brièvement, c'est que les trajectoires d'ouvriers peu qualifiés qui deviennent rapidement qualifiés, les trajectoires stables d'ouvriers peu qualifiés, mais aussi les ouvriers non qualifiés qui deviennent indépendants, étaient ceux qui avaient à la fois le nombre le plus important d'expositions différentes, le nombre le plus important d'expositions cumulées, et les durées les plus longues d'expositions cumulées sur le parcours.

Quelques particularités de l'enquête Giscop, au regard des approches épidémiologiques classiques (en termes de perspectives).

On est ici vraiment sur une cohorte de patients, donc on n'est pas dans une étude portant sur l'étiologie de la maladie. On est vraiment dans l'étiologie des expositions. On considère le cancer comme un événement sentinelle en termes d'exposition et d'accès aux droits.

Ce sont des patients qui sont pris en charge dans le contexte des hôpitaux publics de la Seine-Saint-Denis – on a donc une population particulière avec des profils très largement ouvriers, comme on l'a vu, ou employés. Peu de gradient social, si on prend les descripteurs macrosociaux usuellement utilisés. Mais on a quand même de l'hétérogénéité avec un effet loupe sur une population socialement moins favorisée, mais qui est aussi moins étudiée en tant que telle dans le détail en général, mais considérée comme une catégorie homogène par opposition aux cadres ou aux professions intermédiaires.

On étudie exclusivement la vie professionnelle. Donc on n'est pas du tout dans une démarche d'estimation de risque attribuable aux comportements individuels *versus* le travail, *versus* la génétique. Et du coup, cette restriction du champ permet aussi d'approfondir, donc de faire un travail plus *de dentelle*, avec une tentative d'accès à une activité réelle du travail malgré toutes les difficultés méthodologiques, que Flaviene va soulever dans quelques instants.

Et puis on étudie exclusivement des cancérogènes connus. C'est-à-dire qu'on n'est pas non plus dans une démarche d'identification de nouveaux facteurs de risque. Il y a suffisamment comme ça de cancérogènes connus, qui ne sont pas pris en compte, et pour lesquels la prévention laisse à désirer – bien sûr que les recherches de nouveaux facteurs de risque sont indispensables, mais ici ce n'est pas l'angle d'attaque proposé. On est vraiment dans une situation d'identification d'échec de la prévention.

De plus, une grande majorité de nos patients est exposée. C'est-à-dire qu'on a une sous-représentation des situations de travail non exposées. Mais, malgré tout, on a un fort gradient en termes de durée, d'intensité, de poly-expositions. Donc on a de la variabilité à l'intérieur des parcours exposés – ce n'est pas non plus monolithique.

Et puis, on est dans une approche longitudinale aussi bien rétrospective que prospective, puisqu'on part de patients en proportion importante encore vivants au moment où le consentement leur est proposé. Ç a un effet de sélection, puisqu'on n'a que des survivants à qui on peut proposer l'enquête. Mais on a aussi des phénomènes de sélection par nos attachés de recherche ou les médecins participants, qui ne proposent pas toujours l'étude pour des raisons de santé ou les raisons évoquées tout à l'heure – et des phénomènes d'auto sélection (c'est-à-dire de refus de certains participants). Donc ce pan de la connaissance reste inconnu, puisqu'on ne peut pas accéder à leur parcours de travail et d'exposition. Mais on est vraiment dans une recherche de prise en compte de la dimension diachronique des parcours – ce qui est intéressant aussi.

Par rapport aux questions de santé de travail, on a une très grande majorité de patients hommes. On a une très forte sous-représentation des femmes. Et c'est un terrain favorable à l'étude des mécanismes d'invisibilisation du rôle du travail dans la survenue du cancer chez les femmes, qui fait l'objet notamment actuellement d'un doctorat en sociologie dans l'équipe par Michelle Paiva.

On a aussi une mémoire et des preuves du travail qui sont pour le moins parcellaires. On constate, au moment des entretiens, des relevés de carrière incomplets ou imprécis – évidemment il y a le biais de mémoire de la part de personnes en situation de grande difficulté vis-à-vis de leur santé. Mais on accède à la mémoire vivante du travailleur sur son parcours – ce qui nous semble être le meilleur moyen de reconstituer ces éléments d'information.

Et puis, on a un effacement manifeste des traces, concernant les lieux et les situations d'exposition. On constate qu'on a peu d'historiques d'entreprise. En tout cas, il y a beaucoup d'hétérogénéité sur l'information disponible. On a la plupart du temps une absence des preuves d'exposition spécifique aux postes de travail des personnes qu'on rencontre. Ça demande encore une fois de mobiliser la mémoire vivante des travailleurs, ou d'anciens collègues, sur l'activité de travail. Le recours au groupe d'experts pluridisciplinaire a aussi vocation à essayer de compenser ce manque d'information objective spécifique au niveau des postes. Et également toute cette constitution de la mémoire, de l'effacement des traces, et de la reconstitution des preuves du travail et des expositions, fait l'objet du doctorat d'Anne Marchand en histoire, au sein de notre équipe.

Notre objectif est bien d'étudier l'étiologie sociale des expositions cancérogènes, mais aussi de l'accès ou non au droit à réparation, et d'identifier des mécanismes de différenciation des parcours pour comprendre ce qui se passe, et pourquoi certaines personnes ayant été exposées aboutissent à la reconnaissance et d'autres non.

On est dans un dispositif de recherche / action. Donc il y a la volonté de produire des connaissances, mais il y a aussi une volonté de bénéfices individuels directs pour les personnes, avec tout l'accompagnement proposé dans la démarche de déclaration et de reconnaissance – et aussi pour

alerter sur des situations qui seraient encore exposantes, ou des mécanismes qui entraveraient l'accès aux droits des personnes.

On est obligé, pour ce faire, de multiplier les points de vue, les sources et les expertises – donc de faire appel aux expertises des patients travailleurs ou d'hygiénistes, de médecins, de chercheurs. Et dans ce sens, on a besoin aussi de travailler en pluridisciplinarité. Venant de l'épidémiologie, j'avais commencé à penser que j'allais faire de l'épidémiologie sociale, je me rends compte que ce serait peut-être mieux d'essayer de faire de la socio-épidémiologie – enfin de renverser un peu l'ordre des choses, même si ça peut sembler être une question de terminologie, mais ça recoupe des réalités concrètes du travail de recherche. Sans oublier bien sûr l'histoire et la géographie, puisque je mentionnais la thèse d'histoire d'Anne Marchand – et en géographie, un de nos collègues Benjamin Lysaniuk, qui va intégrer le CNRS prochainement, travaille sur les lieux d'exposition passée, en commençant par un travail sur l'amiante, pour essayer de reconstituer cette mémoire des lieux d'exposition, et pour qu'elle puisse être visible et partagée.

Je voulais remercier :

- toute l'équipe du Giscop, en particulier Méline Bertin qui a assuré un formidable travail au niveau de l'analyse des données quantitatives de la base,
- les attachés de recherche des hôpitaux,
- les experts sur l'exposition qui nous sont fidèles depuis plus de dix ans,

Mais également les patients et leurs familles qui acceptent de contribuer à l'avancée des connaissances bien qu'ils affrontent une situation très difficile, qu'est le cancer.

## Débat avec la salle

---

**Serge Volkoff** : c'est un chantier assez impressionnant. On te remercie d'avoir essayé de nous donner une vue quand même très compréhensive de la méthodologie d'entretien, et des questions qu'elle pose, et sur lesquelles on reviendra avec l'exposé de Flaviene. Je suppose que les compétences en statistiques sont inégalement distribuées dans la salle – donc n'hésitez pas à poser des questions d'experts si vous en avez, et à poser des questions de complètement inexperts pour faire préciser certains aspects qui vous ont paru importants.

Est-ce que tu peux préciser pour ceux qui voudraient se replonger dans tout ça, s'il y a déjà soit sur des sites, soit dans des publications faciles d'accès, des choses où on peut reprendre une partie de ce que tu as dit, et le regarder tranquillement ?

**Émilie Council** : sur les aspects de la méthodologie générale d'enquête il y a eu plusieurs publications, dont le premier auteur est Annie Thébaud-Mony – vous avez la Revue française des affaires sociales, avec une publication de 2008<sup>17</sup>. Il y a eu une publication aussi dans un journal de langue anglaise (International Journal of Occupational and Environmental Health) qui décrit la méthode et quelques indications de la distribution des expositions au début de l'enquête, en fonction des secteurs d'activité.

Sur les aspects vraiment plus quantitatifs que je viens de présenter, c'est un projet qui est encore en cours. Donc il y a une publication en cours d'élaboration, sur les trajectoires d'exposition, que je n'ai pas du tout présentée ici. Mais sur les parcours professionnels, ce n'est pas stabilisé. On peut communiquer, mais je n'ai pas de document écrit à transmettre pour le moment au-delà d'une présentation Powerpoint.

**Serge Volkoff** : et sur la méthodologie elle-même, d'analyse des parcours ?

**Émilie Council** : alors, sur la typologie SIP, il y a eu plusieurs publications, notamment Dares-Drees, que vous pouvez retrouver facilement, qui reprennent les quatre grandes dimensions retenues dans SIP. Nous, c'est à peu près la même chose avec un dernier descripteur qui varie, et ça c'est pareil, ça fait partie de tout ce qui est description des trajectoires, donc on n'a pas encore de publication à transmettre.

**Céline Tissot** : bonjour, je suis auditrice en master2 S-RH. J'ai une question complètement inexperte. Je comprends l'étude que vous avez faite effectivement des parcours, pour savoir quel était le degré d'exposition à des produits cancérigènes. Ce que je ne comprends pas c'est : pourquoi vous êtes allés autant dans les détails sur l'évolution des parcours professionnels, leur stabilité et, éventuellement, les phases ascendantes et descendantes ? Pourquoi vous avez besoin de faire cette étude aussi précise ?

**Émilie Council** : alors je n'ai pas eu le temps de le présenter, mais le projet d'analyse quantitatif s'inscrit dans un projet d'épidémiologie biographique, qui renvoie à un cadre conceptuel lié à ce champ de l'épidémiologie – et dans lequel notamment on s'intéresse aux mécanismes de construction de la santé, ou de construction des situations d'exposition. Et une des hypothèses, c'est qu'il existe des périodes critiques dans la vie (vie biologique, vie personnelle ou affective, vie de travail) qui placent les individus dans des situations de plus grande vulnérabilité vis-à-vis de certaines expositions. Donc on a des hypothèses par rapport à l'existence de périodes critiques dans le parcours, notamment des périodes d'inactivité, des périodes de mobilité professionnelle forte dans un sens ou dans l'autre. On veut vraiment essayer d'entrer dans les parcours, pour voir justement si un événement particulier, survenu à un moment particulier des parcours (donc des trajectoires), a pu placer

---

<sup>17</sup> Thébaud-Mony Annie, 2008, « Construire la visibilité des cancers professionnels : Une enquête permanente en Seine-Saint-Denis », in *Santé et Travail Reconnaissance légale et mobilisation institutionnelle*, Revue Française des Affaires Sociale, n° 2-3, avril-septembre, La Documentation française, p. 237-254.

les individus sur une chaîne de risques accrus d'exposition ou de cancer. Je n'avais vraiment pas le temps d'entrer dans les détails, mais ça renvoie à des hypothèses sous-jacentes qui sont liées à ce cadre-là, qu'on adapte à nos réalités. Et notre objectif, c'est bien de voir par exemple si une forme de précarisation des parcours est vraiment associée à une forme de plus grand cumul des expositions. Et à quel moment de la vie ça survient ? Est-ce qu'il y a, au sens sociologique du terme, des bifurcations qu'on peut identifier ? On en est vraiment encore là à des approches très globales des trajectoires, mais avec la volonté d'aller dans le détail – et peut-être à partir de ces premières analyses statistiques, d'identifier des groupes pour lesquels il serait vraiment intéressant de retourner au parcours, pour regarder de manière plus fine, comment se sont construits ces parcours, et comment ça s'est répercuté dans les histoires d'exposition également. C'est une réponse un peu globale, mais voilà.

**Serge Volkoff** : si je peux me permettre, mais sous ton contrôle, un complément un peu généralisant parce que la question est effectivement importante – je crois qu'il y a eu une évolution tendancielle de long terme dans les approches des cancers et le rôle de la profession. C'est-à-dire qu'il y a encore (tu l'as dit, dans ton exposé) quelques dizaines d'années, il y avait une vision complètement prédominante, comportementale tabac/alcool, etc., comme facteur de risque premier (ce qui reste, personne ne le conteste). Puis il y a eu tout le développement, pas phénoménal en France mais tout de même pas négligeable (et puis très important dans d'autres pays), d'une réflexion sur le rôle des toxiques d'origine professionnelle. Et puis on commence à voir de plus en plus des écrits qui disent : *il y a les toxiques d'origine professionnelle certes, mais combinés avec quelque chose de l'ordre de la maîtrise de son itinéraire, de l'ordre de la cohérence d'un parcours professionnel - une sorte de gradient social qui ne s'expliquerait ni par des différences sociales de comportement, de conditions de vie, etc., ni seulement par les toxiques d'origine professionnelle.*

Et quand tu utilisais le terme de socio-épidémiologie vers la fin de ton parcours, je pensais à la convergence de courants d'analyse de sociologie au Québec (Marc Renaud, qui est un sociologue, qui travaille sur les itinéraires et les parcours de vie et la santé au Québec), avec par exemple Marcel Goldberg qui est une sorte de *pape* de l'épidémiologie professionnelle en France). L'un comme l'autre ont écrit ces dernières années un certain nombre de textes méthodologiques, épistémologiques, théoriques forts en disant : *il y a des composantes de gradient social dans la cancérogenèse, qui reflètent le gradient social lui-même.* C'est-à-dire y compris la possibilité de se déplacer dedans.

Et dernier élément qui va dans ce sens-là, mais cette fois qui vient d'une démographe qui s'appelle Emmanuelle Cambois, à l'Ined, qui démontre d'une manière de plus en plus complète (avec des données très nombreuses), que pas seulement en termes de cancer, mais d'une manière générale en termes de mortalité différentielle, la mobilité elle-même est une composante explicative des différences d'espérance de vie. C'est-à-dire que la mobilité ascendante est un facteur d'allongement de la longévité. Et la mobilité descendante est un facteur de raccourcissement de l'espérance de vie. Alors elle le démontre par des batteries de données démographiques d'une toute autre ampleur que ce dont dispose le Giscop, qui ne sont pas inintéressantes mais qui concernent encore une population assez restreinte. Donc on a comme ça une sorte d'interrogation, de présomption plus qu'autre chose, autour de l'itinéraire lui-même (pas seulement ses différentes phases) qui joue un rôle dans l'évolution de la santé.

**Sylvain Kerbourc'h** (sociologue au Centre d'études de l'emploi, Créapt) : alors je m'excuse parce que vous l'avez peut-être précisé au début de votre intervention que je n'ai pas pu écouter. Ma question porte sur la reconnaissance, dont vous avez parlé à la fin de votre intervention. Vous avez également dit que c'était une recherche/action. Donc la première question c'est : est-ce que c'est difficile aujourd'hui d'avoir une reconnaissance d'une exposition à un risque cancérogène ? Et quelle est la contribution de votre recherche par rapport à cette reconnaissance ? Parce que j'imagine qu'il y a aussi des questions juridiques – et puis vis-à-vis des lieux où cette exposition a eu lieu, il y a aussi des considérations financières. Donc j'imagine que ce n'est pas si simple, à la fois d'être reconnu, mais aussi d'avoir des dédommagements de ces risques-là.

**Émilie Council** : alors pour la toute première partie de votre question, excusez-moi je ne suis pas sûre d'avoir bien entendu les premiers mots de la phrase...

**Sylvain Kerbourc'h** : c'est sur la reconnaissance de l'exposition à des risques, est-ce que c'est difficile ? Est-ce qu'il y a une procédure ?

**Émilie Council** : d'accord. En fait la reconnaissance d'exposition est liée à la demande de reconnaissance en maladie professionnelle – donc à la demande de reconnaissance du rôle du travail dans la survenue du cancer. Je parle sous le contrôle de ma collègue qui est dans la salle, et qui pourra ajouter des choses si elle le souhaite. Mais c'est difficile de faire reconnaître les expositions, puisqu'on demande aux personnes, qui demandent la reconnaissance, de prouver non seulement qu'elles ont travaillé aux endroits où elles disent avoir travaillé mais, en plus, qu'ils y ont été exposés. Donc il y a vraiment une inégalité de ressources manifeste dans ce processus-là.

Je vais juste remettre la diapositive où on voit les écarts entre exposition, et établissement d'une note de certificat médical initial. Donc vous voyez que parmi les personnes exposées, il y en a à peu près 60 % à qui les experts recommandent de faire une déclaration en maladie professionnelle – autrement dit, ils recommandent la rédaction d'un certificat médical initial au médecin. Et parmi ces 60 % de personnes, il n'y en a que deux tiers qui déclarent. Donc, déjà, il y a des obstacles à la déclaration par des mécanismes qui sont liés au contexte du cancer – les gens mettent leur énergie ailleurs. On peut bien le comprendre. Et il y a un manque de lisibilité, aussi, de ce dispositif d'accès au droit, et de grandes difficultés que ça comporte de rentrer dans ce processus-là. Dans notre enquête il y a, d'une part, quand même, toute une expertise collectée et immobilisée pour établir l'existence des expositions et, d'autre part, une relation de confiance avec la CPAM 93 qui prend, en général, en compte les informations transmises par le Giscop. Alors, malgré l'accompagnement, malgré les liens avec la CPAM, etc., on a quand même près de 20 % de refus. Donc on voit que c'est compliqué. Et par contre ce que je peux dire, c'est qu'en termes de dispositif de recherche/action, le nombre de cas reconnus au Giscop représente la moitié des cas reconnus en Seine-Saint-Denis – sachant qu'on n'est basé que sur trois hôpitaux (c'est assez considérable). Il y a un impact immédiat au niveau local. Malheureusement on a beaucoup de mal à ce que d'autres dispositifs de ce type se mettent en place, parce que vous avez sûrement perçu que ça nécessitait beaucoup de ressources humaines derrière, pour la conduite des entretiens, les expertises et le suivi en réparation. C'est un processus sur la durée. L'intérêt, c'est que ce soit une enquête permanente – qui continue à pouvoir faire bénéficier de cette expertise à de nouveaux patients chaque année. Et donc, pour l'instant, à part un dispositif à Port-de-Bouc dans le bassin de Fos-sur-Mer mis en place par Marc Andéol de l'association pour la prise en charge des maladies éliminables (APCME), il y a peu d'autres dispositifs qui existent. Il y a quelque chose qui va se monter autour des dockers à Nantes, avec un partenariat entre associations, médecins du travail, universitaires – et on va collaborer à ça. Il y a eu un projet qui s'est mis en place dans le Midi-Pyrénées, porté par le réseau d'oncologie de Midi-Pyrénées qui, pour l'instant, est au point mort parce qu'ils n'ont pas réussi à dégager les ressources nécessaires pour pérenniser un dispositif porté par une association sur une subvention juste de deux ans de l'INCa. Donc on est face à ça.

En situation réelle, les gens sont livrés à eux-mêmes, et c'est très difficile. Même dans le cas où un accompagnement individualisé et une expertise pluridisciplinaire sont proposés, ça n'est pas simple.

C'est un pan de recherche qui n'est pas encore ouvert, mais qui va démarrer au mois de juin, on va s'intéresser aussi aux inégalités d'indemnisation. Qu'est-ce qu'on appelle réparation ? Comment réparer ce type de préjudice ? Et quelles sont les indemnisations effectivement perçues ? Est-ce que les gens les perçoivent de leur vivant ? Enfin, toutes ces questions-là, pour l'instant on n'a pas pu les aborder dans le détail, mais elles vont être regardées de près par quelqu'un qui va arriver avec nous en juin.

**Louis-Marie Barnier** (sociologue) : oui c'est absolument fascinant ce travail. Et c'est vrai que si ça pouvait être étendu, il y a une vraie attente sociale dans ce domaine-là. Moi, j'ai tellement de questions que je vais en choisir quand même deux. La première, c'est que je trouve qu'il y a un vrai lien

en fait qui émerge dans cette approche, mais également dans de nombreuses autres approches maintenant, entre ce qu'on appelle une approche écologique et une approche en matière de santé au travail. Je pense à la carte Google Earth de Port-de-Bouc, mais aussi par exemple dans le 93 il y a un lien entre des expositions dans le cadre du travail et puis les pollutions des sols – mais il y avait aussi le cas d'une usine qui avait exposé à l'amiante les gens qui habitaient à côté, à Aulnay-sous-Bois, et, après, ces gens ont continué à travailler dans le département, etc. Donc on voit bien ces liens-là, y compris (je pense à Turin) le motif pour lequel les dirigeants de l'amiante ont été condamnés relevait d'un crime social et environnemental – et qu'il y ait en fait les deux aspects d'environnement et de social. Je trouve que le mouvement social, le mouvement syndical globalement devraient créer des ponts de façon beaucoup plus récurrente avec les mouvements écologistes, et donc il faudrait une approche plus territoriale ou sociale.

Et puis la deuxième remarque concerne les femmes. En tant que sociologue, pour moi les employés sont majoritairement des femmes, et les ouvriers sont majoritairement des hommes. Les femmes et les hommes se marient entre eux. Donc, socialement, ils sont dans la même catégorie sociale. Du coup il y a peut-être des questions comme ça... je ne sais pas... à voir sur les femmes et la lecture des itinéraires des femmes. Je pense que notamment l'histoire industrielle du 93 pourrait peut-être être étudiée. Alors je ne connais pas bien les entreprises qu'il y avait. Je sais simplement ce que me racontaient des amis – dans les années 1980, le RER B, à chaque station déversait des flots d'ouvriers et d'ouvrières. Alors, il y a une histoire industrielle du 93 qui pourrait aider à mieux comprendre ces itinéraires dans le département, et notamment pour les femmes. Et en fait la catégorie « employé » est une catégorie difficile – puisque par exemple dans le nettoyage industriel (pour ne prendre que cet exemple qu'on reprend souvent), les gens sont classés... je vois par exemple sur l'aéroport, qui est mon domaine d'études et de travail d'ailleurs aussi, dans une même société de nettoyage vous avez des gens qui nettoient les bureaux (majoritairement des femmes) et d'autres qui nettoient les hangars (qui sont généralement des hommes). En ils sont classés suivants des accords collectifs différents avec des primes différentes sur le nettoyage, etc. Donc on voit bien que lorsqu'on va dans la finesse, on a du travail de nettoyage qui peut être très différent. La différenciation homme/femme me semble vraiment essentielle, pour comprendre ces histoires d'itinéraires, mais aussi les mécanismes sociaux à l'œuvre dans ces expositions.

**Émilie Council** : donc sur la nécessité de marier les approches écologiques et sociales, on en est complètement convaincu. D'ailleurs, le projet de géographie porté par Benjamin Lysaniuk comporte un volet de travail sur l'identification de points chauds, d'un point de vue environnemental, puisque s'il y a eu expositions professionnelles, il peut y avoir eu expositions environnementales (même si ce n'est pas systématiquement). Donc il y a un travail de fait en première approche autour de l'amiante, pour essayer de voir comment caractériser à partir de ce qu'on sait sur l'activité de travail, sur le site (et de l'activité plus généralement sur le site), un potentiel de pollution environnementale, même si on ne peut pas parler de potentiel d'exposition directement des personnes, mais un potentiel au moins de pollution environnementale pour identifier des points chauds qui auraient été à la fois lieux d'exposition professionnelle et environnementale.

Vous avez cité le site d'Aulnay-sous-Bois, où se trouve une ancienne usine de broyage d'amiante, et qui a été maintenant déconstruite, mais qui était en activité de la fin des années 1930 au début des années 1990, sur laquelle on fait actuellement un travail spécifique. On essaye déjà, de s'intéresser aux expositions environnementales (on participe à une réponse aux sollicitations incessantes de riverains et victimes constitués en association depuis plus de 15 ans maintenant), mais aussi d'articuler la santé au travail et la santé environnementale, puisque souvent ce sont des choses qui sont traitées indépendamment les unes des autres. Donc à travers ce cas concret de l'usine d'Aulnay-sous-Bois, dans un travail que nous a demandé de faire l'ARS sur la possibilité de reconstituer la cohorte des personnes qui auraient pu être exposées sur le plan environnemental, on inclut les travailleurs de l'usine, mais aussi des gens qui auraient été exposés du fait d'avoir travaillé dans l'environnement (ils n'ont pas résidé, mais travaillé), la question des écoliers et puis la question des expositions para-professionnelles – ce qui m'amène aux femmes. Donc quand vous parlez de

l'image qu'on a par rapport aux ouvriers et aux employés, d'une part, il y a eu beaucoup de secteurs ouvriers qui se sont féminisés. Donc effectivement l'histoire de la Seine-Saint-Denis nous éclaire là-dessus. Et je pense que les travaux de Michelle Paiva, sociologue, qui fait sa thèse là-dessus, vont nous apporter beaucoup d'éléments de compréhension. Mais il y a aussi la question des expositions para-professionnelles – parce que même si une femme n'a pas nécessairement été employée dans un secteur exposant tel que le nettoyage de hangars comme vous le mentionnez, elle a pu être exposée par le biais de son mari, ou d'enfants en âge de travailler. Ce qui est rarement pris en compte en dehors de l'amiante. Pour l'amiante, c'est bien reconnu. Mais dans les autres situations, c'est peu reconnu. Alors on fait, aussi, un travail de revue de la littérature épidémiologique récente, pour voir comment sont prises en compte les expositions des hommes et des femmes, les situations éventuellement para-professionnelles, dans l'étude du lien entre travail et cancer.

Et pour revenir aux activités de nettoyage, on est tout à fait convaincu qu'effectivement les salariés du secteur de nettoyage sont classés dans les employés, et ça recouvre des réalités variées – notamment dans le cas du nettoyage des avions, il y a un cas bien connu au Giscop sur lequel plusieurs de mes collègues ont mis beaucoup d'efforts pour l'accès à la reconnaissance en maladie professionnelle, mais aussi pour rendre visibles ces connaissances-là. On est tout à fait convaincu de ça. Et il y a eu des travaux menés notamment par Annie Thébaud-Mony et Christophe Coutanceau sur les problématiques d'exposition dans le cadre des activités de nettoyage. Effectivement ça fait partie d'expositions encore relativement invisibles, peu documentées, et qui sont aggravées disons par ces situations de division sociale du travail, de situation de travail en sous-traitance, en intérim, de division entre homme et femme. Donc c'est difficile de faire émerger ces expositions, et de les prouver au moment d'une demande de reconnaissance en maladie professionnelle.

**Loup Wolff :** je travaille à l'Insee actuellement. Je vais rejoindre le Centre d'études de l'emploi, et le Créapt. Je suis très intéressé par votre exposé, et vos réflexions sur l'analyse des trajectoires. C'est un sujet que je découvre un petit peu parce que j'ai proposé au Centre d'études de l'emploi de travailler sur des sujets assez proches, en fait, d'analyse de trajectoires et d'impacts sur la santé. Statistiquement il ne me semble pas que les méthodes soient complètement poussées à bout. Il y a beaucoup de difficultés à prendre ça en compte – d'autant plus que dans les trajectoires, surtout en santé, s'entremêlent des aspects professionnels et personnels complexes. Et, idéalement, il faudrait arriver à les démêler pour être convaincant, quand on veut démontrer l'origine professionnelle de certaines maladies. Donc personnellement je suivrai vos travaux avec intérêt. Ma question était : dans vos biographies, est-ce que vous prenez en compte justement les aspects personnels (les comportements individuels), avec l'idée d'essayer de contrôler ces aspects quand vous analysez les corrélation professionnelles et pathologiques ?

**Émilie Counil :** alors en fait on documente le tabagisme vie entière. C'est tout ce qu'on documente parce que ça a un intérêt principalement pour l'instruction des dossiers éventuellement par le CRRMP (système complémentaire de reconnaissance) – pour être conscient, au moment de construire un argumentaire sur les expositions professionnelles, qu'il y a eu un fort tabagisme et que ça peut jouer en défaveur des patients. Par contre, on pose aussi quelques questions sur d'éventuelles expositions environnementales, dont la personne aurait conscience – mais ce n'est pas du tout un calendrier résidentiel qui a vocation à être rapproché de sources de données extérieures, de nature industrielle, pour déterminer des potentiels d'exposition au cours de la vie. Mais contrairement à SIP (où là il y a un travail sur : comment les parcours de travail ont influencé les trajectoires, les parcours de santé, et inversement ?), on est vraiment sur l'étude, non pas du processus de cancérogenèse lui-même, puisque de toute façon tous nos patients sont malades. Donc en quelque sorte, on n'est pas dans un design « cas / témoins » classique en épidémiologie (on comparerait en ce cas chez des patients atteints de cancer, et chez des patients non atteints de cancer, les parcours de travail, et en quoi ils ont pu être à l'origine ou pas de la survenue du cancer). On essaye vraiment de comprendre en quoi les trajectoires de travail peuvent avoir mis les gens dans des positions les mettant plus à risque d'être exposés. Alors après, peut-être que le fait d'avoir déjà été exposé précédemment va avoir des effets latents, invisibles, mais quand même présents sur la santé, qui vont



aussi avoir un effet retour sur les trajectoires d'emploi. Donc on est quand même en ce sens aussi pris par les mêmes difficultés méthodologiques. Mais on n'en est pas encore là, je dirais. On en est vraiment pour l'instant à essayer d'identifier dans les parcours des événements clairs, qui pourraient avoir mis les personnes à risque accru d'exposition. Après on pourra, je l'espère, (ou peut-être pas, peut-être que nos données ne le permettent pas en fait) se poser la question de : comment tout ça a pu globalement contribuer à la construction de l'état de santé, qui a eu un effet « boucle de rétro-contrôle » sur le parcours professionnel effectivement.

**Serge Volkoff** : juste pour lever une ambiguïté parce que pour toi ça va de soi, mais l'objectif du Giscop n'est pas d'avancer du côté des évaluations de risque d'une part attribuable des cancers, puisqu'ils partent de personnes atteintes de cancer. Donc le dispositif par lui-même n'est pas engagé là-dessus. Alors la question que tu poses, si on la transpose du côté de l'évaluation des risques attribuables, il y a quand même toute une littérature épidémiologique au plan international, qui converge vers une part entre 6 et 12 % des cancers qui seraient attribuables aux expositions professionnelles. Ça a été centralisé, pour ceux que ça intéressent, par l'Institut de Veille Sanitaire il y a quelques années. Donc on peut trouver leur rapport facilement, en contrôlant les paramètres comportements individuels, etc. Alors ce n'est pas impossible qu'un travail comme celui du Giscop puisse permettre de refaire des lectures proposant, y compris des aménagements méthodologiques et des aménagements à réflexion, sur cette évaluation de risques attribuables – mais ce n'est pas leur objet en soi.



## Chapitre 8

# RECONSTITUER LE PARCOURS PROFESSIONNEL DE PERSONNES ATTEINTES DE CANCER : L'EXPÉRIENCE DU GISCOP 93. RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR UNE COHORTE DE PATIENTS ATTEINTS DE CANCER

**Flaviene Lanna**, sociologue, doctorante à l'EHESS, Iris  
(UMR 8156-997), Giscop 93, université Paris 13

---

### **Serge Volkoff**

Vous avez bien compris, tout à l'heure en écoutant l'exposé d'Émilie, qu'il y a quelques chercheurs qui vont rencontrer des personnes atteintes de cancer et qui se sont efforcés au fil des années, et encore actuellement, de reconstituer avec ces personnes-là les traits marquants de leur itinéraire professionnel. Alors c'est une expérience tout à fait importante et originale, complètement dans le thème de ce séminaire. L'une de ces enquêtrices, c'est Flaviene Lanna, à qui il est proposé aujourd'hui de présenter une réflexion au fond sur sa propre tâche.

### **Flaviene Lanna**

Bonjour à tous.

Avant de parler des entretiens, je vais faire un petit récapitulatif sur ce qu'est le Giscop, pour ceux qui n'étaient pas là ce matin.

L'enquête permanente sur les cancers d'origine professionnelle en Seine-Saint-Denis, qui cherche à sortir les cancers professionnels de l'invisibilité et à comprendre les logiques des connaissances en tant que maladie professionnelle, est menée par une équipe pluridisciplinaire de recherche constituée par des professionnels de sciences sociales comme des sociologues, des psychologues du travail, et de professionnels de santé publique comme des médecins et des épidémiologistes.

Je vais vous parler donc de l'entretien, qui est le premier volet du processus de production de connaissances du Giscop, qui recueille les données à travers la reconstitution du parcours professionnel des patients atteints de cancer.

Les parcours sont reconstitués et analysés par un collège d'experts (toxicologue, médecin du travail, chimiste, ingénieur de la caisse régionale d'assurance-maladie, délégué en CHSCT), qui va identifier les éventuelles expositions cancérigènes dans l'activité de travail.

Comme le présentait Émilie, depuis 2002, plus de 1 000 parcours ont déjà été reconstitués et expertisés. Les choix méthodologiques des constructions des connaissances à partir du vécu des patients viennent :

- d'une part, d'un parti pris qui croit que les travailleurs ont une expérience et sont capables de la raconter ;
- d'autre part, de l'inexistence d'une mémoire institutionnelle qui concerne les expositions cancérigènes dans l'activité de travail. Il est aussi impossible d'observer le travail réel, car la majorité des entreprises sont aujourd'hui fermées.

En outre, l'entretien va permettre la reconstitution très fine des activités réelles, mais aussi des interstices du travail – il va sortir justement ce travail de toute abstraction qui pourrait advenir d'un modèle construit à partir d'un travailleur moyen. Le fait d'individualiser les parcours est aussi une condition d'une éventuelle reconnaissance en maladie professionnelle, car les processus mis en place par la Sécurité Sociale vont analyser chaque cas de façon singulière.

Aujourd'hui, j'essaierai :

- de réfléchir avec vous sur les dimensions sociales qui vont jouer un rôle dans la construction du récit que nous livre le patient dans l'entretien ;
- d'essayer de montrer comment est constituée la population d'enquête. De quoi nous parlons pendant les entretiens ? Et comment nous en parlons ? Il convient de préciser que la principale spécificité – ou contrainte – des entretiens menés au Giscop est la maladie, qui fonctionne comme une toile de fond pendant toutes les étapes de l'enquête. Pour ne pas perdre de vue cette réalité, je vais utiliser le mot *patient* pour parler des enquêtés.

La population d'enquête du Giscop ne se cantonne pas à un métier, ni à un secteur d'activité mais, dans cette contribution, j'ai choisi de faire référence uniquement aux entretiens réalisés avec des hommes appartenant à la catégorie socioprofessionnelle d'ouvrier ; ce choix est justifié par leur présence majoritaire parmi les enquêtés, et surtout parmi les exposés à des cancérogènes, comme l'a montré Émilie ce matin.

Cet exercice est aussi un retour sur mon expérience – en tant qu'enquêtrice au Giscop pendant deux ans, j'ai réalisé plus de 130 entretiens de reconstitution de parcours, et j'ai tenu un journal de terrain pour à peu près une soixantaine d'entretiens.

À partir du protocole de recherche, j'ai pris des notes sur les difficultés, les inquiétudes, les questions, et les obstacles retrouvés pour la réalisation des entretiens, et pour la reconstitution des parcours, comment je pouvais : les contourner, les minimiser, tout au moins les analyser. J'ai écrit aussi un article<sup>18</sup>, qui sera publié en 2013, dont je présenterai les principaux points aujourd'hui.

Je vais donc :

- commencer par analyser comment on peut négocier un entretien auprès des patients ;
- expliquer de quoi nous parlons pendant les entretiens, donc des activités réelles de travail au sein de l'organisation du travail ;
- montrer un type de quelques symboliques du travail et quels effets elles ont sur l'expression des travailleurs ;
- parler, aussi, des difficultés et des limites dans les interactions avec des personnes atteintes de cancer, et du retour sur leur passé pendant l'entretien, tout en essayant de montrer dans quelle mesure des entretiens qualitatifs – inspirés des techniques et des concepts des sciences sociales et de l'ergonomie – peuvent rendre compte de cette réalité complexe.

La population, l'échantillon de l'enquête, vient d'un protocole de recherche qui a été signé entre le Giscop et trois hôpitaux de la Seine-Saint-Denis (le centre hospitalier universitaire d'Avicenne, et les hôpitaux intercommunaux Robert Ballanger et Le Raincy-Montfermeil). Suite au diagnostic, le médecin référent du patient pour le traitement du cancer va lui présenter l'enquête et lui proposer de participer.

Au moment de l'appel de l'enquêteur pour prendre un rendez-vous pour l'entretien (qui se fait en général une semaine au maximum après la signature du consentement), ce patient est déjà entré dans la logique de ce qu'Anselm Strauss appelle la « trajectoire de la maladie », qui fait référence non seulement au développement physiologique de celle-ci, mais aussi à toute l'organisation du

---

<sup>18</sup> Flaviene Lanna, 2013, « Du travailleur au malade : retour sur la reconstitution du parcours professionnel de patients atteints de cancer en Seine-Saint-Denis », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 23 juin 2014. URL : <http://nrt.revues.org/653>

travail déployée à suivre son cours, ainsi qu'au retentissement sur ceux qui se retrouvent impliqués (les parents proches et le malade lui-même).

Une fois le sujet de l'appel précisé, et la signature du consentement rappelée, nous pouvons avoir trois réactions différentes lors de la prise de rendez-vous pour un entretien de reconstitution du parcours professionnel :

- il y a ceux qui acceptent volontiers l'entretien ;
- il y a ceux qui vont refuser, à cause de la fatigue ou de l'état de santé ;
- et il y a ceux qui vont refuser l'entretien parce qu'ils n'ont jamais pensé à une possible origine professionnelle de la maladie, et ils n'y voient aucun intérêt.

De mon expérience, en tant qu'enquêtrice, deux arguments semblaient crédibles pour convaincre les patients d'accepter l'entretien :

- le fait que leur témoignage peut aider la recherche sur les expositions cancérigènes, parce que ça va nous permettre de mieux connaître les situations d'exposition ou de non exposition.
- et le fait, justement, que ce témoignage peut contribuer à la prévention des cancers professionnels, pour les générations futures.

Les parcours professionnels de ceux qui acceptent vont être entièrement reconstitués par un entretien semi-directif réalisé au domicile du patient ou à l'hôpital, selon sa convenance. Dans l'entretien, on cherche à reconstituer d'une manière très fine le parcours professionnel. Cette précision est importante, car les patients ont tendance à simplement nommer leur métier, sans donner plus de détail. Le fait de faire cette reconstitution fine, avec des données individualisées, permet d'accéder aux éventuelles expositions cancérigènes. Dans la mesure de la mémoire et des documents dont disposent les patients comme des certificats de travail et des relevés de carrière, l'enquêteur va faire préciser les dates, les adresses et les noms des entreprises, en plus de leur activité principale.

Le fil de l'entretien est l'ordre chronologique. Mais les patients vont arriver difficilement à le suivre. Pour essayer d'obtenir des données cohérentes, l'enquêteur est amené par exemple à demander la durée d'un emploi, puis à la confirmer en demandant les années d'embauche et de départ, en plus de faire préciser la séquence des emplois et des postes à plusieurs reprises.

Il faut rappeler que les historiques d'exposition n'existent pas et que les travailleurs les ignorent souvent. C'est d'ailleurs pourquoi l'entretien ne va pas être centré sur la recherche de produits ni de procédés cancérigènes – c'est l'expertise du parcours qui se chargera de les identifier. L'entretien doit à son tour fournir aux experts un matériel suffisamment détaillé et exact concernant les activités que le patient avait à faire, mais surtout :

- comment il le faisait,
- avec quels outils,
- dans quelles conditions,
- où il se situait dans l'entreprise,
- ce qu'on faisait autour de lui,
- quels sont les produits fabriqués par l'entreprise,
- la taille de celle-ci,
- les éventuels équipements de protection,
- les nettoyages des outils et des machines,
- mais, aussi, le nettoyage du corps du travailleur,
- s'agissait-il d'un travail en intérim ou en sous-traitance ?

Étant donné que les délais de latence entre l'exposition cancérigène et la survenue de la pathologie peuvent être de plusieurs décennies, il est nécessaire de revenir au début de la vie professionnelle du

patient, y compris à ses périodes d'apprentissage. La reconstitution du parcours va prendre en compte chaque emploi et chaque poste occupé par les patients.

L'enquêteur cherche à ce que le patient raconte sa perception sensorielle sur les matériels et outils, sur l'environnement de travail, et sur l'adaptation qu'il a dû faire pour atteindre les objectifs de production fixés par la tâche ou le travail prescrit. Ainsi, même sans connaître les noms des substances et des produits, le patient donne sa description de la réalité telle qu'il l'a vécue.

C'est le cas par exemple de ce patient, manœuvre du bâtiment en région parisienne de 1968 à 1988, et qui affirme dans un premier temps ne pas avoir travaillé avec l'amiante. À nouveau questionné, il dit ne pas savoir ce qu'est l'amiante. Dans la continuité de son parcours, il finira par décrire une procédure pour poser sur les murs des caves « *quelque chose qui isolait contre le feu. Dans un engin, on mélangeait une poudre avec de l'eau. Ensuite ce mélange était projeté sur les murs, à l'aide d'un tuyau* ». Les experts en ont conclu qu'il s'agissait bel et bien du flocage des murs à l'amiante, connu pour son utilisation dans les bâtiments comme isolant thermique à cette époque.

Les enquêteurs sont des professionnels des sciences sociales, souvent dépourvus de la connaissance des métiers manuels, et s'appuient sur un guide d'activité élaboré par l'équipe du Giscop, en collaboration avec le collectif d'experts. Le guide fournit un éclairage sur les noms commerciaux des produits (comme le *White Spirit*, un puissant solvant chloré utilisé par des peintres dans les BTP) et les procédés habituels des métiers les plus communément exposés à des cancérogènes. Par exemple, pour un soudeur, le guide d'activité va nous conseiller de poser des questions sur :

- les types de soudure,
- les types de matériaux soudés ou découpés,
- si c'étaient des matières plastiques, des laitons, des métaux,
- si les patients faisaient du dégraissage, c'est-à-dire du nettoyage des métaux avant la soudure et avec quel produit,
- s'ils polissaient ou s'il y avait du meulage des pièces après la soudure,
- s'ils portaient des gants ou des tabliers, pour éviter les brûlures ; en sachant que ces protections étaient très souvent faites en amiante jusqu'à l'interdiction en 1996.

Le guide va permettre de relancer le patient avec des termes familiers. Mais évidemment ce guide n'est pas exhaustif, étant donné qu'en plus une activité n'est jamais exécutée ni racontée de la même manière – d'où l'intérêt de l'entretien qualitatif et non standardisé. Un questionnaire ne pourrait pas appréhender les subtilités et les nuances des activités réelles de chaque patient. De même, l'enquêteur n'adopte pas des descriptions types pour un métier au moment de la transcription. Il est fidèle autant que possible aux expressions et mots utilisés à l'oral par les patients.

Les descriptions de postes de travail accumulées par le Giscop au fil des années permettent de visualiser, en filigrane et partiellement, l'organisation du travail des nombreuses petites et moyennes entreprises du bassin d'emploi que fut la Seine-Saint-Denis. Cette organisation du travail n'est pas statique et l'intérêt de cette dimension temporelle est d'inscrire ces connaissances en référence à ses évolutions historiques, du fordisme/taylorisme des années 1950 aux années 1970, et de la précarisation du travail depuis 1980, avec la sous-traitance généralisée et la diffusion des statuts d'emploi précaire (intérim, CDD, et les temps partiels imposés). Ces restructurations du monde du travail confirment que les formes d'organisation du travail sont des construits sociaux, des réponses aux rapports de force entre les différents acteurs – et on verra d'ailleurs que ce rapport de pouvoir revient sans cesse pendant les entretiens.

Si les entretiens sont centrés sur les gestes et les procédés d'exécution, d'autres dimensions de la mémoire ne sont pas prises en compte. Même si aucune question d'appréciation n'est posée pendant l'entretien, des récits du patient demeurent inévitablement investis de la façon dont celui-ci a vécu son propre travail, ce qu'il représente, ou a représenté dans sa vie.

**Je souhaiterais maintenant soulever quelques symboliques du travail** qui semblent jouer un rôle dans la reconstitution du parcours. Je vais commencer par ce que la santé et le corps peuvent repré-

senter dans l'univers social des ouvriers du sexe masculin. La force physique, l'endurance à l'effort sont des compétences qui découlent du corps... des biens précieux, une espèce de réserve qui permet de s'imposer socialement, dans les mots d'Olivier Schwartz : « *Le corps en bonne santé permet de travailler et d'en tirer des rétributions matérielles et symboliques – le travail étant un fondement essentiel de légitimité masculine, un nœud capital de celle-ci* ».

« *Les corps, vécus comme une manière de présence au monde physique, et au monde social, mais aussi à soi-même* » sont les mots de Abdelmalek Sayad, la maladie vient bousculer l'existence et les aspects de l'identité sociale, ce qui oblige les travailleurs malades à recréer un système de modèles de comportement et de pensée, lui permettant de s'adapter à la nouvelle situation.

Quand l'identité est en grande partie définie par le travail, et que celui-ci n'est possible que par l'utilisation du corps en bonne santé, que devient l'identité du travailleur atteint de cancer ? Raconter son parcours est alors une situation singulière, où la conciliation entre le passé du travailleur et le présent du malade est souvent complexe à gérer par l'enquête.

À cela vont s'ajouter d'autres représentations du travail, jouant un rôle dans la construction du parcours professionnel comme par exemple la question de l'amour du métier et le bel ouvrage – où le patient décrit de façon minutieuse des tâches, elles-mêmes réalisées de façon minutieuse dans le passé, à la recherche du résultat le plus précis. La satisfaction du travail bien fait reconnu par les patrons, les collègues et les clients, les critiques orientées vers des évolutions de la manière de faire au cours du temps sont autant de signes qui donnent à voir l'attachement des patients à leur métier. Celui-ci n'est pas uniquement un ensemble de techniques, mais une référence à une identité commune et collective.

On peut prendre l'exemple de ce patient, qui a été plâtrier dans le bâtiment pendant 46 ans, dont le père et le grand-père ont aussi été plâtriers. Sur le chantier, il n'était jamais seul. Tous les corps de métier de la construction s'exécutaient : les bruits, la poussière, l'air froid qui entrainait par les ouvertures des fenêtres, ne le gênaient pas. Ce qui comptait était le travail bien fait. Passionné par le métier, il raconte l'histoire du plâtre en région parisienne et de son utilisation comme ciment pour construire les maisons en pierre avant 1850, quand le ciment aura été inventé. Il parle des carrières de gypse, matière première du plâtre, auparavant abondantes en Île-de-France. Comme dans le cas de nombreux autres patients, c'est alors même qu'il raconte son parcours professionnel, qu'il se pose la question d'une éventuelle exposition à des cancérogènes pendant son travail. Mais il ne comprend pas. Son père et son grand-père ne sont jamais tombés malades. Alors pourquoi lui ? J'explique au patient que les expositions aux cancérogènes ne donnent pas forcément lieu à un cancer – mais cela ne veut pas dire que cette activité ne l'ait pas exposé à des cancérogènes. Mais il se refuse à mettre en cause son métier. Parmi d'autres cancérogènes, les experts ont identifié dans son parcours une forte exposition à la silice, un des composants du plâtre dès les années 1950 – la silice étant un cancérogène reconnu par le Centre International de Recherche sur les Cancers, et par le tableau numéro 25 des maladies professionnelles.

Pour une tranche des patients qui a bénéficié des avantages de la société salariale, remettre en question le travail au moment de la retraite est aussi très difficile à gérer, en sachant que 60 % des patients sont à la retraite au moment de leur entrée dans le dispositif. Cette contradiction est difficile à gérer par les patients quand le travail a permis par exemple l'achat de la maison, l'éducation des enfants, et qu'il peut être à l'origine du cancer. À l'opposé, les patients qui n'ont pas franchement d'identité de métier (comme les travailleurs polyvalents dans une même entreprise, ou ceux qui ont eu des carrières instables et parcellisées), peuvent livrer des descriptions mitigées de leurs activités réelles. Cette difficulté pour se dire par un nom de métier peut être expliquée par l'inexistence d'une temporalité à peu près stable – des travailleurs confrontés à la mobilité, à la polyvalence, vivant l'expérience quotidienne d'un temps fragmenté entre des tâches, des lieux et des machines différentes. La difficulté pour se souvenir des détails d'un grand nombre de difficultés peut être soulevée. Mais l'hypothèse d'une certaine dévalorisation de soi en tant que travailleur, peut être évoquée.

Certains patients vont se montrer ainsi réactifs à décrire des activités socialement considérées comme dégradantes, notamment ceux ayant occupé les positions les plus subalternes dans la division du travail, comme des manœuvres, des éboueurs, des égoutiers. L'enquêteur peut être alors confronté à des patients qui vont décrire un tableau quelque peu idyllique, ou au contraire chaotique, où certains aspects seront exagérés ou omis. Pour contourner cet obstacle au recueil de données, l'enquêteur doit rester attentif aux séquences décrites et ne pas hésiter à insister en demandant des précisions afin de comprendre et d'être en mesure de retracer dans son compte rendu destiné aux experts, le déroulement du travail quotidien.

Dans le cas où l'enquêteur n'arrive pas à repérer ces situations, la cohérence de l'exécution de l'activité peut être rétablie par les experts, qui peuvent, au cas où, demander à l'enquêteur de contacter à nouveau le patient pour des précisions.

Je vais parler maintenant des difficultés d'expression des patients pendant les entretiens, qui sont liées principalement à la maladie et aux soins, à l'âge des patients, et au fait de n'être pas francophone. Ces difficultés peuvent être aussi la conséquence d'un exercice inhabituel qu'est l'entretien, qui peut être assez éloigné des pratiques de l'enquêté et le mettre mal à l'aise. Il faut alors rapidement impliquer le patient, en faisant appel aux connaissances que lui seul détient sur son travail, le rendant acteur de ce processus de production de connaissances. Le patient peut se montrer étonné, voire hésitant, à la demande de détailler des activités qui lui semblaient jusque-là tout à fait ordinaires. L'explication claire du dispositif d'enquête, ses objectifs, son fonctionnement, sa portée sociale, suffisent en général pour désamorcer la parole.

Des situations ou des facteurs bien plus « prosaïques » vont constituer des difficultés d'expression importantes, comme : l'état de santé de l'enquêté et son état de fatigue, une mémoire défaillante qui peut être la conséquence d'un retour de 40 ans en arrière ou l'effet des médicaments et de soins. Je peux citer le cas de ce patient qui avait fait toute sa carrière dans une même entreprise pendant 30 ans, dont le nom lui échappait ; ou des soins comme la trachéotomie qui sont très handicapants (par exemple le cas de cet imprimeur trachéotomisé, où j'ai dû reconstituer son parcours avec l'aide de son épouse qui est venue à l'hôpital avec tous les certificats de travail, et qui lisait sur les lèvres de son mari pour me traduire ses propos).

Nous sommes aussi souvent confrontés au décès prématuré des patients. Et dans ce cas, nous pouvons avoir recours à ce qu'on peut appeler des enquêtés de substitution, dans le cas où le patient a signé le consentement de participation à l'enquête et qu'il est décédé avant qu'on ait pu le rencontrer. S'il était marié, son conjoint ou sa conjointe, peut vouloir continuer la procédure – et dans les cas où la maladie est reconnue comme professionnelle, le conjoint aura droit à une rente appelée « la rente du conjoint survivant ». Dans ce cadre, je peux citer deux exemples.

Le cas d'une dame, dont le mari avait fait carrière dans le bâtiment, mais aussi ses frères, ses beaux-frères, son père. Et après avoir écouté des histoires de ce secteur d'activité pendant toute sa vie, elle a pu raconter ce que faisait son mari.

Et je parlais aussi du cas assez délicat, d'un patient qui est décédé à l'hôpital, et dont l'épouse nous a contactés pour la réalisation de l'entretien avant les funérailles, car elle cherchait des explications pour le décès de son mari à 45 ans. Sa famille a fourni des informations qui concernaient en quelque sorte les conséquences de travail, des symptômes physiques remarquables quand il rentrait à la maison. Mais son parcours n'a pas donné assez d'informations pour l'identification des cancérogènes. Cette épouse a trouvé quelques semaines plus tard un collègue d'atelier de son mari, qui était au même poste que lui, et qui a pu raconter dans le détail le quotidien dans cette entreprise.

Nous avons le cas de figure qui est de loin le plus fréquent, des patients qui ne sont pas francophones et qui cumulent des difficultés qui viennent du fait même d'être étranger (essentiellement la méconnaissance de la langue française, la précarité des logements, l'isolement), où les entretiens sont souvent faits à l'aide d'un membre de la famille qui va servir d'interprète, où on a une perte de qualité qui est inhérente à la situation, et en même temps où on assiste souvent à la découverte du



travail et de toute une partie de la vie du patient par la famille de celui-ci pendant l'entretien. Comment dans ce cadre l'enquêteur entend et écoute les patients ? En Seine-Saint-Denis, on passe des zones pavillonnaires aux cités. On a une population qui est très différente, très hétérogène. Et il n'est pas superflu de rappeler qu'au moment où l'enquêteur arrive devant la porte du domicile du patient il ne sait même pas si celui-ci a travaillé. On connaît en fait la localisation de la tumeur et on a les coordonnées du patient.

Les univers sociaux du patient et de l'enquêteur peuvent s'avérer très éloignés, notamment du fait que les premiers sont atteints d'une maladie grave et que l'enquêteur est en général plus jeune et bien portant – le travail de l'enquêteur est aussi perçu comme incomparablement moins pénible que celui décrit par des anciens ouvriers. Et d'ailleurs ils n'hésitent jamais à le faire remarquer. Pour mener à bien la reconstitution du parcours, l'enquêteur doit alors rester attentif pour cette interaction somme toute brève, d'une heure trente à peu près, et ne pas tomber dans un piège populiste ou misérabiliste de faire entendre dans son timbre authentique la parole populaire, comme diraient Grignon et Passeron. Cela exige une concentration et une tension permanente pour laisser s'exprimer les patients sur le sujet de leur choix, sans perdre de vue les objectifs de l'entretien et de l'enquête.

L'enquêteur est amené à mettre au clair et à analyser ce qu'il ressent dans les contacts avec le patient. La difficulté réside à trouver l'équilibre entre l'empathie et la rigueur exigée par la démarche scientifique. Il faut être conscient néanmoins qu'il est impossible d'empêcher la compassion dans certains cas : comme le cas de ce patient qui avait travaillé pendant 23 ans dans une fonderie d'alliage de zinc et d'aluminium, où il faisait couler dans des moules les métaux fondus à des températures entre 600 et 800 degrés. Au-delà de la pénibilité avérée de son travail, c'est l'histoire du patient et la situation de l'entretien qui m'avait fortement touchée – le cancer du poumon (dont il était atteint, et qui l'a amené à participer à l'enquête du Giscop) était en effet le deuxième. Quelques années auparavant, il avait eu un cancer de la langue. Et plus de la moitié de celle-ci avait dû être sectionnée. Depuis il parlait avec une grande difficulté et ne pouvait plus manger d'aliment solide. Il ne sentait pratiquement plus aucun goût non plus. Pendant l'entretien, je ne comprenais pas toujours ce qu'il disait, mais j'osais à peine le lui redemander. Son épouse, s'apercevant de mon embarras, lui faisait répéter les phrases par un simple regard de ma part. Quelquefois vexé par les demandes de précision, le patient s'énervait de ne pas pouvoir s'exprimer clairement. Le couple m'avait raconté les mois qui ont suivi la chirurgie de la langue. Il avait perdu plus de 30 kg. Et il parlait avec angoisse de l'incertitude sur l'avenir. Le patient s'était déjà posé des questions sur des possibles expositions professionnelles à des cancérogènes, mais malgré cela il se montrait très attaché à son ancien travail. Il gardait encore chez lui des pièces décoratives qu'il avait fabriquées lui-même à la fonderie. À écouter ce couple, d'une soixantaine d'années, essayant de garder espoir face à une maladie grave et de continuer à vivre malgré le handicap, je me suis donné beaucoup de mal pour retenir mes larmes. Une fois partie de leur domicile je me suis assise sur le trottoir et j'ai pleuré pendant plusieurs minutes sans trouver de mots pour exprimer ce que je ressentais face à cette réalité, que je n'ai pu qualifier autrement que d'injuste. Je préciserais que, dans le compte rendu de cet entretien soumis aux experts pour l'identification des cancérogènes, toute cette situation n'apparaît pas – on y voit uniquement la description des activités réelles du travail du patient dans leur séquence chronologique.

La révolte dans des situations difficilement soutenables comme celle-ci semble être légitime. Elle ne doit pas être confondue avec le misérabilisme, ni avec le populisme. L'émotion de certains entretiens chez l'enquêteur, ou chez les patients, peut fonctionner même comme un catalyseur de libération de la parole :

- faire preuve d'empathie et témoigner son respect par l'histoire de l'enquêté l'invite souvent à se mettre à l'aise pour la raconter,
- objectiver la relation d'entretien en la centrant sur les activités de travail peut contribuer à trouver l'équilibre.

## **Quelques mots de conclusion**

En l'absence de mémoire institutionnelle constituée, l'expérience des travailleurs se montre alors essentielle pour la construction des connaissances sur les cancers d'origine professionnelle. L'originalité, l'efficacité de cette méthode ne s'arrête pas là. Connaître les parcours professionnels à travers les activités réelles de travail, dans une reconstitution chronologique, peut être un outil important pour d'autres enquêtes. Évaluer la pénibilité d'un poste et ses effets cumulés dans le temps, ou analyser des atteintes à la santé psychique du travailleur, en sont des exemples.

Le Giscop prend en compte la réalité complexe des cancers d'origine professionnelle, et construit des connaissances qui traversent les frontières temporelles et disciplinaires. Appréhendé en tant que question de santé publique, le cancer devient un événement sentinelle, révélateur de l'organisation, de la division du travail et des risques. La collaboration entre disciplines différentes et d'habitude cloisonnées offre des pistes de réflexion sur la construction d'objets de recherche, et les possibilités ouvertes par l'association des savoirs.

Je vous remercie.

## Débat avec la salle

---

**Anne-Marie Waser** (sociologue) : bonjour. Je vous remercie pour votre exposé. Je me posais la question de la façon dont la révélation de la maladie professionnelle pouvait se traduire lorsque vous interrogez les personnes – puisqu'en fait c'est quasiment vous qui allez les amener sur cette piste-là. Certains en sont peut-être convaincus depuis longtemps, mais d'autres pas. Donc comment se passe ce moment-là ?

**Flaviene Lanna** : je n'ai pas compris le début.

**Anne-Marie Waser** : l'inclusion de vos personnes dans votre échantillon, on l'a bien compris ce matin... cependant, ils n'ont pas nécessairement la conviction de ce lien entre leur passé professionnel et la maladie... donc vous les amenez progressivement à faire ce lien. Je voulais savoir comment ça se manifestait auprès de vous, enquêtrice ?

**Flaviene Lanna** : déjà, au moment d'accepter l'entretien, parce que c'est vrai que les patients ont signé un consentement. Il y en a qui refusent de signer le consentement, déjà avec les médecins. Et il y en a qui vont signer le consentement mais qui, après, vont refuser l'entretien justement parce qu'ils pensent qu'ils n'ont pas été exposés. Et il y en a qui vont accepter. Il est vrai que c'est souvent pendant l'entretien qu'ils commencent à se poser des questions, s'ils ont peut-être été exposés à des procédés ou des substances cancérigènes dans leur travail.

Comment ils vivent ça ? Pas toujours bien. Ça dépend aussi beaucoup du secteur d'activité. Ça dépend aussi de chaque personne évidemment, mais dans certains secteurs d'activité ils ont beaucoup entendu parler de ça, donc c'est un peu différent. Et si ce sont des personnes qui ont eu des carrières – plutôt des trajectoires, comme a dit Émilie – ascendantes, là le refus de se dire, et même de se poser la question (est-ce que ma maladie peut avoir une origine professionnelle ?), ceci est très difficile à vivre. C'est souvent très difficile à vivre parce que le travail a une importance énorme, surtout dans cette catégorie socioprofessionnelle, dans l'identité même des personnes. Donc se dire que ce travail qui a rendu possible tant de choses peut être aussi lié à la maladie aujourd'hui, c'est très difficile à vivre pour eux. Ce qui peut jouer effectivement s'ils sont vraiment dans le refus que le travail a joué un rôle, c'est qu'ils ne racontent pas tout pendant l'entretien.

**Serge Volkoff** : juste pour qu'on comprenne bien. Dans le cas d'une trajectoire ascendante par exemple (puisque c'est l'exemple que tu viens de prendre), où l'exposition aux cancérigènes aurait eu lieu ? Dans la dernière partie de l'itinéraire, c'est-à-dire après l'ascension, ou bien dans les débuts avant que la trajectoire soit ascendante, ou les deux ?

**Flaviene Lanna** : en fait, les deux, parce que, comme l'a expliqué Émilie par exemple, si on passe d'un ouvrier non qualifié à un ouvrier qualifié, ça peut être considéré éventuellement comme ascendant, mais la personne va continuer à être exposée, même si la trajectoire peut être considérée comme ascendante.

**Serge Volkoff** : ça, c'est la réalité des expositions. Mais par rapport à l'acceptabilité de la composante professionnelle du cancer. Tu disais qu'en situation de trajectoire ascendante, on a tendance à s'identifier fortement à sa vie professionnelle. C'est comme ça que j'ai compris un peu ta réponse. Mais je suppose qu'on s'identifie fortement à la dernière phase de la vie professionnelle – celle qui a été une forme de réussite, d'atteindre un métier qui nous plaît. Mais l'exposition est peut-être venue avant – elle est peut-être venue dans un métier qu'on n'a pas aimé, mais qu'on a quitté par la suite.

**Flaviene Lanna** : je me suis peut-être mal exprimée. Je ne peux pas affirmer que l'identification à son travail vient uniquement dans le cas d'une trajectoire ascendante. En tout cas dans mon expérience, dans les entretiens que j'ai faits, j'ai pu voir que, à part les personnes vraiment occupant des positions très subalternes qui avaient un peu de mal à raconter leur travail parce qu'il y avait une espèce de honte justement à raconter des travaux considérés comme dégradants – en général les

gens s'identifiaient fortement à leur métier. Comme ce monsieur qui a eu la langue sectionnée, qui a travaillé dans des conditions assez pénibles pendant toute sa vie, mais qui s'identifiait énormément à son travail.

**Anne Marchand** (Giscop) : je suis en contact avec les patients après les étapes de l'entretien et de l'expertise. Et donc je leur restitue les résultats de l'expertise. Et je vois aussi leur réaction à ce moment-là. Et en fait, je pense que c'est surtout à ce moment-là que justement la petite graine qu'a semée l'enquêteur (qui était de dire : par mes questions, je t'interroge sur ton travail pour peut-être faire un lien entre le travail et la maladie, parce que l'enquêteur au moment où il enquête n'est jamais en situation de dire : bah là vous avez été exposé à des cancérrogènes. Enfin ce n'est pas son travail), a parfois germé. Et donc elle donne des réactions qu'entre l'enquête, l'expertise et la restitution de l'expertise – des gens se sont mis à faire des recherches. Et des fois ils découvrent des choses qui sont terribles pour eux. Je pense à quelqu'un qui avait eu une trajectoire ascendante, et qui était au début de sa trajectoire vitrier, qui préparait lui-même son mastic. Et il avait fait le mastic des vitres de toute une cité en Seine-Saint-Denis avec son beau-frère, pendant un chantier de plus d'un an. Et il expliquait que, pour faire son mastic, il mettait une poudre pour le durcir. Et que tout cela était pétri à mains nues. Et c'étaient des tonnes de mastic faites à mains nues. Et quand le médecin lui a dit : *mais il y a de l'amiante dans vos poumons* (parce que parfois il y a des traces observables de fibres d'amiante), il s'était mis à faire des recherches sur Internet. Et il avait découvert que la marque de son mastic était identifiée comme un produit contenant de l'amiante, sur toutes les listes disponibles, visibles, etc. Et le choc était d'autant plus fort que justement, arrivé en situation d'être cadre commercial, il pensait qu'il maîtrisait absolument toute l'information. Et qu'il pouvait tout savoir sur les éventuels dangers auxquels il avait été exposé. Enfin, c'était très très difficile pour lui de se rendre compte de ça. D'autant plus difficile de se rendre compte que des milliers de personnes vivaient dans ces logements où il avait fait le mastic sur les fenêtres, et qu'eux-mêmes n'étaient pas au courant. Et que c'était le trajet qu'il empruntait tous les jours pour aller à sa radiothérapie. Ça c'est un exemple.

Et il y a d'autres personnes qui, au moment de la restitution de l'expertise, même quand on leur dit : *« voilà, l'expertise dit qu'il y a eu des cancérrogènes. »* À ce moment-là, elles disent : *« non. Non. Ce n'est pas vrai. Moi c'est le tabac. Ce n'est pas vrai. Ce n'est pas du tout ça. »* Quand on les invite à déclarer, ils disent : *« non. Non. Je ne déclarerai pas parce que ce n'est pas du tout le travail. C'est le tabac. J'en suis sûr, etc. »*

Et puis, il y a d'autres gens qui ne nous disent rien du tout, le temps de l'enquête, qui s'inscrivent dans une procédure de reconnaissance en maladie professionnelle, qui ne lâchent pas cette procédure. Et c'est au moment de la notification de la prise en charge de la maladie professionnelle que là ils s'écroulent en disant : *« finalement, c'est le travail. »* De plus, la temporalité de la procédure est telle que c'est souvent après le décès que la maladie est reconnue. Et là les personnes s'écroulent en disant : *« au fait, si ça n'avait pas été ce travail-là, s'il avait changé de travail, peut-être qu'il serait encore là. »*

Et à l'inverse on peut avoir des gens qui disent : *« voilà je ne comprenais pas d'où venait mon cancer. Je n'ai jamais fumé. Je ne voyais pas ce qui pouvait avoir provoqué ce cancer. Et là j'ai une explication rationnelle. Et je vais me battre pour la reconnaissance. Et ça me donne quand même une raison de comprendre que ce coup du sort qui me tombe dessus n'est pas un coup du sort, c'est le travail. »* Enfin, il y a toute une palette de réactions possible.

**Auditeur** : j'ai peut-être une première question, une première remarque, d'abord sur la mémoire des produits dans le sens où les gens disent qu'ils ont travaillé avec des produits, mais ils ne savent pas la composition de ces produits. Et donc j'ai une vraie question sur : comment on remonte dans le temps sur la composition des produits, il y a 30 ans ou 40 ans, avec lesquels on travaillait ? Et là-dessus il y a peut-être du coup un truc à regarder du côté des archives des services médicaux d'entreprise, mais aussi des CHSCT. Et donc peut-être que là-dessus on devrait faire un travail spécifique, vers les élus des CHSCT en matière de conservation de tous les éléments, sur lesquels ils

ont pu intervenir depuis 10, 20 ou 30 ans – sachant qu'il y a le déménagement d'entreprise, des reconfigurations de périmètre, etc., que donc à chaque fois on met tout ça de côté. Donc là je trouve qu'il y aurait peut-être une discussion avec le mouvement syndical en tant que tel là-dessus.

J'ai une deuxième question sur les immigrés. D'abord, pour cette population, il y a un avant et un après. C'est-à-dire qu'ils arrivent souvent à l'âge de travailler. Donc est-ce qu'il y a une histoire avant ? Ils ont déjà travaillé avant dans d'autres pays. Et puis après donc une fois qu'ils sortent de l'exposition, ils retournent peut-être dans un autre pays, ou ils partent dans un autre pays. Donc comment on fait ce suivi-là ? Et puis peut-être aussi qu'ils ont une perception différente du coup de l'exposition des produits. Il y a peut-être plus de difficultés en fait pour faire exprimer tous ces aspects d'exposition.

Et puis, peut-être une dernière remarque sur la précarité. Donc il y a maintenant un dispositif qui existe qui s'appelle « les attestations d'exposition » et « les fiches d'exposition ». Et donc normalement, tout salarié précaire qui est exposé à un produit toxique, devrait pouvoir avoir une attestation d'exposition quand il quitte l'entreprise. Donc je ne sais pas depuis combien de temps existe cette obligation. Mais on sent bien que c'est un point dur dans l'histoire de la précarité, parce que d'abord ils n'ont pas les moyens de le demander. Il n'y a pas de suivi en tant que tel. Il n'y a même pas une copie donnée au CHSCT, etc.

J'étais intervenu sur des intérimaires qui avaient usiné du béryllium. Donc c'est tout à fait interdit. Ça fait partie de la liste des produits interdits. Mais je ne suis pas sûr que ce soit interdit pour les CDD. Je ne suis pas sûr que cette liste soit complète par rapport à tous les produits cancérigènes. Est-ce qu'il n'y aurait pas aussi du coup un travail à faire du côté, à la fois des fiches d'exposition, et de l'extension du domaine des travaux interdits pour les salariés précaires ?

**Flaviene Lanna** : concernant la mémoire des produits, et la recomposition dans le temps, ça c'est vraiment le travail des experts, en fait. C'est les experts qui sont donc des médecins du travail, des toxicologues, des membres de CHSCT, et qui connaissent bien les procédés de travail et les produits dans le temps parce que ça a changé et ça change tout le temps. Et ils connaissent bien aussi le travail en Seine-Saint-Denis, dans le temps.

**Serge Volkoff** : je ne sais pas si tu l'as précisé. Mais est-ce que vous, vous assistez aux réunions des experts ?

**Flaviene Lanna** : les enquêteurs et la personne qui s'occupe du suivi de la reconnaissance (donc en l'occurrence Anne Marchand) et les médecins de l'équipe assistent à un compte rendu de la séance d'expertise. D'abord, les experts vont discuter entre eux. Ils vont fixer les expositions, ou non. Et ensuite, on va discuter avec eux. On va débattre. Ils peuvent nous poser des questions, en demandant des précisions sur les parcours. Et ils vont nous expliquer aussi pourquoi ils ont trouvé une telle exposition, à quel niveau du parcours et dans quel procédé – ce qui aide tous les enquêteurs, dans les autres entretiens qu'on fait au fur et à mesure, parce qu'on apprend qu'il y a certains éléments qu'on peut creuser pendant les entretiens pour avoir des informations, sans devancer les patients, et sans essayer non plus de faire de l'expertise pendant qu'on fait de l'entretien. C'est-à-dire qu'on ne s'avance jamais à dire au patient qu'il a été exposé à quoi que ce soit pendant l'entretien. Donc tout ce qui concerne justement ces produits, c'est une connaissance qui revient aux experts.

Après, les archives des CHSCT, évidemment je pense que ça peut être intéressant – mais il faut aussi se dire que pour les patients qu'on voit, beaucoup ont travaillé dans des petites et moyennes entreprises. Il y a eu un énorme tissu de petites et moyennes entreprises qui n'existent plus et dont on n'a pas de mémoire, dont la parole de ces travailleurs en constitue la seule mémoire.

Concernant donc les immigrés, quand on va reconstituer le parcours, on pose la question suivante : à quel âge ils ont commencé à travailler, peu importe si c'était dans leur pays d'origine ou en France. Et on va aussi reconstituer le parcours qu'ils ont éventuellement fait dans leur pays d'origine – qui va aussi être expertisé, même s'il ne joue pas pour la demande de reconnaissance en maladie professionnelle en France.

Pour les patients qui repartent dans leur pays d'origine, s'ils découvrent qu'ils sont malades, on ne va pas avoir accès à ceux-ci – évidemment on est conscients que cette situation est bien réelle. Mais le critère d'inclusion dans l'enquête, c'est que la personne habite en Seine-Saint-Denis. Donc si la personne ne vit pas ici, on n'aura pas accès à cette personne-là, même si on rencontre des personnes qui vont nous dire : « *mais j'ai mon collègue untel qui a travaillé avec moi, et qui est rentré, et qui est malade,* » etc. Les difficultés pour reconstituer ces parcours, c'est justement les questions d'expression : le fait de ne pas parler français, le fait de l'isolement par exemple (on ne peut pas avoir recours à des collègues, comme c'était le cas pour le patient que j'ai décrit), ou aux épouses qui quelquefois n'habitent pas en France, ou qui quelquefois ne parlent pas français non plus.

Concernant les documents, les attestations d'exposition, les fiches d'exposition, comme vous l'avez dit, le salarié devrait pouvoir avoir tous ces documents-là. Il y a une législation qui prévoit ça. Mais je crois bien, et pas uniquement pour les salariés précaires, mais pour tous les salariés, que ce n'est pas appliqué. Donc malheureusement, ça reste une lettre morte.

**Serge Volkoff** : je crois que dans 15 % des cas, les fiches sont faites. Cinq, toi tu dis ? Alors on va dire 10... Pas beaucoup. Voilà.

**Christelle Trouvé-Fabre** : juste pour revenir sur l'aspect des archives. Il y a aux archives départementales de la Seine-Saint-Denis, des archives de l'ex-DRIRE, dans lesquelles il pourrait tout à fait y avoir des informations intéressantes sur les petites et moyennes entreprises, et sur les produits chimiques qu'il pouvait y avoir dans les entreprises, puisque c'était une implication de l'État à cette époque-là. Et je sais qu'elles y sont, parce que je les ai moi-même archivées en partie. Donc je suis certaine qu'il y a des informations intéressantes. Ça, c'était la première chose.

Vous disiez que, dans vos critères, il y avait notamment le fait que les gens habitent en Seine-Saint-Denis, mais la Seine-Saint-Denis est un département très proche de Paris, puisque il est limitrophe. Il y a énormément de gens qui vont dans les hôpitaux parisiens. Est-ce que vous avez accès à ces informations, ou pas du tout ? Je vous le dis parce qu'à titre personnel, effectivement je vis et travaille en Seine-Saint-Denis – j'ai autour de moi un certain nombre de personnes qui ont été touchées par la maladie du cancer, et ces personnes ont été suivies sur Paris. Et aucune de ces personnes n'a jamais été informée du fait même de votre existence – pourtant peut-être qu'il y a des choses qui pourraient être recoupées. Donc je me posais la question sur : est-ce que c'est habiter en Seine-Saint-Denis, ou est-ce que c'est être soigné en Seine-Saint-Denis (ce qui n'est pas tout à fait la même chose) ?

**Flaviene Lanna** : on travaille déjà avec seulement trois hôpitaux de la Seine-Saint-Denis. Donc il faut déjà que la personne soit suivie dans un de ces trois hôpitaux, et dans un des services avec lesquels on travaille, parce qu'on ne travaille pas avec tous les services de chacun de ces hôpitaux.

Ensuite, il faut que la personne habite la Seine-Saint-Denis. Et en plus, le cancer doit être un cancer primitif. Malheureusement, il y a les cas de ces personnes qui peuvent être suivies dans d'autres hôpitaux, et qui n'auront pas accès au dispositif.

**Émilie Council** : oui, c'est vrai qu'on a un problème d'accès à ces patients-là, avec ces phénomènes de fuite qu'on voit. On essaye de cadrer un peu ça par les données du programme médicalisé du système d'information. On n'a pas encore toutes les données, mais on est en train de travailler là-dessus. Donc on sait qu'on perd une partie des patients, qui résident en Seine-Saint-Denis, et qui déclarent un cancer pour une des localisations qui nous intéresse. Mais cela dit, on a aussi un problème de ressources. C'est-à-dire que vous voyez bien le temps que prend le fait de reconstituer les parcours. Actuellement, on arrive à absorber à peu près les fiches des patients qui nous sont signalés, mais si l'activité augmentait vraiment en volume, il faudrait dégager d'autres ressources encore pour y faire face. Donc la limitation à trois hôpitaux en Seine-Saint-Denis, c'est d'une part, parce qu'on souhaitait aussi s'intéresser aux gens qui se font soigner en Seine-Saint-Denis (et donc ce n'est probablement pas les mêmes qui vont se faire soigner à Paris non plus. En tout cas, il faudrait qu'on détermine un peu plus les profils peut-être, justement, différentiels entre les deux) – il y a des

gens dans l'enquête qui ne savent pas qu'ils peuvent aller se faire soigner à l'extérieur du département, dans un hôpital public. Il y a des gens qui ne sont pas au courant. Et puis après, il y a la pratique de pouvoir être près de chez soi, ainsi que les transports. Mais, effectivement, il y a un problème de ressources après, pour étendre le dispositif.

**Christelle Trouvé-Fabre** : je ne sais pas si c'est une question sociale, en termes de public, ou si c'est une question de territoire. C'est-à-dire qu'il y a quand même un certain nombre de villes qui ont un accès direct sur Paris – et qui, pour le coup, effectivement compte tenu de l'état de dégradation des professionnels de santé en Seine-Saint-Denis, et du manque de médecins, ils vont aller s'adresser directement aux hôpitaux parisiens, parce que c'est ce qui leur semble le plus facile. Et puis il y a quand même un certain nombre de praticiens, de médecins de ville qui adressent directement leurs patients aussi à des hôpitaux parisiens. Et du coup, voilà moi, je me posais la question de cet accès à ces patients, mais aussi en termes d'études – du coup, ça peut éventuellement biaiser un certain nombre de choses. Enfin, c'est une question que je me posais, en fait. Sans compter que le département s'est beaucoup désindustrialisé ces dernières années. Et on voit bien qu'il y a une migration de la population – on voit notamment des gens partir dans le 95 ou en province. Et donc voilà c'était de ce point de vue-là aussi ma question.

**Émilie Council** : oui, tout à fait. On ne peut pas rattraper des gens qui changent de département, alors qu'ils ont vécu et travaillé la plupart de leur carrière dans le 93. Il nous fallait bien une porte d'entrée avec un ancrage territorial. Cela dit, on a quelques patients aussi du 77 qui sont inclus, à la demande en fait d'un certain nombre de cliniciens avec qui on travaille qui nous ont dit : *« pour des raisons d'équité entre nos patients, ça nous semble vraiment difficile de proposer l'enquête uniquement à ceux qui résident dans le 93, parce que, notre intérêt à participer c'est aussi beaucoup pour le bénéfice individuel des patients. »* Mais c'est vrai qu'il nous manque un pan d'informations. Tout à fait.

**Auditrice** (master2 GRH et sociologie) : moi ma question, c'est le rôle qu'ont joué les médecins du travail. Les médecins du travail sont donc tenus au secret professionnel. Est-ce que vous avez élaboré la grille d'entretien en connaissance de cause ? Mais peut-être que je n'ai pas très bien compris le rôle qu'ils ont joué lors du déroulement des entretiens.

**Flaviene Lanna** : en fait, les médecins du travail font partie du comité d'experts. C'est-à-dire que les médecins du travail vont analyser les parcours une fois reconstitués, pour identifier des cancérogènes. Mais ils ne participent pas aux étapes d'avant l'enquête. Après, ils peuvent éventuellement participer pour des compléments d'information.

**Serge Volkoff** : ce n'est pas le médecin du travail du patient. C'est un médecin du travail qui est là au nom de ses connaissances en médecine du travail. Il n'y a jamais pratiquement de contact avec le médecin du travail du patient. D'ailleurs, souvent ils ne sont plus dans la vie professionnelle. Ils n'ont même plus de médecin du travail au moment où vous les rencontrez. Mais le médecin du travail du patient n'a rien à voir avec votre dispositif.

**Flaviene Lanna** : non c'est tout à fait ça. Les comités d'experts n'ont aucun lien avec les patients. Ils n'ont jamais travaillé avec eux. Par exemple, les médecins du travail, comme l'a dit Serge Volkoff, ne sont pas les médecins du travail des entreprises, où les patients ont travaillé.

Les experts lisent les parcours. Ils sont anonymes. Et ils ne savent pas non plus où se localise la tumeur du patient. Ils le font en aveugle de la pathologie, pour justement voir quelles ont été les expositions uniquement à partir de l'expérience des patients.

**Auditrice** : à un moment donné, j'ai cru que c'étaient les médecins du patient, parce que vous avez procédé aux entretiens avec des membres de CHSCT. Donc je suppose que ces membres font partie peut-être de leur entreprise.

**Flaviene Lanna** : non, là c'est pareil. Ce sont aussi des membres du comité d'expertise. Il y a un ou deux membres de CHSCT, qui font partie du comité d'experts, mais qui n'ont rien à voir avec les

entreprises des patients. En plus, comme l'a signalé Émilie, c'est anonyme. Quand ils arrivent, les experts ne savent pas : qui est la personne ? Ou elle a travaillé ? Ils vont lire les parcours. Donc ils participent de façon indépendante, en fait par rapport à leur travail au quotidien. C'est mettre au service de l'identification des cancérogènes leur expérience et leurs connaissances.

**Auditrice** : et donc, dans ce cas, vous n'avez pas eu accès aux dossiers du patient, parce que je suppose que le cancer a commencé au moment de l'exercice. Vous n'avez pas accès au dossier de ces patients par rapport à la médecine du travail des différentes entreprises ?

**Flaviene Lanna** : non. Non. Au moment de la reconstitution des parcours, on n'a pas du tout accès à ça. Après, au moment où le cancer se déclare, il peut y avoir des patients qui sont encore en activité. Donc là, le cancer va se déclarer pendant qu'ils sont encore au travail. Mais pour les patients qui sont à la retraite, évidemment ça se manifeste quand ils ne travaillent plus.

**Anne Marchand** : il peut arriver dans la procédure de reconnaissance en maladie professionnelle dans cette étape, qu'il y ait besoin du dossier médical de la médecine du travail justement pour éclairer l'histoire de la maladie. Mais il n'y a que la personne elle-même qui peut avoir accès à son dossier médical, et personne d'autre – parce que justement c'est tenu au secret médical.

Donc la personne peut demander l'accès à son dossier médical à la médecine du travail, ainsi qu'à son dossier médical hospitalier. Il y a une loi de 2002 qui lui permet d'avoir accès aux droits d'information sur son dossier médical. Jusqu'à présent ça coince totalement au niveau des services médicaux des caisses d'assurance-maladie, qui ne délivrent pas les dossiers médicaux. Des fois il y a des lois, et après il faut trouver les moyens qu'elles se fassent appliquer en fonction de l'interprétation qu'ont des médecins habitués à une culture médicale du secret professionnel, de transmettre les informations au patient.

**Ludovic Bugand** (Anact) : dans cet exposé, mais également dans les autres, est beaucoup revenue la question de l'ancrage territorial des parcours professionnels. Là je dirais que c'est focalisé sur un département particulier, donc ça apparaît nettement. Et les éléments de contexte que vous avez dressés sont aussi intéressants sous cet angle-là. On pourrait s'interroger sur ce qui était évoqué tout à l'heure, les aspects un peu écologiques de ces questions-là, mais pas seulement – d'une certaine manière aussi on lit une forme de massification à un moment donné d'organisation du territoire, autour de l'activité industrielle, par exemple. Ce qui n'est pas le cas dans tous les territoires, par exemple.

Donc une première question qui s'adresse aux deux intervenantes : est-ce que ces enseignements que vous tirez de votre étude contribuent au débat politique, à un moment donné, au niveau de territoires particuliers, en l'occurrence la Seine-Saint-Denis ? C'est-à-dire comme espace d'action possible en matière de prévention au-delà même de l'entreprise.

Si on reprend également l'exposé d'hier sur le vécu subjectif des parcours professionnels et la santé perçue, les différents chemins qui nous ont été décrits, on pourrait aussi considérer que dans certains cas ce sont des autoroutes. Ce n'est pas que les chemins. C'est des autoroutes. Si on fait le lien avec l'implantation de PSA par exemple à Sochaux, la chimie en Rhône-Alpes, l'agroalimentaire... je ne sais pas... mais il y a des configurations territoriales qui limitent ou favorisent aussi des espaces de liberté. Une étendue de possible peut-être différente en matière de construction de parcours professionnel, dont les leviers se jouent aussi à un niveau territorial. Je ne sais pas, quand on oriente aussi l'action un petit peu publique sur la valorisation de pôle de compétitivité centré régionalement etc. ça pose aussi un certain nombre de questions. Donc toute cette matière qu'on peut remonter, et notamment du point de vue de la santé, il me semble, est à la fois des éléments historiques qui doivent enrichir aussi à un moment donné des choix politiques, qui dépassent la sphère de l'entreprise. Je reviens juste sur ma première question. Est-ce que déjà votre étude contribue aussi à ce débat au niveau local et politique ?

**Serge Volkoff** : alors il y a un espace institutionnel. Je ne sais pas si Émilie l'a indiqué. Le Giscop est, comme son nom l'indique, un groupement d'intérêt scientifique. Et parmi les partenaires du



GIS, il y a le conseil général de Seine-Saint-Denis. Je ne me rappelle plus si tu l'avais dit ou non. Mais voilà c'est déjà une précision. Donc si je puis dire, l'autorité locale est déjà même institutionnellement impliquée, parce qu'elle finance en partie le projet – parce qu'il y a une de ses représentantes qui est dans le comité de direction du groupement.

Alors sur le reste de la question.

**Flaviene Lanna** : je voulais juste faire une précision. En fait c'est que, un des critères d'inclusion, c'est donc que la personne habite en Seine-Saint-Denis. Mais après, au niveau du parcours, la personne a pu travailler dans d'autres départements. Donc on va prendre en compte toutes les entreprises, tous les endroits où la personne a travaillé. Il y a une majorité quand même d'entreprises qui se situent en Seine-Saint-Denis. Mais ce n'est pas quelque chose d'exclusif.

**Émilie Counil** : par rapport à la contribution de ce qui est produit par le dispositif au débat politique local, effectivement il y a l'implication du conseil général qui est très forte depuis le début parce que la cofondatrice du dispositif est Michèle Vincenti-Delmas, médecin en chef au conseil général sur les questions de prévention.

Et par rapport à l'utilisation qu'on peut faire des données, je pense que pour l'instant celles-ci sont sous-utilisées. À mon avis, c'est sous-utilisé. Il y a une volonté de travailler avec les syndicats à un moment. Il y a eu un réseau qui s'est créé, mais qui n'a pas tenu sur la durée (enfin peut-être qu'Anne connaît un peu d'histoire parce qu'elle était dans le circuit, mais pas dans la même position avant que j'arrive).

Et puis on a des cas précis où on voit bien l'apport à la fois des connaissances déjà produites dans le dispositif Giscop, mais aussi des ressources qu'on peut mobiliser en termes de regard, de positionnement, et d'expertise : autour d'un site qui a été évoqué tout à l'heure, emblématique, qui est le site d'Aulnay-sous-Bois avec une usine qui a broyé de l'amiante, qui a exposé des gens professionnellement mais aussi environnementalement. Et on commente à la fois cette mémoire-là qui a été par bribes recueillie dans le cadre de l'enquête, et les compétences réunies autour de l'enquête peuvent permettre de rendre visible ces situations d'exposition, et comment ça peut éclairer et orienter des prises de décision.

Actuellement, on réalise une étude pour l'Agence Régionale de Santé, pour déterminer la faisabilité de mettre en place un suivi médical des populations qui ont pu être exposées par ces différentes circonstances. Mais il y a aussi d'autres sites, et là c'est plus expérimental. C'est plus au cas par cas, en fonction aussi des gens qui se mobilisent au sein de l'équipe. Anne travaille sur un site actuellement, autour duquel elle recueille beaucoup de témoignages parce qu'il y a des enjeux importants de politique locale au niveau de la déconstruction et de ses modalités.

Donc voilà, c'est un peu aussi un contingent des réseaux dans lesquels sont intégrés les chercheurs ou les professionnels du Giscop, comment ils se saisissent des connaissances accumulées pour aller à des moments intervenir – sachant qu'on est pris effectivement individuellement dans des charges de travail très importantes. Et collectivement, pour l'instant, notre effort ne s'est pas porté vraiment sur ces aspects-là. À travers des cas individuels, il peut y avoir des prises de contact avec des collectifs de travail, ou des collectifs d'anciens travailleurs, pour favoriser l'accès aux droits. Mais sur tout ce qui est mobilisation ainsi que les enjeux écologiques et environnementaux, je pense que c'est encore sous-utilisé.

Et d'ailleurs, on a eu une petite frayeur au moment de devoir obtenir l'autorisation de faire la recherche sous l'angle géographique – de faire une base de données géoréférencée des entreprises qui ont pu exposer des personnes. On a mis plus d'un an à obtenir l'autorisation de la Commission Nationale Informatique et Libertés. Alors il y a des délais qui sont inhérents à la Cnil parce qu'ils sont débordés, et que de toute façon c'est long. Mais il y avait des points vraiment précis, techniques, qui semblaient les gêner, et en particulier le fait qu'on constituait un système d'information géographique, qui donne l'identité d'une entreprise, son adresse, et qui référence des expositions qui ont eu lieu au travail (ceci leur posait un problème). Enfin, en tout cas il fallait absolument être clair

qu'en aucun cas on ne diffuserait des informations associant l'identité d'une entreprise avec l'existence d'exposition professionnelle – en tout cas pas sur un système d'experts accessible à un public. Finalement, on a eu l'autorisation en donnant l'assurance qu'on publierait les résultats sous forme agrégée, et non identifiante. Mais ça pose la question quand même de l'utilisation d'une telle base de données d'entreprises ou de lieux d'exposition, pour favoriser l'accès à des droits individuels, collectifs, ou pour alerter les pouvoirs publics sur des situations éventuelles de pollution environnementale.

# DISCUSSION GÉNÉRALE

**Gaëtan Bourmaud**, ergonomiste consultant, enseignant-chercheur associé au Cnam ; **Corinne Gaudart**, ergonomiste, chercheuse CNRS au Lise/Cnam et au Créapt

---

## GAËTAN BOURMAUD

Bonjour à tous. Je voudrais d'abord remercier les organisateurs de ce séminaire pour l'invitation qui m'a été faite d'ouvrir cette discussion générale. Et je souhaite dire également merci à tous les intervenants pour la richesse de leurs contributions.

Comme je ne sais pas faire autrement qu'avec un diaporama, je vais appuyer cette discussion sur quelques diapositives préparées ces derniers jours, ou dernières heures.

Mon propos est organisé en deux parties principales, en deux *temps* en quelque sorte. Dans un premier temps, j'ai tâché d'organiser sous la forme de « pavés » successifs – que je vais reprendre et développer tour à tour – quelques idées fortes que j'ai retenues des contributions. Cette organisation témoigne surtout de ma propre histoire vécue au cours de ces trois jours : l'importance de passer de la prise en compte du *temps dans le travail* à la question du travail du temps dans le travail.



Dans un second temps, je reviendrai plus précisément sur quelques histoires – puisque le terme « *histoire* » représente l'une de ces notions qui m'ont semblé tout à fait centrales. Ces histoires témoigneront surtout du caractère réflexif des effets que ce séminaire devrait avoir sur ma pratique, et sur moi-même donc.

## PARTIE 1

Dans cette première partie, je vous propose de *balayer* quelques idées, en m'appuyant tour à tour sur chacun des « pavés » présentés avant.

### Le TEMPS dans le travail

En guise d'introduction, je voudrais poser le point de vue sur le temps que ce séminaire m'a invité à développer.

En ergonomie, les notions de temps et de travail se questionnent étroitement, le plus souvent sous l'angle de l'immédiateté, à travers la notion d'activité, et de sa description temporelle. Ce qui m'a interpellé au cours de ce séminaire, c'est à quel point une approche plus large et plus complexe du temps s'avère particulièrement puissante pour questionner le travail, et la santé. Je vais donc reprendre les deux voies de questionnement avancées par Willy Buchmann et Céline Mardon dans leur communication, qui interrogent les liens santé-travail à travers un mouvement en va-et-vient particulièrement pertinent et original, je trouve :

1. la santé actuelle est-elle liée à l'astreinte passée ?
2. la santé passée est-elle prédictive du travail actuel ?

On le voit bien avec le premier questionnement, le premier mouvement, le temps peut être évidemment appréhendé selon un principe déterministe : le présent comme la conséquence nécessaire du passé, la santé comme résultante de ce qui s'est joué auparavant. Cela renvoie à l'idée d'un certain ordre – la chronologique –, à une certaine logique du temps finalement. On est ici dans le cadre de cette *histoire naturelle* d'un trouble musculosquelettique (*dixit* Willy et Céline).

Mais le second mouvement me semble bien plus puissant : c'est en quelque sorte un retournement temporel des liens santé-travail qui est opéré ici. Nous sommes dépendants du passé certes, mais probablement pas prisonniers : bien que ce passé ait des conséquences sur le présent, il n'annule pas notre capacité à en tirer des leçons. Ce que cela nous enseigne, c'est que connaître les déterminismes permet d'agir en conséquence : sur ce même point, c'est peut-être la *maitrise sociale des parcours* dont Emilie Council parlait.

#### **Présent ou futur déjà présent**

Serge Volkoff soulignait certaines caractéristiques des organisations, qui les amènent à ignorer le passé. Je vais revenir sur ce point après. Mais je pense qu'il y a aussi peut-être une autre caractéristique intéressante dans les entreprises que je rencontre en tant que praticien : c'est la domination du *futur*, comme un *futur déjà présent*, en écho à Emilie Council qui parlait d'un *passé-présent*. C'est comme si les objectifs – le futur – remontaient dans le présent, pour finalement le dominer, l'écraser. Dans ces organisations, on va développer de nouveaux procédés, on va aller chercher des parts de marché, « on va... ». Et là, à mon sens, la séparation n'est plus très nette entre ces deux *temps* du temps (présent et futur). Finalement, le présent pourrait ne plus vraiment avoir sa place dans les organisations – et l'ergonome que je suis, qui analyse l'activité, en est évidemment perturbé.

#### **Futur court-termiste**

Mais il ne faut pas s'y tromper : de ce *futur* – tellement présent dans le *présent* – c'est bien d'un futur très *court-termiste* dont on parle. Je suis frappé en effet par ces organisations qui ont si peu de considération pour le temps nécessaire au développement, développement qu'elles ont pourtant évidemment connu. Il a fallu du temps avant de parvenir à un produit de qualité, il a fallu du temps

avant d'avoir les compétences qui permettent d'obtenir ces objectifs de qualité, développées par les opérateurs. Pourtant, ce futur ne semble pas pensé avec cette idée qu'il faudra du temps pour l'atteindre. C'est donc bien là un futur quasi immédiat qui semble faire référence.

### **Ignorance du passé (danger !?)**

Il y a sans doute plusieurs lectures à faire de cette ignorance du passé. Il peut y avoir ignorance non volontaire : c'est une ignorance malheureuse. Mais le plus souvent, cette ignorance du passé témoigne d'un caractère volontaire. D'ailleurs, Willy posait la question suivante : *l'entreprise est-elle amnésique ?*, déjà guidé par l'idée que cette amnésie n'était probablement pas tout à fait involontaire. Il y aurait alors négation de l'enrichissement que le passé pourrait entraîner. Avec un pas de plus, je pense qu'on peut aller jusqu'à affirmer que cette ignorance du passé est non seulement volontaire mais qu'elle s'affiche même comme une forme de principe. C'est le fameux *tabula rasa* – table rase du passé – présent dans de nombreux modèles mis en œuvre pour les réorganisations. Cela témoigne probablement d'une volonté de simplifier l'organisation, qui était devenue tellement complexe. Finalement, à re-simplifier, à redécouper, pour ceux qui pensent le travail, le passé semble probablement de trop.

Alors, le passé est-il dangereux ? Lors de ce séminaire, Serge Volkoff parlait à quelques-uns d'entre nous de certaines hésitations dont il avait été témoin au sujet d'un projet, et il avançait les questions suivantes : est-ce qu'on dit qu'on a hésité au moment de tel ou tel choix ? Est-ce qu'on rend compte du fait qu'il y aurait pu y avoir d'autres voies ? Qu'elles ont été mises en discussion, que peut-être même l'une d'entre elles avait été envisagée et qu'il y a eu un retour pour en viser une autre ?, etc. Finalement, le passé doit sembler vraiment bien *trop riche* dans quelques situations.

### **Importance du temps, ou DES temps ! (passé-présent-futur)**

L'importance du temps dans le travail apparaît évidemment grande, et ce séminaire doit nous en conforter. Mais de quel temps parle-t-on ? Dans la suite, une seconde question serait : comment aborder le temps, cet objet complexe ? D'ailleurs, en résonance avec les pavés du dessus (« Présent ou *futur déjà présent* » et « *Futur court-termiste* »), j'aurais plutôt envie d'inviter les organisations à bien penser que la totalité du temps n'est pas dans ce *faux présent*, dominé par un futur non lointain. En introduction de ce séminaire, Anne-Françoise Molinié avait déjà parfaitement posé les jalons des réflexions qui allaient suivre. J'ai beaucoup apprécié les notions de pluralité des temporalités avancées, et il revient donc de parler non pas du temps, mais bien *DES temps*. L'enjeu réside manifestement dans les articulations *des temps*, et pas simplement chronologiquement.

### **Complexité du temps**

Egalement, Anne-Françoise Molinié alertait : « *attention, à la simplification du passé ; attention, à cette idée que le passé est homogène, et que le présent et le futur seraient hétérogènes.* » Comme si comprendre ce qui se joue, et ce qui va se jouer, est évidemment plus complexe que comprendre ce qui s'est joué... Elle nous invitait ainsi à construire des modèles du passé qui soient au contraire plus dynamiques et complexes. Je pense que c'est évidemment très intéressant de faire apparaître le passé rétrospectivement comme tellement plus riche, et pluriel. L'accident du travail qu'Anne-Françoise a présenté, en disant : «  *finalement il a une histoire, il n'est pas simplement instantané* », permet d'argumenter cette idée de complexité du temps. L'accident paraît d'un coup, et pourtant il était *déjà* là.

Concernant toujours cette question de complexité du temps, je voudrais aussi revenir sur une notion avancée par Marie-Pierre Guiho-Bailly : *passés en présence* (*passés* au pluriel). C'est selon moi bien une idée essentielle. Ces différents *passés en présence* semblent pouvoir se décliner : les *passés*

avérés, les passés refusés, les passés abandonnés, et les passés récusés. Elle nous expliquait bien, dès le titre de son intervention, que ce qui n'a pas eu lieu fait évidemment pourtant *traces*.

## Outils d'analyse & Méthodologies / de la (co)-reconstruction du parcours

Derrière ces premières idées, on a bien entendu le souci, la rigueur, la volonté de nombreux des contributeurs à proposer des outils d'analyse, des méthodologies qui viennent avec pertinence questionner le temps, ou *les temps*, dans toute leur complexité.

Au regard de ce que les contributeurs nous ont présenté – et parce qu'ils nous ont donné beaucoup à voir sur leur(s) méthodologie(s), je crois –, j'ai envie de comprendre ces analyses ou ces enquêtes comme les témoins d'une *activité de co-reconstruction du passé, et des parcours*, par l'intermédiaire d'outils méthodologiques nécessairement robustes. Ce que je veux dire, c'est que pour faire un tel travail mettant en jeu le *sujet* assisté par un *tiers* (je suis psychologue de formation initiale, je parle souvent de *sujet*), je crois que le terme de « *tiers* » n'est pas le bon. Je préférerais en effet parler d'*acteur* de la reconstruction, au regard de l'activité que ces méthodologies impliquent de la part du binôme formé par le sujet et l'analyste.

Également, Anne-Françoise Molinié encore, expliquait bien que les *faits du passé ne sont pas donnés* : c'est une véritable étude des *traces*. Et elle nous met en garde sur un risque : celui que l'histoire ne *colle* pas avec les faits, par exemple à cause d'un *biais de mémoire* comme le disait Bastien Virely. Ce point me semble vraiment très important. Anne-Françoise nous a indiqué qu'il fallait identifier les bifurcations, qu'il fallait travailler à éviter les erreurs et les omissions. Il y a donc nécessité d'éviter une *reconstruction faussée* (on l'a vu avec les différents exemples présentés lors de ce séminaire), et pour cela différents outils doivent le garantir.

## Terminologie

Je vais relever maintenant quelques termes, parce qu'ils m'ont semblé vraiment déterminants : « *les traces* » (je l'ai déjà repris), les « *grilles biographiques* » (notamment avancées par Bastien Virely : cet outil m'a particulièrement intéressé) ou l'idée « *d'empreintes* ». Valérie Pueyo a parlé aussi de « *grains du passé dans le présent* » : j'aime beaucoup cette formulation. Valérie nous invitait également à distinguer « *parcours* » et « *itinéraire* » : « *itinéraire* » comme quelque chose de tracé, où la logique du temps qui s'écoule semble s'imposer ; et « *parcours* » comme quelque chose de tellement semé d'embûches, et en même temps, on peut le penser, de choix.

On a pu entendre d'autres termes ou formulations, tels que « *monographies* » et « *fil chronologique* », par Marie-Pierre Guiho-Bailly. Anne Dietrich a parlé d'« *actualité du passé* », j'ai bien aimé aussi l'idée, mais plus encore « *être entrepreneur de soi* »... Pour le coup, si je disais plus tôt que dans les organisations il y a souvent une négation du passé, un présent peu considéré et un futur court-termiste, je pense que tout à l'inverse les sujets quant à eux sont vraiment dans l'idée « *d'être entrepreneur de soi* », comme une construction qui va prendre du temps. Enfin, et ça va m'aider dans la transition, Marie-Pierre Guiho-Bailly a plusieurs fois utilisé le terme « *histoire de gens* ».

## Histoires diverses et plurielles (« histoires de gens »)

Au cours de ce séminaire, on a entendu de nombreuses *histoires* : *l'histoire* des peintres de Willy, *l'histoire* du plâtrier présentée par Flavie Lanna, etc. On a eu différentes histoires. Je pense que c'est en fait très intéressant de parler « *d'histoires* ». Parce que, et c'est peut-être d'ailleurs plus largement partagé ici, on aime probablement tous les histoires. Je trouve que les histoires qui nous ont été présentées nous ont beaucoup éclairés ; et j'ai beaucoup aimé comment elles ont été présentées.

On a eu des « *histoires de gens* » – et j'ai aimé les photos qu'on a pu voir de ces opérateurs en activité, de ces sujets qui parfois prenaient la pose (comme dans la présentation de Nicolas Hatzfeld, où les travailleurs sont placés autour de leur poste de travail et posent pour la photo, et sourient même).

Également, dans ces histoires, on a pu entendre les prénoms des personnes. Alors je ne vais pas les reprendre tous – même si je les ai tous notés ! – mais on a eu beaucoup de prénoms. Et ce qu'on peut retenir, c'est que très généralement les prénoms sont eux-mêmes situés temporellement. Le prénom renvoie à un âge du sujet, un âge probable, au moins à une génération – les prénoms retracent eux-mêmes des moments de l'histoire, même s'ils peuvent parfois nous tromper évidemment.

J'ai beaucoup aimé aussi quelques autres histoires, qui nous ont été données à voir peut-être moins directement. Des histoires qui témoignent d'une transformation, celle des *analystes des histoires* eux-mêmes...

1. Je reviens sur ce que nous a dit Marie-Pierre Guiho-Bailly : « *ça a changé ma technique psychothérapeutique lorsque j'ai découvert la place du travail.* » Elle raconte ici elle-même une partie de sa *propre histoire* en quelque sorte.
2. Je l'ai noté aussi quand Valérie Pueyo nous donne à voir sa *cuisine méthodologique* : elle nous laisse entrevoir une partie de *l'histoire* de ses travaux.
3. Willy et Céline précisent qu'ils sont à un moment particulier de leurs recherches. Ça donne à voir une partie de *l'histoire* de cette recherche, et on en attend maintenant la fin ou la suite, ou les suites.

Et puis, on a eu des histoires d'entreprises, des histoires d'organisations. Anne Dietrich parlait de L.M. qui est en train de se transformer, peut-être même de bousculer sa *propre histoire* à travers la transformation de sa proposition commerciale. Valérie Pueyo racontait l'histoire de cette entreprise d'horticulture. Elle parlait du *contrat de base* rompu. Cette entreprise va devoir faire différemment, son histoire témoignant d'un objectif qui est transformé. Je pense aussi à toutes ces photographies qui illustraient bien l'évolution de l'usine Peugeot à Sochaux. Alors là pour le coup quand on parle *d'histoires*, on doit aussi parler de dates : ça vient s'ajouter aux photos et aux prénoms ; et ça situe temporellement, de manière immuable.

J'ai enfin envie de revenir aussi sur ce qu'a dit Flavienne Lanna, autour de la *reconstruction des parcours*, quand elle parle de cette femme qui prend le relais de son mari décédé. Et je pense qu'on peut voir du coup que *l'histoire* de chacun n'est pas seulement individuelle. On le sait, on s'en doute. Le parcours est très souvent partagé par son conjoint, ses enfants, sa famille... Mais ce qui m'a beaucoup interpellé dans cet exemple, c'est d'entendre que ce *parcours de vie* peut alors être poursuivi, au-delà de chacun.

## Caractérisation-représentation du temps

À travers les différentes communications, on a également pu comprendre l'importance de la *mesure du temps* : il s'agit en effet de caractériser, et de représenter le temps, et les moments. On a vu comment les graphiques *parlent*, comme par exemple ceux présentés par Emilie Counil. Et pour cela, ils se doivent de dépasser la simple représentation d'un continuum, sur lequel il s'agirait de fixer le seul *moment présent*.

## Approche développementale / constructive

Pour terminer sur ces différents points et « *pavés* », je voulais revenir sur comment je voyais moi-même le *temps dans le travail*, jusqu'aujourd'hui.

À travers mes travaux de thèse, que j'essaie de poursuivre aujourd'hui au Cnam, ou à travers ma pratique professionnelle, la question du temps m'a toujours semblé importante. Mais je crois que le

*temps* auquel je m'intéressais était – seulement ? – celui qui avait abouti au niveau de développement sur lequel je porte spécifiquement mon analyse : une étude du développement, comme une étude des *traces actuelles de ce passé*, je crois. Avec, comme idée, de guider ensuite vers un futur adapté et pertinent.

Pour penser cette notion de développement, j'emprunte trois orientations proposées par Pierre Falzon<sup>19</sup>.

1. L'idée que le développement est un *fait*. Que ce soit la notion d'environnement capacitant de Falzon, que ce soient les théories de l'activité ou le constructivisme, on a beaucoup de cadres pour penser le développement. Le sujet se transforme au fil du temps, et pas simplement par son vieillissement. L'opérateur va avoir un *parcours* professionnel et personnel, qui va le transformer physiologiquement, physiquement, cognitivement, etc., plus ou moins...

Mais au-delà du développement comme un *fait*, on peut aussi penser une *ergonomie constructive* (Falzon) autour de deux autres voies que Pierre ajoute : le développement comme *finalité* et comme *moyen* de l'intervention ergonomique.

2. L'idée du développement comme *finalité* consiste à envisager le sujet autrement qu'*ici et maintenant*, pour reprendre les mots de Pierre Falzon. Il s'agit donc d'envisager l'intervention ergonomique elle-même comme une conduite de projet qui doit contribuer véritablement au développement du sujet, lui mais pas seulement d'ailleurs.
3. L'idée de développement comme *moyen* invite enfin à penser l'intervention ergonomique comme une dynamique de développements ou d'apprentissages collectifs et mutuels, favorables à l'intervention elle-même. On pourra ici se référer aux propositions de Pascal Béguin : apprentissages dialogiques ou mondes partagés.

Vous voyez où j'en étais pour penser les questions de temps et de travail : le développement du sujet, à travers l'activité, et ce qu'il porte en lui-même – les situations qu'il a pu rencontrer et les ressources qu'il a pu développer – et ce qu'on peut faire de tout ça pour le futur ; l'intervention ergonomique comme la conduite d'un projet qui va/doit se développer, appuyé sur le développement de chacun.

## **Le TRAVAIL du temps dans le travail !**

Pour conclure cette première partie, j'ai envie de discuter ce qui pourrait constituer une autre idée du *TRAVAIL du temps dans le travail*, pour reboucler avec le premier pavé (*le TEMPS dans le travail*).

De mon propre point de vue, ce que je dois retenir de ces trois jours passés ensemble, c'est vraiment l'idée que je dois travailler avec plus de rigueur cette question du *temps* et des *parcours*. Et qu'étant donné l'importance que j'accorde pourtant au développement des sujets, je constate la faiblesse de la qualité de la méthodologie et des traitements que j'ai pu faire des données – que cela passe par l'évidente individualité des *parcours*, jusqu'à penser le développement futur du sujet sur la base de son *histoire*.

Je pense du coup qu'aller sur le terrain du *temps dans le travail*, c'est redonner de la profondeur aux situations de travail, mais que cela s'outille véritablement. Finalement et contrairement à ce que font beaucoup d'organisations selon moi, il s'agit bien de penser et *travailler le temps* pour ne pas l'oublier, et ainsi l'utiliser. C'est en tous cas une orientation qui me travaille déjà !

---

<sup>19</sup> Cf. l'introduction de l'ouvrage « Ergonomie constructive », publié en 2013 (après ce séminaire, donc).



## PARTIE 2

Dans cette seconde partie, je vais donc revenir sur quelques histoires : quatre histoires – en fait trois, voire deux, car les premières se mêlent fortement :

1. celle d'une entreprise d'abord,
2. d'une organisation et d'un métier – peut-être même d'une communauté de métiers – ensuite,
3. d'un outil de travail aussi,
4. et puis, pour la dernière, une *histoire de gens* : j'avais moi aussi envie de vous parler d'une de ces personnes, de *son histoire*.



### Histoire d'une entreprise

Au cours de ce séminaire, j'ai beaucoup pensé à une entreprise que je connais bien : celle dans laquelle j'ai travaillé et réalisé ma thèse (en convention Cifre). C'est un petit morceau de l'histoire de TDF (TéléDiffusion de France) dont je vais vous parler.

Si j'ai pensé hier faire un diaporama, c'est que j'ai été frappé par l'idée de dates, de photos, de ces images qui *parlent de leur temps*, et je pense qu'il y a une autre forme d'images qui parle assez bien du temps : les logos.

Pour en revenir à TDF, certains d'entre vous l'ignorent peut-être, mais c'est l'entreprise qui assure la diffusion de la télévision, de la radio, etc. Certains d'entre vous se rappellent peut-être de la *mire*, lorsque le signal était rompu, lorsqu'il n'y avait plus d'émissions de données : c'était TDF (ou ORTF, ça parle peut-être à certains d'entre vous).

Vous allez constater comme les logos *parlent de leur temps* : voyez comment ils apparaissent chacun datés, très situés.



## Histoire de TDF



Le premier logo est celui de Radiodiffusion de France (1945-1946). Et puis on va voir comment le nom de l'entreprise va évoluer, et à la fois les logos : *traces* probables de ce qui constitue une forme de modernisation.

L'histoire de TDF apparaît marquée par trois transitions importantes selon moi (après le mouvement qui va de la Rdf à l'ORTF, jusqu'en 1975, présentée en haut de la diapo) :

1. De l'ORTF à TDF-TéléDiffusion de France (le nom de l'entreprise est donc également décliné, en plus de son sigle) : on voit l'évolution du logo, associée à celle du nom même de l'entreprise.
2. On peut aussi constater qu'à partir de 1991, il y a un nouvel acteur qui apparaît (y compris sur le logo) : « Groupe France Télécom ». C'est effectivement l'achat par France Télécom de cette société qui était publique auparavant, et qui va l'être encore un temps (mais vous savez aussi que France Telecom va subir plus ou moins au même moment une privatisation progressive).
3. Pour finir, on remarque qu'en 2002, il y a un nouveau logo qui apparaît. J'étais dans l'entreprise à ce moment-là et j'ai perçu/vécu certains des bouleversements dont ce logo est le témoin, comme une *trace*. Ce nouveau logo apparaît très situé, il est *dans son temps* : il semble très proche des logos de France Télécom ou d'EDF, apparus au même moment. On peut peut-être y voir là aussi rétrospectivement la mode des logos, et de leur histoire.

Je vais poursuivre sur cette dernière déclinaison de TDF (la partie encadrée de la diapo), pour discuter de l'histoire de l'organisation, et d'un métier.

### Histoire d'une organisation et d'un métier

Le dernier moment de ce « *fil chronologique* » (comme le dit Marie-Pierre Guiho-Bailly) constitue selon moi un point de rupture très important, qui se joue donc fin 2001-début 2002 : c'est une restructuration. Il est lié à un fait financier majeur, puisque France Télécom vend TDF à un consortium dans lequel France Télécom conserve la majorité des parts – c'est un montage financier com-

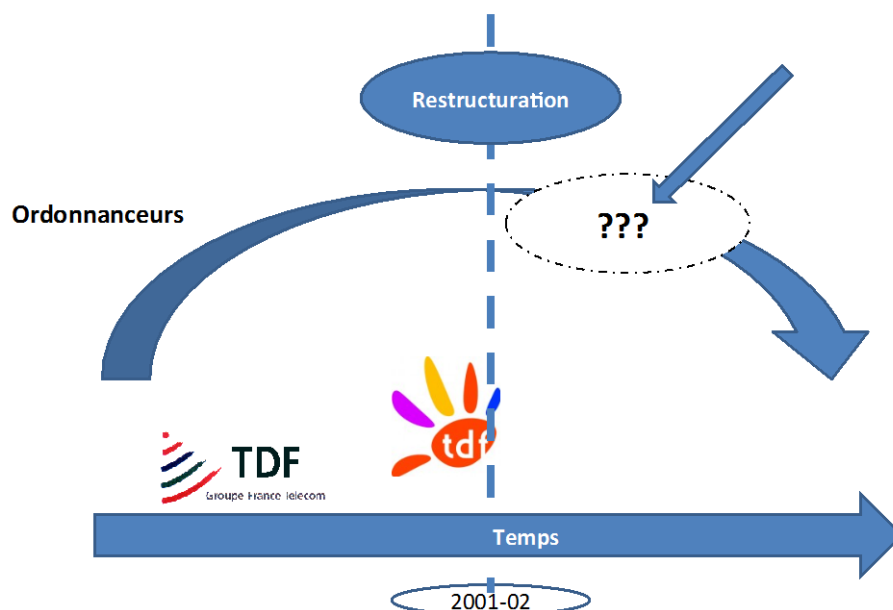
plexe, de type LBO. En tout cas, France Télécom reste propriétaire majoritaire de TDF, tout en empochant une plus-value considérable.

Cette restructuration semble appliquer alors – et j'en parlais tout à l'heure – un principe de *tabula rasa* : ce principe qui vise à écraser le passé, et viser un *nouveau futur*.

Mon travail de thèse portait sur l'activité de travail d'opérateurs nommés les ordonnanceurs, et plus particulièrement de leurs outils de travail – j'y reviendrai après. Les ordonnanceurs jouissaient d'une position d'importance dans l'entreprise : ce sont les garants d'une part importante de l'efficacité de sa mission maintenance. Leur objectif est de planifier l'ensemble des interventions de maintenance sur les réseaux, avec un personnel donné, à travers diverses optimisations.

Cette restructuration vient finalement remettre en question la légitimité du métier dans sa globalité : *puisque nous mettons tout à plat, il n'y a aucune raison de penser que les ordonnanceurs sont essentiels*. En ce sens, j'ai pensé lors de la présentation de Valérie Pueyo qu'on en était probablement là aussi : dans la rupture du *contrat de base*, de toute l'entreprise, et pas simplement pour les ordonnanceurs. Cela venait vraiment rompre quelque chose de fort dans l'entreprise, y compris pour les clients, car jusque-là les ordonnanceurs représentaient pour eux l'interface avec l'entreprise.

## Histoire de TDF & Histoire des Ordonnanceurs



À mon sens, les organisations font preuve, dans le cadre de leurs transformations, d'un principe d'irréversibilité très marqué : c'est l'idée d'une marche en avant. On peut d'ailleurs parler de course en avant, peut-être de fuite en avant, avec tous les risques liés. Pourtant... Effectivement, cette restructuration, remettant à plat l'organisation, les processus, les métiers, parvient finalement à un résultat tout à fait inattendu – et quelle ironie ! – : *ce métier est incontournable, les ordonnanceurs sont essentiels*. Après une mise en danger très forte des ordonnanceurs, de leur métier – et de la communauté qu'ils constituent – l'entreprise en vient à les confirmer.

À travers la notion de « *contrat de base* » avancée par Valérie, cette histoire me paraît vraiment très intéressante : est-ce qu'un nouveau *contrat de base* peut être renégocié, ou reconstruit, quand il a été précédemment rompu ? Je ne sais pas... Peut-être pas dans ce cas, parce que de nombreux ordonnanceurs, durant cette phase de doute, ont abandonné ce métier, et on est donc là face à des or-



En ergonomie, ce que l'on produit est une description de l'activité fortement appuyée sur le déroulement temporel, le déroulement temporel contribuant à rendre compte du sens de l'activité des opérateurs. C'est donc une description temporellement située de l'activité.

On constatera ainsi sur quelques-uns des graphes suivants – et vous n'allez pas le voir, mais je vous le dis – que très régulièrement l'ordonnanceur travaille sur son tableau d'activité, utilise d'autres outils et y revient encore. Il l'enrichit, et le modifie. Comme le propose l'approche instrumentale développée par Pierre Rabardel, tout à fait centrale dans ma thèse, l'activité des ordonnanceurs apparaît donc médiatisée par l'instrument tableau d'activité. Mais, on va le voir, l'idée de développement est centrale dans l'approche instrumentale, et même doublement :

1. Du côté de l'artefact d'abord – l'objet technique en lui-même donc. Des modifications vont être inscrites dans le temps, par l'ordonnanceur, faisant ainsi évoluer l'artefact : il va en effet présenter de nouvelles caractéristiques, qui vont progressivement remplacer ou s'ajouter aux autres. Bref, avec ce point de vue sur l'artefact, on a : ce qu'il a été, ce qu'il est, puis ce qu'il est de nouveau, etc. Pierre Rabardel parle d'*enrichissement progressif des fonctions*. Et si on regarde ces *traces*, si on les analyse comme j'ai pu le faire, on observe la dynamique de transformation de l'artefact, son propre « *parcours* » en quelque sorte peut-être. Dans le cadre de ma thèse, j'ai fait ce travail de *reconstruction du parcours* du tableau d'activité des ordonnanceurs (j'avais parlé d'une « *analyse archéologique* » alors). J'avais identifié que le tableau d'activité était apparu au moment de la mise en œuvre des 35 heures dans l'entreprise, quand il avait fallu savoir « qui était présent tel jour » (puisque'il y avait les jours de RTT, des jours d'absence, qui transformaient quotidiennement les configurations des équipes de techniciens). Subitement, l'ancien tableau de service, relativement peu dynamique, était alors devenu une source d'informations extrêmement précise, sur lequel les ordonnanceurs ont commencé à ajouter quelques notes : *archéologiquement*, le tableau d'activité est donc un tableau de service.
2. Mais pour l'approche instrumentale l'artefact n'est pas seul impliqué dans l'activité, il y a aussi les schèmes : les schèmes sont les organisateurs de l'activité médiatisée par les instruments (comme des modes opératoires, qui vont donc déterminer l'usage qu'on va faire des artefacts). Et les schèmes sont eux-mêmes les témoins d'une histoire : c'est-à-dire que le développement des schèmes rend compte du développement du sujet lui-même, à travers l'usage qu'il fait de ses instruments.

## “Histoire de gens”

Dernière histoire : une *histoire de gens*. J'avais envie de terminer sur ce type d'histoires, sur *l'histoire* de Daniel.

En lien avec les photographies présentées par Nicolas Hatzfeld lors de ce séminaire, j'ai retrouvé une photo de Daniel, très différente de celle que les ergonomes prennent habituellement. Les ergonomes présentent généralement des photos d'un opérateur « en activité », et essaient de les choisir scrupuleusement pour qu'elles donnent à voir ce que fait cet opérateur. Mais finalement, cette photo – de Daniel, souriant (qui travaille au service courrier du siège d'une banque, mais je ne vais pas développer), qui a manifestement pris la pose – nous donne peut-être plus à voir sur Daniel : qui est-il ? Et qu'attend-il (de moi) ? Quel est son parcours ? Ces questions m'intéressent vraiment, avec une dernière : quel est son projet ?

En terminant cette discussion par *l'histoire* d'un travailleur en situation de handicap pour lequel une demande d'aménagement de poste a été faite, je touche aux travaux de recherche que je mène actuellement. L'approche sur le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés que j'essaie de développer, avec Xavier Rétaux et Ludivine Mas principalement, tourne autour de l'idée qu'il faut accompagner l'opérateur vers une nouvelle projection dans le travail, à travers la conception d'une situation de travail favorable à cela. Mais je crois réellement que les trois jours passés ensemble ici,

avec vous, m'ont permis de prendre la mesure du fait que cette ambition d'accompagner une telle projection – à laquelle je crois fortement – doit s'appuyer sur la *reconstruction du parcours*, professionnel et personnel, avec plus de rigueur que je n'avais pu le faire jusque-là.

Je vous remercie.

## CORINNE GAUDART

Je pense que je vais être assez complémentaire avec ce que Gaëtan Bourmaud présentait.

Je voulais également témoigner tout l'intérêt que j'ai pu avoir à écouter les différents intervenants de ces trois journées – et puis dire que la question du temps comme elle est posée ici – passé, présent et futur – ne peut absolument pas se poser de manière monodisciplinaire. La pluridisciplinarité de ce séminaire est très stimulante. On voit, aussi, au travers des différentes interventions que cela pose des questions méthodologiques relativement importantes. Et comment certaines méthodologies ne sont pas directement applicables dans un autre champ disciplinaire, quand celles-ci, par exemple, intègrent l'intervention.

J'ai bâti ce fil rouge avec des lectures récentes qui ne sont pas du tout dans le champ de l'ergonomie d'où je suis originaire, mais plutôt du côté de l'histoire ou la psychanalyse – c'est-à-dire au final des travaux qui ne portent pas spécialement sur les questions de travail, des lectures plus anciennes et puis évidemment ce que j'ai entendu pendant ces trois journées. Le tout « digéré » rapidement.

Je voudrais revenir sur trois entrées possibles, me semble-t-il, de ces trois journées :

- les questions de temps et de temporalité ;
- la question du changement ;
- la question de l'expérience.

Trois sujets mineurs ! Je vais essayer de les aborder brièvement, et de poser quelques repères.

Pour moi ces sujets sont quotidiens. Mais ce que j'ai pu entendre pendant ces trois journées me pousse à les poser autrement, à décaler un peu mon point de vue par rapport à la manière dont je peux les traiter habituellement.

1 - Sur les questions de temps et de temporalité, à partir de ce qu'a présenté Anne-Françoise Molié dans son introduction, puis au fil des présentations, il me semble qu'on peut revenir sur plusieurs caractéristiques du temps, qui ont été aussi pour partie reprises par Gaëtan.

D'abord un premier point, c'est la question de sa subjectivité. Le psychanalyste Jacques André dit : *« passé, présent, futur ne sont pas un simple découpage objectif du temps qui passe. Leur définition est relative et inséparable de la représentation que s'en fait l'être collectif, ou individuel »*. Et on voit par exemple, notamment dans les exposés que nous avons entendus ce matin, qu'une question qui peut paraître extrêmement simple sur la durée du chômage (savoir ce que c'est qu'une période courte ou une période longue de chômage), c'est une question qui peut être éminemment subjective et qui ne relève pas simplement d'une classification de Pôle Emploi.

L'historien Jacques Le Goff avance que la principale innovation conceptuelle méthodologique de la pensée historique récente a été le remplacement d'une conception assez unitaire, linéaire, objective mathématiquement divisible du temps, par une conception multiple, foisonnante, réversible, subjective du temps – et, de son point de vue, encore plus qualitative que quantitative.

Il me semble que la présentation de Nicolas Hatzfeld notamment au travers de l'histoire d'un site automobile, illustre bien cette pluralité – et notamment de ce qu'il appelle la pluralité des temporalités. Je ne vais pas revenir dans le détail de sa présentation, mais il présentait trois temporalités différentes. L'une s'inscrivait dans une durée longue, sur plusieurs décennies, quasiment un siècle, de rationalisation du process par la conception et le contrôle du flux de production, et le processus de rationalisation du travail dans un projet taylorien où – si je reprends ses propos – : *« il s'agissait d'évacuer la variabilité du travail, il s'agissait aussi d'évacuer l'humain »*. Dans cette même perspective, Yves Schwartz dit que le taylorisme peut se définir comme une tentative assumée d'annuler le travail comme expérience, et comme expérience des individus. La seconde est une temporalité de

moyen terme, autour des questions d'emploi et de main-d'œuvre, en faisant une histoire des effectifs, et des liens avec la production. Dans cette histoire on voit qu'on alterne une période de forte croissance et de mobilité avec ce que Nicolas Hatzfeld appelle une immobilisation. Je reviendrai sur ce terme d'immobilisation, et de crispation. Et puis un troisième temps, de plus court terme, ce qu'il appelle les relations au travail. À l'écouter, j'ai associé cette question des relations au travail comme étant fortement marquée par la modalité, ou les modalités de gestion des âges, (aussi bien des plus jeunes, que des plus vieux) qui était elle-même influencée (c'est moi qui l'ajoute), mais par d'autres temporalités, celles des stéréotypes sociaux portés globalement par la société, et aussi des politiques publiques, comme l'a souligné Anne Dietrich : l'influence que peuvent avoir les politiques publiques dans les modalités de gestion de la main-d'œuvre, en l'occurrence dans les entreprises.

Le troisième point – mais je l'ai déjà un peu évoqué – c'est la question de la temporalisation du temps. L'historien François Hartog (et Anne-Françoise Molinié me semble-t-il l'a évoqué dans son introduction) montre bien les tensions que porte la question du temps dans la mesure où elle intègre la question de la subjectivité. Le temps est également objectif parce qu'on peut dire que d'un point de vue individuel, quelles que soient les manières de comptabiliser le temps, il n'a jamais cessé de passer, menant tout être vivant de son apparition à sa disparition. Donc, là, il y a une espèce de temps universel qui me renvoie à mes objets de recherche autour des questions d'âge, de travail, et notamment du processus de vieillissement inscrit dans un cycle de vie, et porteur de changement. Mais, derrière cette rationalité universelle, il existe aussi une histoire du temps, qui selon Hartog, marque les tentatives des hommes de vouloir intervenir sur ce temps. C'est ce qui définit la temporalisation du temps, les tentatives d'intervention des Hommes sur le temps. Et il explique qu'il voit au moins trois signes de cette temporalisation du temps. Et ces trois signes, même s'ils ne sont pas pris dans le champ du travail, à mon avis, renvoient à beaucoup d'exemples qui ont été abordés au cours de ces trois journées.

Ces formes de temporalisation en fait jouent avec les catégories du passé, présent, futur, et des modes d'intervention des hommes sur ces trois catégories.

La première qu'il propose c'est la question de l'anachronisme : *Quand le temps fait une faute de temps*, dit-il. Donc c'est de projeter sur le passé des idées, des comportements, des usages qui sont ceux du présent. Je pense notamment à deux exposés, qui ont été faits à partir de l'enquête SIP, celui de Bastien Virely qui en a proposé une approche quantitative, puis celui de Marie-Pierre Guiho-Bailly dans une approche plus qualitative, voire même ce qu'Anne-Françoise Molinié a abordé (d'une manière très brève dans la discussion) sur l'observatoire longitudinal Evrest. Et on voit qu'il y a plusieurs manières de qualifier ces anachronismes. On peut les considérer comme des erreurs, comme des fautes, dans une vision qui viserait à objectiver la manière de compter le temps ; mais on peut aussi les voir dans une approche tout à fait subjective, comme une manière de se remémorer le passé. Alors, on ne peut pas tout à fait lui attribuer le mot d'erreur ou de faute. C'est une remémoration du passé à partir du présent. Dans cette perspective, l'approche biographique construite sur des repères temporels chronologiques peut être assez pauvre. Je pense par exemple au CV qui dit peu de ce qu'on sait faire, des histoires qu'on a pu rencontrer au cours de son parcours. Cette question du CV correspond à une norme sociale. Je repense ici à l'exposé d'Anne Dietrich, avec la question des talents et du recrutement. C'est souvent à partir de ce CV, c'est-à-dire une biographie relativement pauvre du parcours professionnel, que l'on va juger des compétences d'une personne pour la recruter.

Deuxième signe de temporalisation du temps, c'est de considérer que la catégorie du passé l'emporte sur le présent et le futur. Hartog dit : « ... *puisque'on pose que les précédents ont été les plus grands, le passé est à portée de main comme un réservoir d'exemples. Les anciens sont au premier rang, le présent se vit comme inférieur au passé...* ». Et cette idée de préséance du passé sur le présent et l'avenir fait écho à certaines interventions / recherches qu'on a pu mener sur le terrain, dans des entreprises, sur la question par exemple de la constitution de règles de métier par des collectifs de travail, de logiques professionnelles auxquelles on ne peut déroger. Elles sont là. Elles



sont posées. Et il y a un circuit pour pouvoir entrer dans le métier, pour être considéré comme faisant partie du métier. Et l'une des formes d'expression assez significatives de cette prévalence du passé par exemple, c'est la question de la transmission des savoirs sur le principe du compagnonnage, qui souvent s'est construit avec des règles plus anciennes. Parfois même, les plus anciens n'ont pas participé à la création de ces règles, mais elles perdurent au fil du temps et se posent comme étant un passage obligé pour pouvoir entrer dans le métier et l'apprendre. Cette logique peut entrer en contradiction avec d'autres logiques du présent qui peuvent être imposées ou proposées dans l'entreprise.

Le troisième signe de temporalisation du temps, c'est ce que Hartog appelle le régime moderne d'historicité, où le futur domine. Et le progrès devient le but moteur. Il explique que le temps est devenu un acteur en lui-même. Il s'auto-accélère. On pense par exemple aux questions d'intensification du travail. Il permet de dire si on est en avance ou en retard. Et à écouter notamment Anne Dietrich, j'ai le sentiment que l'une des composantes essentielles de la temporalité gestionnaire, réside dans la conception et le contrôle de cette temporalité, autour du progrès de la croissance comme but à atteindre.

Dans le modèle taylorien, comme Nicolas Hatzfeld en parlait dans le secteur de l'automobile, on peut dire qu'au final, du point de vue des salariés, l'ultime manière de compter le temps qui est imposé par une logique gestionnaire, ce serait celle du temps de cycle. Aujourd'hui, dans l'automobile, on est autour de la minute sur ce temps de cycle, qui donne des repères pour pouvoir compter le temps, la vacation, la journée de travail. Et on voit comment cette temporalité proposée ou imposée par un modèle gestionnaire peut être puissante et envahir d'autres formes de temporalité, notamment celles qui se jouent à l'extérieur du travail. Je repense par exemple à des histoires qu'une ergonome, Dominique Dessors, racontait : « *Les femmes ouvrières sur la chaîne quand elles rentraient chez elles, comptaient toutes leurs activités domestiques sur ce temps de cycle. Comment elles mettaient 12 minutes pour faire la vaisselle ; tout était compté avec cette durée incontournable autour du temps de cycle.* » Donc on voit bien comment certaines temporalités sont fortes et puissantes, et peuvent envahir les autres.

Pour Hartog, ces trois modes de temporalisation du temps peuvent coexister (on le voit assez bien, quand on mène des recherches en ergonomie), et peuvent conduire, de son point de vue, à une discordance des temps.

Il me semble qu'en tant qu'ergonome, qui est un métier avant tout situé dans « *l'ici et le maintenant* », (comme le disait tout à l'heure Gaëtan), l'analyse de l'activité à un moment donné peut permettre de comprendre, d'aborder, d'entrer dans cette discordance des temps, entre la temporalisation de la gestion, la temporalisation des collectifs (quand je parlais des règles de métier) et la temporalisation des individus. Alors cette activité, pour être saisie, implique une compréhension de ces temporalités. Et il me semble que dans l'exposé de Céline Mardon et Willy Buchmann, on voit bien tout l'intérêt à saisir les différentes temporalités qui se cristallisent dans l'activité à un moment donné. J'ai en tête l'histoire de la polyvalence qui est portée par le collectif en vue de prévenir un certain nombre de troubles de la santé. Elle est portée aussi par des choix individuels de préservation, s'appuyant sur un « *parcours-santé* » et des choix organisationnels qui peuvent la contrecarrer, quand on a décidé que la polyvalence n'est plus forcément le mode organisationnel qu'il faut adopter. Et Willy montre bien par ailleurs que l'opérationnalité de ce niveau d'analyse diachronique pourra argumenter les transformations portées par l'ergonome ou l'utilité d'un certain mode de travail par rapport à un autre auprès de la direction. Et on se rend compte que ça peut avoir un fort pouvoir de conviction, d'argumentation pour, ici précisément, ne pas défaire ce qui avait été mis en place dans le passé.

On voit bien aussi, me semble-t-il, autour de cette question de discordance des temps, à la rigueur ces conflits, que ce processus dialectique, quand il ne débouche pas sur une synthèse ou la mise en place d'un compromis acceptable, peut déboucher sur la dégradation de la santé de certains salariés.

Donc voilà quelques points autour de la question des rapports au temps (temps et temporalité) que j'ai pu relire au travers des trois jours de séminaire.

2 - Je voudrais revenir maintenant sur la question des changements, et sur un certain nombre de paradoxes qui ont été présentés par les différents communicants dans ces journées. Il me semble qu'il existe une temporalité de la gestion de plus en plus marquée par l'idée du changement permanent : changement, organisationnel, technique, technologique, porté également par les GRH. On le voyait bien quand Anne Dietrich parlait de changement en GRH : c'est la polyvalence, la mobilité, etc. Donc cette idée du changement permanent est perçue comme un signe positif de développement, de capacité d'adaptation de l'entreprise, un signe de performance, qui relève d'une espèce de persistance d'un modèle de la croissance. Le changement permanent est soutenu par un modèle où l'on va se développer toujours positivement du côté de la performance, du côté de la croissance, même si on se rend compte qu'aujourd'hui il y a quelques accrocs à ce modèle de la croissance tel qu'il a pu être porté pendant plusieurs années.

Même si on sait que ce n'est plus tout à fait pareil, notamment avec les crises qui sont survenues tout au long de ces dernières décennies, il y a quand même une idéologie persistante du côté de la gestion, basée sur l'idée que la croissance est le seul modèle que nous avons à portée de main pour nous développer - et aujourd'hui organisé sur le changement permanent. Et puis il y a ce que Hartog appelle le présentisme c'est-à-dire le fait d'être coincé dans le présent. Il appelle ça un temps qui se vit au jour le jour sans passé, ni futur. Ce serait un temps impossible à raconter et sur lequel on ne peut agir. Pour Hartog, ce présentisme est le résultat d'un événement majeur, ou d'une catastrophe. Alors je vous signalais que mes lectures n'étaient pas spécialement orientées sur les questions de travail. Quand il parle d'un événement majeur, il pense par exemple au 11 septembre qui, d'après lui, empêche de faire récit de ce qui s'est passé avant, et empêche de se projeter. Il me semble qu'on peut faire un certain nombre de parallèles dans le monde du travail, avec des événements qui sont vécus comme des chocs, ou comme des crises majeures qui peuvent être précisément datées. Et ces événements majeurs conduisent à suspendre le temps et débouchent sur l'impossibilité de se remémorer le passé sous forme de récit, et de se projeter sur l'après. Ce présentisme vient complètement remettre en question le modèle de la croissance contenu dans le futurisme. Donc à la fois vous avez une persistance de l'idéologie de la croissance qui définit un futur possible, et à la fois des événements qui peuvent s'opérer dans le monde du travail, qui associent le futur plutôt comme quelque chose de flou, d'incertain, peut-être avec une catastrophe imminente, et qui fait qu'on reste coincé dans le présent.

Donc une coexistence paradoxale entre persistance idéologique d'un modèle de la croissance et ce présentisme. Et à mon avis, (c'est une proposition que je vous fais) cette combinaison débouche sur un déni par la gestion de la prise en considération du processus individuel du vieillissement, qui est porteur d'un autre modèle du développement, qui n'est pas que de la croissance, mais aussi de la vulnérabilité ou du « déclin ». Dit autrement, en m'appuyant sur la proposition que Valérie Pueyo fait sur le rôle de l'âge comme analyseur des changements ou des mutations dans le travail, je dirais que la question de l'âge au travail, de ses modalités de gestion, illustre ce paradoxe entre la persistance d'une idéologie de la croissance et du présentisme, modèles qui refusent tous deux de regarder le développement autrement que comme de la croissance ou une répétition du présent.

Pour cela je voudrais m'appuyer sur une analyse historique des changements qui est faite par une gestionnaire qui s'appelle Christiane Demers. Elle analyse à partir de la seconde guerre mondiale les influences réciproques entre les changements qui sont menés par les entreprises et les théories du changement qui ont été développées dans le milieu de la recherche. Je voudrais les mettre en parallèle avec des travaux qui montrent comment la gestion des âges à ces mêmes périodes a été mise en place.

Elle part des années d'après-guerre. Et je pense que ça relate aussi assez bien ce que racontait Anne Dietrich : parallèlement à ce que je vais vous raconter vous pouvez vous souvenir de l'exposé

d'Anne Dietrich, notamment de l'histoire de l'évolution de la fonction Ressources Humaines (de la fonction du personnel jusqu'à la Gestion des Ressources Humaines).

De son point de vue, les années de l'après-guerre sont marquées par ce modèle de la croissance. Il s'est vraiment bien inscrit dans l'époque des 30 glorieuses, avec une stabilité économique tournée vers l'avenir. Le changement est synonyme de progrès, de croissance, de développement. C'est un processus graduel, continu, porté par des dirigeants qui sont perçus comme rationnels, volontaires, qui portent le changement vers le positif. Donc le changement est considéré comme une espèce de tendance naturelle de toutes les organisations. On utilise même le modèle biologique pour évoquer les organisations du travail : il croît et se complexifie. Le changement est positif ; il n'est pas vécu comme quelque chose d'angoissant. Parallèlement à cela quand on regarde la question des âges et du travail, on voit que les stéréotypes sociaux – qu'on connaît bien aujourd'hui – étaient déjà quasiment les mêmes dès les années d'après-guerre. Si vous reprenez un certain nombre d'enquêtes qui ont été faites en France, et ailleurs, sur les représentations notamment des employeurs sur la population des plus âgés, on est dans des stéréotypes sociaux négatifs avec comme principal argument de dire : que les plus âgés ne peuvent pas s'adapter au changement. Et donc, en fait, on a un modèle économique qui est tourné vers la croissance naturelle, mais les plus âgés ne sont pas en capacité de s'adapter. Déjà ils sont mis de côté, y compris dans une période où l'on considère que tout se passe bien.

Les années 1970 sont marquées par la récession. Restructuration des grosses entreprises, libéralisation des marchés, qui conduit entre autres à la privatisation d'un certain nombre de sociétés d'État, une logique de réduction des coûts, d'augmentation de la compétitivité. Et là on est vraiment avec un sentiment de rupture avec le passé. Dans la première phase, on n'ignorait pas le passé, mais on ne le regardait pas. On était tourné vers l'avenir. Là c'est la conscience que ce qui se faisait avant n'est plus possible. Donc on est dans une rupture. Et le changement n'est plus conçu comme graduel, continu, mais comme discontinu et radical. Le changement est assimilé à une crise dans la vie des organisations. Et cette crise ne peut se régler que par un processus de mutation – donc une transformation radicale de l'entreprise dans sa culture, dans sa structure, dans sa stratégie.

Alors les entreprises visent toujours ce modèle de croissance, mais il devient de plus en plus lointain. Elles visent d'abord à leur propre pérennité. Donc cette période est caractérisée, je vous rapporte ce que dit Demers : « ... *par une conception relativement négative du changement qui est mis en place pour réagir à une crise...* ». Alors il y a des objectifs qui sont fixés pour sortir de la crise, avec une vision, je vous le disais, beaucoup plus floue, incertaine. Et sur la question des âgés au travail, on voit bien que c'est typiquement la période où les pouvoirs publics ont commencé en France à mettre en place les systèmes de départ anticipé – donc l'idée c'était de les exclure du travail, un moyen d'écramer les effectifs de manière socialement acceptable. Cette politique a été d'autant plus facilitée que les stéréotypes sociaux négatifs étaient déjà là, bien ancrés, avant cette période des années 1970.

La fin des années 1980 est marquée par une prise de conscience, nous dit Demers : « ... *que le changement est devenu un processus permanent, et qu'il est difficilement prévisible et maîtrisable...* ». Donc là, on change complètement de conception du changement. On n'est plus devant un dirigeant rationnel, volontaire, qui conduit le changement. C'est quelque chose qu'on ne maîtrise plus. La mondialisation et les nouvelles technologies ont accéléré le temps aussi. Il faut être réactif, flexible. Et ce sont des exigences qui se répercutent à tous les niveaux de l'organisation. Demers nous dit : « ... *au sentiment de crise fait place un sentiment de résignation optimiste. Le changement n'est plus un événement rare et bouleversant, mais une réalité quotidienne...* ». Et cette nouvelle donne conduit à réinterroger les théories (je le disais), basées sur le management stratégique intentionnel, volontaire, etc. – il faut que les entreprises se réinterrogent sur leurs pratiques de conduite de changement, pour qu'il soit porté par tous, et de manière continue. L'organisation va deve-

nir apprenante. Le changement devient une innovation continue et quotidienne. Norbert Alter<sup>20</sup> parle d'une innovation ordinaire. C'est le changement au quotidien. Donc le changement est inscrit dans le présent. Il est mis en œuvre par tous. Et les entreprises tentent de le capter en voulant sortir des modèles productifs habituels, et notamment en se rendant compte que ce changement ordinaire et quotidien n'est possible que si on donne une certaine forme d'autonomie aux salariés avec des dispositifs participatifs, des cercles de qualité des années 1980 jusqu'au système du *Lean*, méthode Kaisen, etc. Le contrat de travail s'individualise. La capacité à changer, devient une espèce de méta-compétence. C'est là où on voit aussi se déployer la mobilité, la polyvalence, etc., une méta-compétence que les travailleurs doivent conjointement prendre en charge avec l'entreprise.

Si je mets en parallèle la question de l'âge et du travail, on pourrait croire que cette nouvelle conception du changement serait positive pour les plus âgés puisqu'on a des perspectives où on tenterait de s'intéresser au travail concret, au travail quotidien, au travail ordinaire. Cela pourrait s'inscrire dans une espèce de continuité du travail, sur une valorisation des savoirs professionnels, de l'expérience. Pourtant les plus âgés peinent toujours à trouver leur place avec plutôt l'idée d'une obsolescence de leurs savoirs : le passé n'est pas d'actualité. On est toujours dans le stéréotype de la résistance au changement.

Demers s'arrête en 2000, mais si on reprend la présentation d'Anne Dietrich qui poursuit après ces années, cette dernière dit : « *qu'en fin de compte, les périodes des années 2000, et suivantes, ressemblent assez à celles des années 1980* », avec cette idée de crise qui crée des incertitudes, du flou sur la capacité à voir l'avenir.

Alors ce qu'il est intéressant de voir aussi, c'est que d'autres auteurs, notamment en gestion, disent que, depuis les années 2000, on voit des modes de management, des outils de management, de nouvelles théories qui arrivent, et qui s'inspirent de la théorie du chaos. Et je pense que c'est assez significatif du fait qu'on n'est plus dans le sentiment de pouvoir contrôler le futur. Une petite modification à un endroit donné peut provoquer rien du tout, ou beaucoup. On n'est plus en capacité de pouvoir le maîtriser.

Anne-Françoise Molinié citait Koselleck dans son introduction – Hartog reprend également cet historien – qui dit que depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, on observe une minceur du champ d'expérience, et un horizon d'attente marqué par la catastrophe imminente, plutôt qu'un horizon d'attente basé sur « *l'homme nouveau, régénéré, désaliéné, qui se trouve repoussé à un avenir plus lointain* ».

Je trouve intéressant ce que Flavienne Lanna racontait ce matin sur cette question du passé, et d'être en capacité ou pas de pouvoir en faire récit. Et comment les temporalités gestionnaires pouvaient agir sur cette capacité à mettre en récit. Quand elle disait par exemple que les soignants avaient eu une activité de travail fragmentée, organisée autour de la mobilité et de la polyvalence, il n'y avait pas une identité du métier, il y avait des difficultés à pouvoir faire récit de son histoire professionnelle – alors que ceux qui avaient des repères, des règles de métier et peut-être des collectifs de travail, avaient des repères qui étaient plus stables et qui leur permettaient de faire récit plus facilement de leur histoire professionnelle. Je mets ça en lien avec ce que Koselleck appelle « *la minceur de l'expérience passée* ».

Alors même si l'avenir est conçu comme incertain, le présent s'organise autour de l'idée que le modèle du développement organisationnel reste la croissance. Il me semble qu'il y a toujours cette idée-là, mais ce n'est plus un processus naturel. C'est un processus à mettre en œuvre pour pouvoir sortir de la crise. Ce qui entre à mon avis en discordance avec le processus de vieillissement, qui s'impose pourtant à tous, et qui s'organise sur de la croissance et du déclin. C'est la question même de la vulnérabilité qui est déniée par les modèles gestionnaires. Je dirais donc que le principe même du vieillissement vient heurter une vision idéologique, gestionnaire du travail, qui veut ignorer le passé ou l'expérience, et qui ne veut pas envisager le déclin comme un horizon d'attente possible.

---

<sup>20</sup> Alter Norbert, 2013 [2000], *L'innovation ordinaire*, PUF/Sociologie coll. « Quadrige », 4<sup>e</sup> édition, 408 pages.

Ce qui conduit à mon avis entre autres à des formes d'exclusion d'un certain nombre de salariés à mesure du vieillissement.

3 - J'en viens à parler d'expérience. J'ai été vraiment frappée par l'exposé de Marie-Pierre Guiho-Bailly, et celui de Willy Buchmann et Céline Mardon, à travers des méthodologies qui sont très différentes, évoquant des histoires – de personne et la manière dont elles se construisent au fil du temps. Elles contiennent de la vulnérabilité, de la vitalité, de la résistance, face à des temporalités dominantes. Marie-Pierre nous montre bien que ces temporalités dominantes sont aussi celles présentes dans les filières scolaires imposées par les parents, ou les filières scolaires elles-mêmes qui imposent un type de métier plutôt qu'un autre et qui vont à l'encontre des choix propres. Éric Hamraoui, philosophe, donne une définition de la vitalité comme non seulement la propriété caractéristique de la vie, son énergie propre, mais encore la santé qui en conditionne l'entretien, et rend possible le dynamisme des fonctions, et enfin ce qu'il appelle la vigueur de constitution. Il me semble que le concept d'activité en ergonomie est traditionnellement opposé au travail prescrit – mais si on regarde le mot même d'*activité*, ce qui s'oppose à lui, c'est la passivité.

J'ai lu récemment les travaux d'un psychanalyste, Michaël Parsons, qui s'appuie sur les travaux de Winnicott pour qualifier le processus expérientiel comme relevant de la vitalité, de la créativité. Celle-ci fait un lien permanent entre passé, présent, et futur. Il dit qu'en arrivant à mieux connaître son passé, on peut se développer davantage vers son avenir. Et dans l'autre sens, au fur et à mesure qu'une personne continue à changer et à se développer, l'expérience de son passé se renouvelle et se développe en même temps. Il me semble qu'on a eu beaucoup d'illustrations de ce processus expérientiel au cours de ces journées. Cet auteur nous dit que se souvenir, ce travail de remémoration, est une activité en soi. Donc on revient à la notion d'activité. « *Il ne s'agit pas simplement de retrouvaille passive* » : dit Parsons, « *mais d'une activité qui reconstruit dans l'esprit l'expérience remémorée dans cette activité imaginative. Le passé ne fait pas que se refléter dans l'esprit de celui qui se souvient comme dans un miroir. Il s'agit plutôt d'un processus de reconstitution, au cours duquel celui qui se remémore, crée activement l'expérience actuelle en lien avec son expérience passée.* » Ce type de souvenir confère à l'expérience passée une dimension différente, lui attribuant une nouvelle signification à partir du point de vue du présent. Donc il y a une espèce de va-et-vient permanent entre passé et présent, qui viennent s'éclairer mutuellement. Il reprend les travaux de Winnicott autour de son concept d'aperception, qu'il définit comme une perception de quelque chose d'actuel en lien avec notre propre expérience passée, afin d'établir quelle signification intime personnelle peut avoir pour nous cette chose actuelle.

Pour Winnicott, c'est la base de la vie créative. Il distingue deux façons de vivre. La première qui s'organise sur ce processus de créativité. Et la seconde qui repose sur ce qu'il appelle *l'acquiescement* – l'acquiescement étant un ajustement aux réalités du monde, une adaptation à ce qu'attendent les autres personnes. Ceci me fait penser à Canguilhem, au sujet de la capacité d'être acteur, de pouvoir créer ses propres normes ou pas. Cela renvoie à la question de l'activité ou de la passivité : l'acquiescement renvoie dans le monde du travail à une forme d'ajustement aux modèles de prescription du travail. Il me semble que ce sont des notions intéressantes pour éclairer ce qu'est l'activité

Parsons continue à développer l'idée qu'il y a non seulement un va-et-vient entre passé et présent, mais que ça ne suffit pas à pouvoir se projeter dans l'avenir, et outre les phénomènes « d'après-coup », il existe des phénomènes d'avant coup qui permettent de développer un potentiel tourné vers l'avenir, et de rendre vivant le présent grâce à notre disponibilité pour l'avenir.

Winnicott définit ce va-et-vient entre passé-présent-avenir, comme débouchant sur « *le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue* » – contrairement à une posture plus passive d'acquiescement. Cette notion de créativité comme une possibilité de circuler librement dans les catégories du temps (passé, présent, avenir) me semble tout à fait intéressante pour éclairer l'activité dans ses rapports au temps.

Pour terminer, le modèle productif actuel relèverait d'une forme de présentisme – un avenir peu clair du côté de la croissance naturelle, mais qui reste un modèle dominant : l'innovation ordinaire, le « talent » pour reprendre Anne Dietrich, le changement permanent, sont vus comme des moyens pour y parvenir, et impliquent de donner une certaine forme d'autonomie aux personnes. Mais au final on peut se demander ce qu'est cette autonomie. Qu'est-ce que cette autonomie qui est proposée par les temporalités gestionnaires, et qui en fait interdit de penser le passé ? Qui considère l'expérience obsolète ? – et une autonomie dont il n'est pas possible de débattre, pour définir ensemble des orientations futures ? On peut faire l'hypothèse que ces types d'organisation qui empêchent de penser le passé, et qui ne permettent pas aux salariés de débattre des orientations futures, sont des organisations pathogènes. La question qui se pose alors est la suivante : est-il possible d'envisager une autre forme d'autonomie (mais ça relève peut-être de l'utopie) basée sur une capacité effective des salariés, à faire un va-et-vient permanent entre le passé et le présent, et de pouvoir élaborer – en reprenant Valérie Pueyo – un dessein commun sur des orientations futures ?

## Débat avec la salle

---

**Gérard Cornet** : j'ai bien aimé à la fois votre remise en cause de cette perception de la croissance, et aussi l'analyse ergonomique des différentes temporalités dans le travail, avec :

- à la fois cette perception objective des modifications de la santé,
- la perception subjective des événements qui s'inscrivent dans la mémoire et qui vont modifier les projections sur l'avenir et le présent,
- la perception du présent qui est aussi fondée sur l'observation du collectif,
- les perspectives de changement qui s'inscrivent à la fois dans ce bouleversement du rythme du changement,
- et cette accélération du changement qui a aussi ce refus souvent du passé mais aussi ses traces.

Et je me suis demandé, dans une société vieillissante, si on n'abandonnait pas complètement cette idée qu'il faut laisser du temps au temps, pour réaliser les changements culturels dans cette accélération permanente, dans cette vision très temporelle de très court terme, et qui finalement ne donne pas aux gens beaucoup de confiance en l'avenir.

**Corinne Gaudart** : la question de laisser du temps au temps, on y est confronté quotidiennement d'abord en tant que chercheur parce qu'on se rend compte que, quand on intervient dans les entreprises, la question du temps de l'intervention est toujours une question à négocier. Et on se rend compte que le temps de recherche sur plusieurs mois (entre 6 et 12 mois) est considéré comme extrêmement difficile. C'est un temps considéré comme prenant énormément de temps, et n'étant pas directement opérationnel, etc. Et puis, comme le disait Anne-Françoise, on dit souvent « les entreprises », mais en fait ces entreprises sont constituées d'acteurs différents qui ne portent pas tous les mêmes logiques. Mais on voit bien comment elles sont empêtrées dans leurs propres difficultés et leurs propres contradictions, leurs propres oppositions.

Moi qui travaille depuis quelques années sur la question de la transmission des savoirs entre les anciens et les nouveaux, on tombe souvent dans de grosses entreprises où la RH est convaincue de la nécessité de s'occuper de cette question, et donc de mettre en place des outils pour cela. Mais quand on va voir du côté de ceux qui gèrent le travail, même s'ils en sont aussi convaincus, ils nous disent : « on n'a pas le temps ». Et donc une question qui pour eux aussi semble majeure, est considérée, dans une vision de court terme, comme un temps improductif. C'est-à-dire que le temps de la transmission n'est pas un temps productif. Ce n'est pas un temps prioritaire. Il est hiérarchisé et relégué à l'arrière-plan. Donc on voit à l'intérieur même des entreprises, du côté du management, des logiques qui portent des temporalités différentes, et qui s'affrontent, et dont elles ont du mal à pouvoir se sortir. Elles s'en sortent plutôt en arbitrant pour le court terme, et la performance immédiate.

**Gérard Cornet** : je m'occupe de ces problèmes. Et dans le recrutement, c'est vrai que les dirigeants sont toujours dans la perspective : *les seniors, on a intérêt à s'en débarrasser. Ils ne sont pas adaptables, ou ils sont moins flexibles.* Ils sont peut-être moins formés. Et ils ont du mal à s'adapter. Mais ce sont plus des croyances que des réalités, car en fait ils s'adaptent constamment. Donc il y a une espèce de refus de regarder les capacités d'adaptation.

Et puis aussi, on le voit bien dans le recrutement, on recrute plutôt des clones sans regarder les potentiels d'avenir des gens, à partir de ce qu'ils ont pu réaliser. Et même pour les gens eux-mêmes en situation de chômage, ils ne se projettent pas dans leur capacité de changement. C'est-à-dire qu'ils n'arrivent pas à le valoriser. Ils ont tendance à toujours vouloir retrouver les situations du passé. Il y a une difficulté pour eux à se projeter dans la présentation comme valeur de changement, correspondant aux idées et aux préjugés de l'entreprise, et des recruteurs. Et je trouve ça assez étonnant, mais assez difficile aussi sur le plan humain.

**Serge Volkoff** : Juste pour prolonger la réflexion, je vais donner un exemple qui va recouper les choses que vous avez dites (et que tu connais Corinne parce que c'est dans une étude qu'on a faite ensemble).

Alors, c'était dans un projet assez vaste, qui s'appelle « projet impact accompagnement du changement technologique » dans les organismes de Sécurité Sociale, où on avait fait une étude en particulier sur une Caisse d'Allocations Familiales. Mais, dans le cadre de ce projet, on avait eu vent d'un autre organisme de Sécurité Sociale, où un changement technologique avait été mené avec ses employés donc expérimentés. Et plusieurs d'entre eux s'étaient plaints que ce changement leur avait été présenté en une fois. C'est-à-dire qu'il y avait eu une rencontre, dont d'ailleurs tous disaient qu'elle avait été bien faite (c'était une demi-journée d'information et échanges) sur l'organisation et la nouvelle technique : comment ça va se mettre en place ? Et qu'est-ce que ça va changer ? Il y avait de vrais progrès technologiques qui étaient à l'œuvre. Enfin, ce n'était pas idiot. Tout ça pouvait s'entendre. Mais ils trouvaient et le disaient assez brièvement que ça leur posait un problème parce qu'en fait ça leur a été présenté en une fois (qu'il n'y avait eu qu'une demi-journée). Donc à la limite ça aurait été plus court et en deux fois avec un petit peu de temps entre, ça aurait été mieux. Ceci était légitime, parce que justement un temps même modeste de réflexion sur ce changement, est un espace de reconstruction de diverses composantes du passé, et de repérage des éléments du passé qui restent légitime. C'est-à-dire que, quand on m'a expliqué un peu vers où on va, et puis après j'ai une semaine, deux semaines, ou trois semaines, dans lesquelles je confronte ça au travail tel qu'il est, avant le changement. Et puis j'en parle un peu avec des collègues. Au passage, je vérifie que telle question que j'ai eu envie de poser au moment où on m'a présenté ce changement, n'était pas complètement idiote, et que je ne vais pas passer pour une espèce de ringard qui s'oppose à toutes les mutations. Je ne vais pas passer pour un vieux déphasé, etc. Alors du coup, ça m'amène à me dire que dans tout ce qu'on est en train d'avoir voulu valoriser à propos du passé, je ressors de ce séminaire avec l'idée suivante : qu'est-ce que le passé est important ! Et comment s'est scotomisé dans l'ensemble des études qu'on peut faire ? (Alors quand on est dans une situation de consultant, je suppose qu'en plus on compte ses jours. On est payé dessus). Et donc il faut faire vivre soi-même. On est soi-même dans le présentisme de sa propre action. Alors ça m'amène juste à remarquer qu'on a au moins trois bonnes raisons de tenir ce regard sur les passés ou des combinaisons de passé :

La première c'est qu'il y a des faits qui se sont produits dans le passé, et qui sont bons à connaître. Ils sont très importants à connaître et c'est très grave de les effacer. C'est des pertes. Ça me fait vraiment penser, et j'aime toujours donner cette image d'Éric Tabarly qui avait complètement voulu revaloriser la marine à voile d'il y a plusieurs siècles. Et il expliquait que ce n'est pas du tout par nostalgie, parce qu'il y avait là des gisements de réflexion sur les améliorations techniques et organisations sur le navire, complètement perdus. Et c'est dommage.

Deuxièmement, il y a le processus d'élaboration lui-même. C'est-à-dire le fait même qu'en s'efforçant de repérer des éléments pertinents du passé, ça crée une forme de confrontation. Ça crée une forme de mutualisation de réflexion, et un autre regard qu'ensuite le collectif de travail est capable de porter sur ce qu'il advient maintenant et ce qu'il va advenir ensuite.

Et le troisième, c'est l'échange que vous venez d'avoir, et que vous avez pointé, qui est plus dans un registre, si j'ose dire, idéologique. On est combattant face au présentisme quand même. Il faut se poser comme ça. Et on a en face de nous, une idéologie du présentisme, qui a ses déterminants, ses facteurs. On peut comprendre qu'un certain nombre de décideurs qu'on a en face de nous, quels qu'ils soient dans l'entreprise, se jugent consacrés, dédiés, payés pour alimenter le présentisme. Ils ne sont bons qu'à ça. Et ils trouvent que c'est bien qu'ils ne soient bons qu'à ça. On ne leur demande rien d'autre. Et ils ne se demandent rien d'autre. Et on a donc une sorte de travail au niveau de la bataille des idées pour dire : « *mais vous vous trompez. Excusez-nous. Vous vous trompez vraiment. Les quelques minutes, quelques heures, ou les quelques journées que vous allez bien vouloir consacrer à projeter un regard équipé, un peu structuré sur d'où on vient ? À quelle vitesse ?*



*Et par où on est passé ? Par où est passé ce lieu de travail ? Par où est passé ce métier, ces techniques, etc. ? Ce n'est pas du temps de perdu. C'est du temps énormément de gagné. »*

Et même, je terminerai là-dessus, probablement que c'est de l'argent gagné aussi. C'est difficile à démontrer, mais ce n'est pas impossible qu'une certaine manière de comprendre d'où vient le système de travail permet, dans certains cas, par exemple d'apporter des améliorations en termes de performance, ou en termes de santé au travail, qui auront coûté un peu de temps de réflexion et de retour en arrière mais qui, peut-être, coûteront un peu moins après tout en gros investissement pour modifier les choses. C'est possible. Ce n'est pas impossible que, finalement, on s'y retrouve un peu financièrement, en faisant ce détour, cet effort. Alors après, c'est sacrément difficile à démontrer, ça c'est sûr.

**Gaëtan Bourmaud** : Je rebondis sur ces commentaires pour revenir sur l'idée avancée tout à l'heure d'un *futur court-termiste*. Finalement, il n'y a pas que la complexité du passé qui est ignorée, c'est aussi le cas pour le futur. Lors de nos interventions, on prévoit de découper le futur – ça rejoint ce que dit Serge Volkoff, je crois – au sens où on construit une intervention qui prévoit un futur, qui va être fait d'étapes nécessaires, parce qu'on sait que ce futur devra s'appuyer sur de « bonnes bases », sur un passé qui favorise ce développement : c'est l'idée qu'il va y avoir plusieurs étapes, et que les premières étapes futures qu'on va établir vont être essentielles pour la suite. Ce que je remarque, lors de mes interventions de maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés par exemple, c'est que tous – opérateur lui-même, acteurs de santé et sécurité au travail, managers, etc. – convergent vers l'attente d'une transformation comme *d'un coup d'un seul* de la situation de travail. Or, on sait qu'il va falloir la jalonner, la lotir pour qu'on puisse s'appuyer sur chacun des effets antérieurs de la transformation pour parvenir à des évolutions suivantes qui soient adaptées et réussies.

Par rapport à ce que disait Serge, sur l'idée d'une véritable rentabilité économique à penser le passé pour le futur, je pense qu'il est possible de reprendre l'exemple du tableau d'activité présenté tout à l'heure. Pour le coup, c'était un modèle de conception d'un outil informatique totalement innovant pour l'entreprise. Et cela a été extrêmement gagnant pour elle de s'inscrire dans une perspective de conception d'un nouvel artefact, qui en lui-même portait les *traces* de l'activité des ordonnanceurs (les fonctions adaptées inscrites dans les différents moments d'évolution de l'artefact) ; gagnant donc en de nombreux points : financièrement (on me l'a rapporté), au plan du délai de conception, de la qualité fonctionnelle atteinte, voire du « bon accueil » réservé à cet outil par les ordonnanceurs eux-mêmes.



DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- B° 87** *Entrer dans la banque par la voie de l'alternance. Une enquête auprès d'étudiants en master 2 Banque-Finance dans un IAE*  
STEPHANIE MIGNOT-GERARD, CONSTANCE PERRIN-JOLY, FRANÇOIS SARFATI, NADEGE VEZINAT  
septembre 2014
- N° 86** *Les arrivants en milieu de travail : accueil, fidélisation, échanges de savoirs. Actes du séminaire Âges et Travail, mai 2011*  
CREAPT-CEE  
juillet 2014
- N° 85** *Le travail indépendant : conditions de travail et santé. Actes du colloque du 18 septembre 2013*  
SYLVIE CELERIER  
mai 2014
- N° 84** *Le rôle de l'expérience dans les contextes de changement de travail. Actes du séminaire Âges et travail, mai 2010*  
CREAPT-CEE  
juin 2013
- N° 83** *L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France. Une analyse empirique sur la période 1999-2007*  
NOÉLIE DELAHAIE, RICHARD DUHAUTOIS  
avril 2013
- N° 82** *Libres ou prolétariés ? Les travailleurs intellectuels précaires en Île-de-France*  
CYPRIEN TASSET, THOMAS AMOSSÉ, MATHIEU GRÉGOIRE  
mars 2013
- N° 81** *Ressources humaines (RH) et tarification à l'activité (T2A.) Entretiens avec des membres des directions des hôpitaux*  
MIHAI DINU GHEORGHU, DANIELE GUILLEMOT, FRÉDÉRIC MOATTY  
décembre 2012
- N° 80** *Des ruptures conventionnelles vues par des salariés. Analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010*  
RAPHAËL DALMASSO, BERNARD GOMEL, DOMINIQUE MÉDA, ÉVELYNE SERVERIN, collab. LAETITIA SIBAUD  
octobre 2012
- N° 79** *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors ». Étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct)*  
LAURENT CARON, FABIENNE CASER, CATHERINE DELGOULET, ANNIE JOLIVET, LAURENCE THERY, SERGE VOLKOFF [coord.]  
juillet 2012