

# Soutenir le travail en temps de crise... une offre à repenser

## **Avant-propos :**

Sans doute comme beaucoup d'entre vous, nous avons souhaité nous rendre utiles durant cette crise sanitaire. Avec plus d'une centaine de collègues, nous nous sommes inscrits dans l'initiative des **Ergonomes Solidaires**. Acteurs et observateurs attentifs, nous constatons qu'au-delà du soutien de celles et ceux qui travaillent, il faudra dans les semaines et les mois à venir soutenir également les ergonomes. L'Ergonomie est une discipline de crise, elle s'adapte et réagit aux changements de l'environnement. Pour les ergonomes, il s'agit de repenser leurs pratiques et d'imaginer peut-être de nouvelles perspectives. C'est donc sur ce point que nous avons souhaité apporter notre modeste et malheureusement trop masculine contribution. Voici ainsi, un texte de réflexion qui ambitionne de nourrir "l'espace distancié" de controverse proposé par la SELF, notre partage ici se veut simplement solidaire.

*« La crise consiste justement dans le fait que l'ancien meurt et que le nouveau ne peut pas naître... »*

*Antonio GRAMSCI*

Face à l'intensité des questions qui se posent et conscients de leurs impacts sur la santé et de ce qui se joue dans l'engagement individuel et collectif dans le travail, des conséquences humaines et sociales, à nous d'œuvrer pour contribuer à faire du travail une ressource dans ce nouveau monde.

## **De la crise à la reprise,**

Après 2 mois de confinement pour certains et une activité dégradée ou transformée pour d'autres, l'heure est venue d'envisager demain. Il faut vivre durablement avec la situation malgré les difficultés de projection.

L'observatoire de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) constate que tous les secteurs économiques sont concernés, dont certains en danger comme « Hôtellerie et Restauration », « Immobilier », « Industrie manufacturière », « Commerce en gros et de détail ». L'OIT recommande une reconstruction suivant 4 axes : 1) Stimuler l'économie et l'emploi, 2) Soutenir les entreprises/les emplois et les revenus, 3) Protéger les travailleurs sur leur lieu de travail et 4) S'appuyer sur le dialogue social pour trouver des solutions.

Nous allons devoir innover dans un environnement législatif et économique instable qui va chercher à s'ajuster aux évolutions permanentes de la situation. Les fondations sont fragilisées et les repères changent et changeront. L'ensemble des activités humaines est indéniablement impacté. Il est indispensable de créer des espaces de délibération pour concevoir et mettre en œuvre le travail, ce que l'ergonomie apporte par son point de vue systémique et opérationnel dans le but d'outiller et d'animer les débats et les prises de décision à toutes les échelles de notre société.

Si l'ergonomie est légitime sur l'adaptation et la transformation des systèmes de travail, cela doit se manifester par la capacité des ergonomes à être innovants et créatifs pour réinventer leurs pratiques professionnelles.

Trop souvent attendus, uniquement et à tort, sur la réparation, la gestion des conséquences du travail (réaménagement des postes), à nous de saisir les opportunités de cette pandémie pour ouvrir le champ des possibles et prendre part pleinement à la réflexion stratégique, supportant le fonctionnement des entreprises et des organisations.

### **Un bagage qui nous permet d'agir,**

Transformer l'offre des ergonomes nécessite de renforcer et de réinventer nos manières de faire. Les ergonomes peuvent, dans leurs pratiques, intervenir, concevoir, conseiller et former.

- **Intervenir** : c'est-à-dire prendre la main, s'investir dans une pratique en réponse à une demande articulant santé, sécurité, performance pour aider les acteurs à avancer sur ce qui fait problème et être force de proposition.
- **Concevoir** : c'est-à-dire intégrer une équipe et participer à la création d'un équipement, un produit, un système de de travail ou de vie
- **Conseiller** : c'est-à-dire écouter, comprendre et faciliter la réflexion des acteurs de l'entreprise sur un projet, un événement particulier, ce qui fait problème. Être présents pour accompagner les interlocuteurs sur la manière dont les activités des hommes et des femmes au travail seront prises en compte dans les projets de changements.
- **Former** : c'est-à-dire transmettre, aider à la montée en compétence des personnes aux méthodes permettant l'analyse et la compréhension de problématiques en lien avec des activités professionnelles, à l'ergonomie.

L'ergonomie s'est développée au fil du temps dans un grand nombre de domaines d'actions. La fiche métier produite par les Organisations Représentant les Métiers de l'Ergonomie (ORME) témoigne de cette diversité ([www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org)), mais force est de constater que le spectre des registres d'action des ergonomes reste très hétérogène. La crise nous invite à (ré)affirmer, à (ré)inventer nos façons de faire et à poursuivre la démonstration de l'utilité et de la pertinence des ergonomes pour contribuer à la conception des systèmes de travail et de vie dans toutes leurs dimensions.

## **Le travail sans dessus dessous**

Pendant la crise, le *leitmotiv*, souvent repris, est que “rien ne sera plus comme avant”. Mais, au-delà de la formule, qu'est-ce que cela dit vraiment sur le plan de la transformation des activités des hommes et des femmes dans les systèmes de travail?

Face à un événement inédit, à l'urgence, à un confinement imposé, les entreprises se sont adaptées en mettant en tension leur organisation et parfois leurs équipes. Après l'urgence, pour un déconfinement durable, il devient nécessaire d'en faire le bilan. La mise en place du télétravail, du chômage partiel, la révision des modes opératoires avec l'intégration des gestes barrières, de la distanciation sociale et des nouvelles règles sanitaires, la restriction de la libre circulation des personnes et des marchandises, la réorientation ou l'intensification de la production, etc. sont en train de laisser des traces. Le déplacement de la frontière vie professionnelle / vie privée, le contexte sanitaire, le caractère incertain de l'avenir viennent profondément rebattre les cartes des dimensions subjectives des activités humaines.

Bien qu'en grand déploiement ces dernières années, la culture d'une activité individuelle et collective “à distance” n'était pas systématiquement présente dans les entreprises avant cette crise sanitaire. Elle s'est invitée de force, du fait du confinement et semble vouloir se maintenir après le déconfinement. Au-delà des questions légitimes d'équipement et de poste de travail qui se posent, ce qui fait problème est bien le travail à distance dans un environnement familial confiné. Le télétravail ne s'improvise pas, il génère d'autres formes d'échanges et de partages, il convoque une confiance qui n'est ni naturelle, ni immédiate dans une organisation et pour un manager.

Prôner un retour du dialogue social au service de la cohésion des entreprises est une volonté partagée des ergonomes. Nous sommes également lucides sur le fait que des mois sans se voir et les inquiétudes légitimes, concernant la prévention des risques professionnels, ne vont pas faciliter les échanges entre les acteurs là où le dialogue était déjà compliqué avant cette pandémie. Donc, au-delà des accords avec le Comité Social Économique (CSE), les dirigeants ont besoin d'interlocuteurs avec qui construire et organiser des solutions à mettre en œuvre, avec qui trouver les meilleurs compromis pour réaliser le travail. Confronté à la réalité des situations, il faut construire collectivement des solutions pour répondre aux enjeux de production des entreprises et préserver la santé des personnels. Il faut également être vigilant au piège hygiéniste qui nous renverrait sur une pratique limitée. Il revient aux ergonomes de tenir cette complexité et d'organiser, et permettre, une lecture partagée des enjeux, sans opposer les parties prenantes. L'ergonomie est une ressource pour objectiver et donner du sens aux différents points de vue pour construire le “travailler ensemble”. C'est tout l'enjeu de la *coopération* dont chacun s'est plu à souligner l'importance pendant la crise.

Le monde d'après ? Au-delà de ces adaptations réactives, quel monde du travail naîtra de l'après COVID 19 ? Il est bien sûr difficile de répondre. Il en est de même pour les futures demandes des organisations quelles qu'elles soient. Pour l'ergonome, l'objectif n'a jamais été d'adapter le travail mais plutôt de contribuer à le changer, le réinventer et le faire dans une perspective à hauteur des enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain.

### **De l'utopie au pragmatisme de la pratique,**

Faut-il voir la crise provoquée par le Covid 19 comme une opportunité, le déclencheur d'une prise de conscience et d'un changement bénéfique pour tous ? C'est certainement l'utopie concrète du projet de l'ergonomie en France, une transition de fond obligée par des circonstances. La puissance utopique nous permet de révéler la plasticité du monde, il faut nous en saisir et la rendre concrète puisqu'elle porte en elle l'espérance d'un renouveau.

Faut-il parler de rupture avec les modèles du travail devenus conventionnels ? Sans doute, car la question n'est pas de survivre à la crise, mais plutôt d'en sortir transformés et grandis en réinventant le travail. Un des enjeux est alors de faire du travail une ressource dans l'émergence d'un nouveau à venir. A l'heure où des plans de "sauvegarde de l'emploi", de licenciement, de départ volontaire envisagent ou se préparent, il faut voir la gestion des ressources humaines non plus comme une contrainte mais comme valeur pour l'entreprise. En somme, tirer tout le parti de les voir précisément comme des "ressources".

### Quelle(s) offre(s) les ergonomes peuvent-ils proposer ?

Plusieurs niveaux d'actions possibles, comme la contribution à l'aménagement du travail à distance, à l'intégration des mesures barrières et de la distanciation sociales, à la formation des plans de continuité et de reprise de l'activité sont d'ores et déjà connus et maîtrisés par les ergonomes.

C'est dans la durée que l'on doit positionner les contributions souhaitables des ergonomes. Même si les ergonomes ne sont encore pas assez souvent directement sollicités sur ces questions, le besoin est présent, à nous de nous en saisir.

Des thématiques émergent déjà, et d'autres sont certainement à venir :

- **Le rôle social du travail.** Le confinement confirme le caractère structurant et la place du travail dans notre vie. Quoi qu'il arrive, trois dimensions de la personne se manifestent dans l'activité : faire, être et avoir. Les mutations sociales viennent fracturer le rapport au travail et à l'emploi, ce que chacun perçoit et accepte. A l'idée d'une stabilité apparente d'un emploi salarié à temps plein s'oppose d'autres formes de travail (pluri-employeurs, bénévolat, auto-entrepreneuriat, etc.) et de nouvelles organisations (temps partiel, multi-activités, emploi partagé, etc.). Le rapport de l'individu à l'emploi, qu'il en ait un ou pas, va se modifier et de nouveaux modes d'insertion par le travail ou de formes atypiques de l'emploi dans et hors l'entreprise vont s'inventer.

- **La redécouverte de soi et des autres.** Au-delà de la formule « prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres », la dimension servicielle des activités va s'imposer. Quelle que soit la nature des biens ou des services produits, la relation aux fournisseurs va changer. La demande tournera vers une plus grande prise en compte du besoin (proximité, agilité, ...). Les modèles que nous connaissons vont nécessairement être remis en cause face aux nouvelles relations entre l'offre et la demande : la relocalisation des emplois, des activités humaines, les dépendances insoutenables en lien avec une économie mondialisée basée sur la financiarisation, le renforcement d'un développement durable et de valeurs écologiques, etc. Servicialisation de l'économie et territorialisation des activités humaines avancent ensemble avec la montée de l'enjeu de comprendre la place de la subjectivité dans l'engagement des personnes au travail.
- **Remodeler les modes de gouvernance.** Les organisations, leurs dirigeants et leurs managers vont devoir réfléchir à leur raison d'être et au sens profond de leurs actions, pour eux-mêmes et leurs collaborateurs : se mettre en capacité d'une ouverture d'esprit, innover, désapprendre autant qu'apprendre, faire preuve de discernement, renforcer l'engagement de leur personnel et maintenir un lien social. L'introspection sera donc nécessaire pour envisager de nouvelles coopérations inter-entreprises, de nouvelles interactions entre collaborateurs et avec les clients. Les "chaînes de valeur" se sont et vont continuer à se transformer. Ce qui constitue la valeur d'une organisation va se déplacer nécessitant la révision des modèles de performance et la création de nouveaux outils de pilotage et de reporting de l'activité. Capter, rendre intelligible et utiliser de grande masse des données contribuera à conditionner les modalités de cette nouvelle gouvernance du fait de la transformation numérique.
- **(Ré)interrogation du management : gérer des ressources que l'on ne voit plus et dont la maîtrise change.** Planifier, organiser, diriger et contrôler demeurent des principes toujours enseignés dans les écoles de management. Donner du sens au travail demandé, apporter un soutien, soutenir la confiance, la coopération, manager le travail plutôt que les travailleurs, travailler la question de l'autonomie et de la responsabilité émergent comme des pistes, pas si nouvelles que ça, à instruire. A l'heure où le management à distance va s'intensifier avec l'accroissement probable du télétravail, il nous faut, plus que jamais, prendre soin des managers et les accompagner dans les transformations profondes de leurs propres activités et situations de travail.

- **Sortir certains acteurs de l'invisibilisation sociale.** La pandémie et ses conséquences ont révélé l'importance de certains secteurs professionnels et de l'utilité sociale, jusque-là souvent ignorée, de certains métiers nécessaires à notre confort de vie (la santé, l'aide à la personne, l'agriculture, l'alimentation, les circuits logistiques, la livraison, la distribution, etc.). Une relecture sociétale, a posteriori, de ces secteurs et de ces métiers apparaît comme inévitable, pas uniquement sur des conditions salariales, mais sur les conditions organisationnelles, de travail et d'emploi de leurs activités. Le temps de la "reconnaissance nationale" devrait être suivi d'une analyse objective de leurs valeurs. Un préalable essentiel à la redéfinition de ces organisations au regard de leur utilité sociale.
- **Mutation des formes d'échanges et de travail collectif : nouveaux usages numériques.** Le travail à distance oblige l'entreprise à des recours intensifs aux outils collaboratifs et à un accès distant à ses réseaux. L'usage des réseaux sociaux pallie les lacunes des outils institutionnels. L'entreprise n'est plus alors propriétaire des données qui s'échangent et perd la maîtrise des formes d'interactions entre ses collaborateurs.  
Derrière les considérations techniques et matérielles, plusieurs sujets restent à traiter : la qualité et la pertinence des outils applicatifs, l'organisation des échanges (externes<->internes), les horaires de travail, l'interpénétration des sphères professionnelle et privée, la communication de l'entreprise à destination de son personnel, les remontées d'information à envisager et leur traitement, les lieux (réels et/ou virtuels) d'échanges sur le travail, la flexibilité entre collaboration présenteielle et numérique... D'une phase actuelle de bienveillance, nous entrons dans une phase en tension avec la distanciation sociale, l'usure, la fatigue, les contraintes qui ne sortent plus des espaces de vie.
- ...

Attentifs et actifs ensemble, voici notre manière d'alimenter la controverse nécessaire à notre discipline.

Thierry MORLET, Arnaud TRAN VAN  
Vincent BOCCARA, Bernard DUGUÉ, François HUBAULT,  
Benoit LANGLOIS, Alexandre MORAIS, Benoit ZITTEL  
**Membres du Comité de Soutien et d'Orientation  
des Ergonomes Solidaires et Membres de la SELF**