



association d'éducation permanente et populaire
rue du Beau Mur 45
4030 Grivegnée
04/368 82 32
www.peuple-et-culture-wb.be

Le point de vue du travail et la souffrance au travail

Jeudi 15 novembre 2012 à 11H00: Apport théorique. Alain Balsat, médecin du travail

Il est difficile de construire des savoirs sur la réalité du travail car *"la réalité sociale n'est pas une chose ou un ensemble de données; elle est un processus, elle est la vie des sociétés et en tant que telle, elle ne peut constituer un objet réel satisfaisant aux critères épistémiques (non séparabilité, non localité et non indépendance)"*¹. Malgré cette difficulté qui nous empêche de décoder facilement la réalité sociale quelque soit la méthode utilisée, nous allons voir que le travail, c'est compliqué et que nous ne pouvons le comprendre qu'en interrogeant le "point de vue du travail" !! Nous ne nous arrêterons pas au travail tel que nous le connaissons mais nous aborderons quelque chose de transhistorique, d'universel qui est l'activité de travail. Cette activité que déployaient les premiers humains fabriquant leurs bifaces en silex, est de même nature que celle que développent de nos jours les hommes et les femmes au travail malgré la profonde transformation du milieu provoqué par l'homme lui-même au fil de l'histoire de l'humanité.

On peut dire que la découverte de l'activité fut une surprise. On ne la cherchait pas à vrai dire. La rencontre de l'activité a eu lieu lors d'une étude ergonomique réalisée dans une entreprise de montage de téléviseurs en France en 1971-1972². Les ergonomes aux noms désormais célèbres d'Antoine Laille, Catherine Teiger et Jacques Duraffourg, de l'équipe du professeur Alain Wisner du Conservatoire des Arts et Métiers (CNAM) de Paris, les pères

¹ De l'économie politique à l'ergologie. Renato Di Ruzza et Joseph Halevi. L'Harmattan, 2003. p. 60

² Les commentaires sur cette étude sont pour l'essentiel tirés d'un ensemble d'entretiens sur l'activité humaine publié en 2003 dans "Travail & Ergologie" sous la direction d'Yves Schwartz et Louis Durrive. Edition Octares. Réflexions autour d'un exemple de travail ouvrier pp. 21-30.

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

fondateurs de l'ergonomie de l'activité, ont examiné pendant plusieurs mois des opératrices dont la tâche consistait à insérer des éléments (des résistances, des capacités, etc.) sur une platine en bakélite fixée sur un convoyeur qui se déplace devant elles: temps de cycle 80 secondes, nombre d'opérations: 27. Il s'agit bien entendu de travail à la chaîne. Nous n'allons pas décrire cette observation particulièrement complexe mais en traduire les éléments principaux qui ont une portée universelle.

Selon l'organisation de cette entreprise, ce type de poste de travail ne présentant aucune difficulté apparente faisait l'objet d'une étude préalable par le bureau des méthodes, un service distinct des unités de fabrication elles-mêmes. La fonction des agents du bureau des méthodes était précisément d'analyser la gestuelle de chaque type de poste de travail de cette nature et de rechercher la façon la plus rationnelle de poser les gestes pour réaliser des gains de productivité. Classiquement cette méthode (de l'ingénieur) est considérée selon les principes de l'organisation scientifique du travail (OST) développée par Taylor³ comme la meilleure et la seule façon de travailler: the one best way!! Si les ergonomes ont été amenés à examiner ce poste de travail c'était sur demande de l'employeur lui-même. Ce travail dédié à des femmes en raison de son caractère physique léger provoquait à terme des plaintes musculo-squelettiques sévères qui conduisaient à l'épuisement et à l'éviction du poste. L'employeur était confronté à des problèmes de recrutement de plus en plus importants. Pour débaucher des opératrices, il devait aller les chercher de plus en plus loin de l'entreprise; le système de ramassage des travailleuses voyait son parcours s'allonger de plus en plus. A cela s'ajoutait le fait qu'en l'absence d'une seule opératrice, la chaîne était en quelque sorte rompue. Ainsi au fil du temps les problèmes d'organisation montaient en puissance. Devant ces difficultés grandissantes, l'employeur envisageait la délocalisation de l'entreprise mais comme il craignait de rencontrer les mêmes difficultés ailleurs et que, la terre étant ronde, il finirait en définitive après toutes ces pérégrinations et beaucoup d'argent gaspillé par se retrouver au même endroit, il chercha à solutionner son problème plutôt qu'à l'éviter. Voici donc le contexte dans lequel cette étude s'était inscrite.

Comme nous l'avons signalé plus haut, la tâche de chaque opératrice consiste à insérer des éléments (des résistances, des capacités, etc.) sur une platine en bakélite fixée sur un convoyeur qui se déplace devant elle. Ces éléments sont placés dans des boîtes posées sur des casiers face à l'opératrice de l'autre côté de la bande convoyeuse. Pour ce faire,

³ Taylor et le taylorisme. Michel Pouget. PUF. Collection "Que sais-je?".

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

l'opératrice prend dans chaque boîte de haut en bas et de gauche à droite, (le sens de déplacement de la platine) un ou plusieurs éléments qu'elle insère à des endroits parfaitement précis de ce support en bakélite. Quand on les interroge sur leur travail certaines d'entre elles disent qu'elles traitent les vaches. En effet, la gestuelle globale à ce poste de travail donne cette impression.

L'observation de l'activité des opératrices a conduit à trois constats majeurs:

1. Le travail réel était systématiquement différent du travail prescrit par le bureau des méthodes. Cet écart, c'est l'activité des hommes et des femmes au travail⁴.
2. Aucune opératrice ne travaille de la même façon. Chacune d'elles lorsqu'elle prend sa pause réarrange les boîtes contenant les éléments électroniques à sa manière avant de commencer le travail. Autrement dit l'activité est toujours partiellement singularisée.
3. Chaque opératrice réduit son espace de travail par rapport à celui prescrit par le bureau des méthodes: environ 50 cm versus les 86 cm du bureau des méthodes.

....Aux leçons qu'on en tire

De ces constats, on peut formuler quatre propositions générales.

Si pour un travail complètement normé comme celui des opératrices qui est le résultat de l'OST, si même dans ce cas-là on observe déjà un écart alors qu'on ne devrait pas s'y attendre, *a fortiori* cet écart doit exister pour un travail plus complexe. La raison de cet écart est double. Tout d'abord, le milieu est toujours infidèle. Le réel propose toujours des situations qu'on n'a pas pu prévoir et pour lesquelles nous nous trouvons dans l'obligation de retravailler les normes et procédures existantes pour effectuer la tâche. Mais aussi, il faut invoquer une deuxième raison, ce qui est vivre pour tout un chacun et donc vivre au travail. Tout vivant a des besoins pour lesquels il doit assurer la satisfaction. Il n'est pas totalement déterminé par son milieu. A cet égard, dans le travail moderne, personne ne peut se comporter comme une machine qui embraie sur d'autres machines. Il est d'ailleurs

⁴ Cet écart travail réel, travail prescrit qui est un peu le point de départ de l'ergonomie de l'activité est devenu tellement commun aujourd'hui qu'on ne se rend pas compte de tous les enjeux fondamentaux dont il est porteur.

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

impossible de se penser en machine. C'est une particularité de tout vivant. Donc première proposition: **cet écart est universel et par conséquent irréductible.**

Deuxième proposition qui découle directement du deuxième constat, **cet écart est toujours partiellement singulier.** Les opératrices ont entre elles des caractéristiques morphologiques de toute nature différentes. Il est donc logique sur ce seul élément de comprendre le caractère singulier de la forme de l'activité. Bien sûr si on ne considère que l'aspect morphologique, on peut alors faire des hypothèses et mieux prescrire le travail mais ceci serait encore trop réducteur. Car l'idée est plus générale, l'écart est toujours à mettre en histoire, parce que c'est une histoire particulière, l'histoire de telle opératrice avec ses caractéristiques morphologiques bien sûr mais également psychiques, culturelles (sans oublier ses handicaps éventuels). C'est l'histoire de cette opératrice qui fait que cet écart est toujours partiellement singulier.

En ce qui concerne la troisième proposition, on peut s'interroger sur le comportement apparemment irrationnel des opératrices dès lors qu'on considère le travail prescrit comme l'expression de la rationalité puisque relevant de l'OST (rationalité de l'ingénieur du bureau des méthodes). Pour autant les opératrices et même toutes les opératrices ont-elles décidé d'être irrationnelle ? La réponse est simple et négative car pourquoi alors auraient-elles cherché à se compliquer la tâche pour le plaisir ? *"Force est donc de constater qu'il y a une autre rationalité qui entre en jeu ... Chaque fois qu'il est question d'activité de travail, il faut absolument éviter l'unilatéralité, le tout ou rien. Il n'y a pas non plus une rationalité qui s'opposerait complètement à une autre ... cela signifie qu'il n'y a pas qu'une seule rationalité dans le travail. C'est très important. Mais en même temps on doit se poser la question : quelle est l'entité qui rationalise ici ? Pour le travail prescrit, on voit bien que c'est la rationalisation de l'ingénieur ou du technicien du bureau des méthodes. Mais pour le travail telle qu'il est réalisé par l'opératrice, quelle est l'entité qui raisonne ? Et qu'est-ce que raisonner ? ... Parce que si on demande à la personne pourquoi elle travaille différemment de ce qui est prescrit, sur le moment elle sera incapable de le dire. Elle dira un certain nombre de choses et pour d'autres il faudra qu'elle réfléchisse. Parfois elle n'arrivera pas à comprendre elle-même. Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'il y a à la fois des raisons explicables, des choix qui sont fait au niveau de la conscience, mais en même temps – et tout cela s'entremêle – des choix qui sont faits au niveau, on pourrait dire d'une économie du corps ... Ainsi si la personne réduit son espace de travail c'est aussi pour réduire le balancement du corps pour suivre la platine, s'économiser, éviter la fatigue et mieux tenir les*

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

cadences. Elle ne traduit pas son choix sur le plan conscient. C'est quelque chose qui se fait de façon naturelle. Elle va recréer dans l'infiniment petit des modes opératoires, des séquences qui rendent vivable la situation ; vivable au sens très physiologique, très musculaire, très corporel et ce n'est pas limitatif: comment définir les besoins de chacun? Ils peuvent se traduire sur le plan conscient mais aussi inconscient et corporel. On peut avancer d'autres raisons : la recombinaison des opérations fait gagner beaucoup de temps parce que très fréquemment il y a des aléas. Par exemple, l'écartement des pattes des résistances ne correspond pas à l'entraxe des trous dans lesquelles ces pattes doivent être mises. Donc, il faudra écarter, rapprocher ou redresser les pattes avant d'insérer la résistance et les opératrices savent que cela prend du temps. Si elles utilisent tout l'espace et tout le temps, dès qu'il y a des aléas, « elles coulent », comme on dit sur les chaînes, c'est-à-dire qu'elles sont contraintes d'envahir l'espace de leur voisine pour finir leur tâche. Cela génère des situations très critiques. Par conséquent, quelque chose qui est plus ou moins conscient fait dire à l'opératrice : « il ne faut pas que je gêne ma voisine⁵ ». On voit ainsi que la rationalité (de l'opératrice) conduit à des choix qui ne sont pas irréfutés et permettent la réalisation du travail. Elle prend en compte des aspects à la fois physiologiques (la fatigue musculaire, les sollicitations tendineuses et articulaires, la proprioception) mais aussi les imprévus qui eux n'ont pas été envisagés par le bureau des méthodes (et n'auraient d'ailleurs pu l'être), le vivre ensemble, etc. La liste n'est pas et ne peut pas être limitative, car il est impossible de connaître tous les arbitrages que chaque opératrice effectue lors de son travail. C'est la raison pour laquelle, Yves Schwartz devant cette limite bien réelle de notre connaissance, propose de parler de "corps-soi" pour désigner l'entité qui rationalise au cours de l'activité. La notion de corps-soi renvoie tant aux aspects biologiques, physiologiques, très corporels qu'à notre conscient et notre inconscient et aux aspects socio-culturels; tout étant intriqué, on ne peut savoir qu'est ce qui décide à l'intérieur de cet entité "opératrice". On ne peut qu'en avoir une connaissance partielle. Ce sont néanmoins ces arbitrages compliqués qui expliquent la forme que prend toujours de façon partiellement singulière l'activité de l'homme ou de la femme au travail.

Donc troisième proposition générale. Qui gère cet écart : c'est l'activité d'une entité un peu énigmatique qu'Yves Schwartz appelle le « corps-soi ».⁶

⁵ Ibidem p. 27

⁶ Ibidem p. 28

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

Quant à la quatrième proposition, elle se déduit des trois précédentes. Si l'écart est universel, si c'est le corps-soi qui gère cet écart alors il faut en déduire que la personne fait des choix, conscients ou inconscients, peu importe. Si la personne a des choix à faire c'est en fonction de critères – et donc en fonction de valeurs qui orientent ces choix. On ne peut pas y échapper. Si je choisis de faire comme ceci plutôt que comme cela, c'est parce que je pense que ceci vaut mieux pour moi que cela. Ces débats qu'Yves Schwartz appelle « débats de normes » ne se voient généralement pas. Pourtant si on les ignore, on ne comprend pas l'activité. Ces débats sont à la fois *« des débats de soi avec soi : ils sont liés à ce que nous avons appelé l'économie ou la rationalité, pas forcément du décideur ici mais du corps. S'économiser, économiser la fatigue, tenir les rythmes, tenir les cadences ... Oui cela fait partie des valeurs en jeu. Il y a aussi des valeurs qui tiennent à d'autres débats ... je me dirai peut-être : « eh oui je suis fatigué, mais dans l'entreprise, il faut tenir les cadences ! » parce que, que je sois d'accord ou pas avec la manière dont l'entreprise est gérée, dont elle m'utilise, il n'empêche que ce poste-là c'est aussi mon travail, c'est mon salaire. Donc je peux être content ou pas content, mais dans mes débats internes, conscients ou inconscients, je ne peux pas éliminer cette question. Et puis il y a des débats de valeurs qui sont d'ordre social, ce que nous appellerions « le bien vivre ensemble » et qui font une espèce d'accordéon permanent entre le global et le microscopique. Si l'opératrice, ici, se préoccupe de ne pas déborder, de ne pas couler parce que, comme on dit sur la chaîne, « le travail fout le camp », c'est aussi pour ne pas gêner la voisine. Cela fait partie des valeurs, disons du vivre ensemble. Si je crois que je dois me battre dans l'infiniment petit pour rendre vivable la vie de ma voisine, c'est que je crois à quelque chose comme le vivre ensemble et que la politique pour moi a une certaine valeur, dès lors que cela a de la valeur au niveau microscopique. Mais il y a des situations où il peut y avoir des crises, des conflits. Où au contraire, je ne me pose pas cette question, je ne mets pas cette valeur en jeu. Je soutiens la valeur contraire parce que ma situation est déjà tellement pénible à vivre que je ne veux pas savoir ce qui se passe à côté, ou bien je suis en conflit avec les autres »⁷.*

Ainsi l'activité inclut un complexe de valeurs. Dans **la quatrième proposition**, l'écart renvoie toujours à un débat de valeurs.

En conclusion, l'activité humaine aurait quatre caractéristiques :

⁷ Ibidem p.29

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

1. Il existe toujours un écart;
2. Cet écart est toujours partiellement singularisé ;
3. L'entité qui conduit et arbitre cet écart est une entité à la fois âme et corps ;
4. L'arbitrage mobilise un complexe de valeurs : le travail est toujours rencontre de valeurs.

Bien être au travail et qualité du travail sont indissolublement liés⁸.

L'activité correspond très concrètement à ce que nous appelons le point de vue du travail. Ces propositions sur l'activité de travail offrent un regard pertinent sur le travail humain et nous invitent à réfléchir à ce qui se passe au quotidien sur le terrain des organisations. Il nous faut faire l'effort de rechercher et mettre au jour ces débats de normes et de valeurs pour comprendre le travail pour le transformer bien sûr mais aussi et avant tout lui rendre la place qu'il occupe naturellement dans les entreprises. Que le travail soit occulté, c'est une constante, quasi un donné: le travail est "invisible" même pour celui qui le pratique. Ces débats ne se "voient" généralement pas comme nous l'avons dit plus haut. Mais pour autant nous ne pouvons les ignorer et faire comme s'ils n'existaient pas car alors toutes décisions se prendraient sur un point de vue et selon une rationalité propre et indépendante. Ignorer ces débats, ignorer leurs existences même, peut conduire *in fine* à mutiler son semblable et porter atteinte à la qualité du travail. Ignorer ces débats a en pratiques diverses conséquences directes: il ne permet pas de comprendre ce que représente pour le travailleur(se) "se mettre en activité" (il s'agit non seulement de se réaliser soi-même mais avant tout c'est un acte fondateur que pose tout vivant qui aspire par essence à être sujet de son milieu). Ignorer ces débats c'est aussi s'empêcher de comprendre que c'est par le re-travail des normes antécédentes (débats de normes) que les situations non anticipées que le réel propose, le milieu est toujours infidèle, permettent d'être solutionnées concrètement. Ignorer ces débats de normes, c'est nourrir l'illusion qu'il ne se passe rien. Bien être au travail et qualité du travail sont indissolublement liés. Porter atteinte à l'un c'est nuire à l'autre et ça va dans les deux sens. Implicitement toute organisation de travail qui produit cet effort, et on devrait dire cet inconfort intellectuel de mettre en débat son propre point de vue

⁸ Certains aspects de ce point demande un long développement, ils seront abordés ici succinctement.

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

pour l'ouvrir aux débats de normes et de valeurs que gère tout vivant au travail, permet sous cette condition d'apporter elle-même des solutions à ses propres difficultés. Les ressources internes d'une organisation sont bien plus grandes qu'on ne se l'imagine. A l'inverse laisser faire, ignorer les problèmes qui émergent du travail, ne pas s'engager dans cet inconfort intellectuel, revient à mutiler le travail et par conséquent à mutiler son semblable; c'est cela qui fait crise et qui un jour ou l'autre débouche sur une crise. On comprend mieux ainsi que ce qui se passe au plus micro du travail affecte le macro de l'organisation; l'activité a une valeur de médiation entre le micro et le macro car c'est la question des valeurs qui engendre la dialectique micro-macro.

La souffrance au travail

Nous l'avons vu, tout ce qui peut en tendance empêcher les débats de normes et de valeurs est de nature à rendre en tendance le travail impossible: pour reprendre l'exemple des opératrices de la Thompson, si on les contraint à respecter l'arrangement des boîtes de pièces comme le prévoit le bureau des méthodes, on bloque le retravail des normes et on rend en tendance le travail impossible. Si on fige les normes antécédentes, on empêche tout retravail des normes antécédentes, toutes transgressions des normes (on dira toute renormalisation) avec comme conséquence directe l'impossibilité de travailler. Mais ce n'est pas la seule conséquence. Si une machine n'est pas correctement entretenue, son rendement diminuera, la machine en elle-même ne sera pas affectée car elle n'a aucun besoin. Ce n'est pas le cas du vivant. Tout vivant cherche à être sujet de son milieu; il ne peut être complètement déterminé par ce dernier, un peu comme une machine qui embrasserait sur d'autres machines. D'ailleurs si le taylorisme a échoué c'est parce qu'il voulait aligner les hommes et les femmes sur les machines comme de vulgaires machines. **Vivre en santé** c'est pour le vivant établir avec son milieu comme un débat où il apporte ses propres normes d'appréciation des situations pour dominer son milieu et se l'accommoder. Si lors de l'activité, les débats de normes et de valeurs sont bridés, la situation du vivant en tendance commandée du dehors devient de ce fait de plus en plus invivable car *"Vivre c'est rayonner, c'est organiser le milieu à partir d'un centre de référence qui ne peut lui-même être référé sans perdre sa signification originale"⁹ ... une vie saine, une vie confiante dans son existence, dans ses valeurs, c'est une vie en flexion, une vie en souplesse, presque en*

⁹ Georges Canguilhem. La connaissance de la vie. 2^e édition 1965 Vrin. 2003 pour l'édition de poche. ISBN 2-7116-1132-9. Page 188.

Université D'AUTOMNE 2012 SUR LES NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL

*douceur*¹⁰. La situation du vivant commandé du dehors par le milieu, c'est ce que Goldstein tient pour le type même de la situation catastrophique¹¹". Tout ce qui rend le travail en tendance impossible, crée une situation en tendance invivable. Le vivant au travail souffre. C'est ce qu'on appelle **l'impossible/l'invivable**.

Si la souffrance au travail est quelque chose qui naturellement interpelle, elle représente pour l'organisation un indicateur de quelque chose qui se passe au niveau du travail et qui à cet égard revêt une dimension économique. Notre regard ne doit pas se focaliser sur la souffrance sauf pour en décoder les mécanismes et cela nécessite une expertise, mais plutôt se distancer et chercher à comprendre les débats de normes et de valeurs c'est-à-dire le point de vue du travail **pour rechercher des solutions**. Il s'agit non seulement d'éviter la souffrance à autrui mais également de porter remède à ce qui fera crise un jour si la situation est laissée en l'état et donc de participer directement au bien être économique de l'organisation.

¹⁰ Ibidem p. 187

¹¹ Ibidem p. 188