



Texte original.*

Revendiquer et élaborer un travail qui ait du sens !

Henri FANCHINI

Ergosophia – 14 rue Charles V – 7500 Paris

henri.fanchini@ergosophia.com

Résumé : S'inscrivant dans une conception politique de l'ergonomie, convaincue de la puissance créatrice de l'activité de travail et de ses bienfaits en termes de lien social et d'épanouissement personnel, la présente réflexion fournit des premières bases pour appréhender le sens du travail comme une dimension sur laquelle devrait d'intervenir tout ergonome soucieux de contribuer aux nouvelles formes de « vivre ensemble ». Le sens du travail n'est pas la résultante de déterminants obscurs et incertains justifiant qu'il soit disqualifié du champ disciplinaire de l'ergonomie. Il n'est pas non plus un « sens-interdit » qu'on ne saurait emprunter dans entreprise. C'est pourquoi il faut revendiquer le sens du travail en tant que tel, et envisager sa construction ou sa restauration comme un projet d'action. La notion de sens du travail est détaillée afin d'orienter l'action de l'ergonome.

Mots-clés : sens du travail, éthique du travail, récit, narration.

Claim and design work that makes sense !

Abstract : According to a political conception of ergonomics, convinced of the creative power of labour and its benefits in terms of social cohesion and personal development, this paper seeks to understand why the meaning of work contributes to social inclusiveness and how ergonomists can make a difference. The meaning of work is not the result of determinants obscure and uncertain, justifying it is excluded from the discipline of ergonomics. It is not a « wrong way » we cannot take in the company. This is why we must assert the meaning of work as such, and consider its construction or restoration as a plan of action. The meaning of work is discussed and detailed to guide the action of the ergonomist.

Key words : meaning of work, job enlargement, organisational design, political comment and ethical considerations.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

FANCHINI, H. (2013). Revendiquer et élaborer un travail qui ait du sens !

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Longtemps la manière dont l'ergonomie en tant que telle s'est pensée et donnée à voir visait à rendre lisible, sur un mode pédagogique, les fondements et les apports de la discipline ; ceci afin d'en asseoir la légitimité, tant par démarcation avec d'autres disciplines scientifiques que vis-à-vis des commanditaires d'interventions en milieu professionnel.

Communément, il était attendu de l'action de l'ergonome au sein de l'entreprise qu'elle améliore les conditions de travail en agissant sur l'organisation, les espaces, les outils et les interfaces. Incidemment, ces transformations pouvaient avoir des répercussions sur la subjectivité de ceux qui travaillent, leurs représentations et croyances, mais ces impacts étaient généralement considérés comme collatéraux, voire hors du champ dévolu à l'ergonomie, cette dernière s'avérant plutôt l'apanage d'autres sciences humaines.

Pourtant, si l'on regarde plus loin que notre pratique structurée par la rationalité instrumentale et visant à améliorer santé et efficacité, on ne peut que se sentir interpellé par des questions axiologiques interrogeant les finalités de ce qui est produit, de même que le sens du travail pour assurer cette production.

D'un intervenant à l'autre ce questionnement revêt des degrés divers. L'expérience venant, il s'exacerbe.

Ainsi, sur le terrain, l'actualité des risques psychosociaux (RPS) nous confronte aux limites et à l'incomplétude de la conception purement « instrumentale » de l'ergonomie. Quelle que soit la conviction que nous ayons quant au fait que l'organisation du travail en tant que telle (effectifs, horaires, répartition des tâches) s'impute sur les risques psychosociaux, et quelle que soit la volonté d'affirmer, plus particulièrement à l'attention des décideurs et des prescripteurs, l'existence d'un lien fort entre modèles d'organisation et RPS (ne serait-ce que pour déjouer la tentation de verser dans la personnalisation des difficultés), cette posture idéologique est rapidement débordée par d'autres considérations. Souvent, quand les préconisations organisationnelles restent lettre morte, l'on se prend soi-même en tant que consultant à lorgner et à chercher à revisiter (sans le dire nécessairement) d'autres territoires que sont la communication managériale, la gestion et la « philosophie » de l'entreprise, ceci pour questionner tout un ensemble flou et tabou ayant trait au système de valeurs et aux questions politiques qui traversent l'entreprise sans trop s'y arrêter. Au centre de cet ensemble se trouve l'embarrassante question du *sens du travail*, pudiquement délaissée par nombre d'ergonomes.

Peut-être est-ce là la limite d'une certaine ergonomie, visant à distinguer et à maintenir coûte que coûte dans les pratiques, la séparation entre « action sur le réel », entendez le monde matériel « objectivable » (supposé pareillement accessible à tout observateur compétent), et « action sur le sujet

hétéronome », entendez les mentalités, pour le dire simplement. Par ailleurs, soulignons que la discipline ne s'est presque exclusivement penchée que sur le travail dans sa forme salariée, d'où s'ensuit une forme d'asphyxie. À trop considérer le lien de subordination comme faisant irréductiblement partie de l'arrière plan de toute situation de travail, en s'enracinant profondément dans le terreau de l'écart travail-prescrit/travail-réel (quand bien même serait-il affirmé comme irréductible), l'ergonomie a manqué de s'oxygéner à d'autres formes de travail, moins directement structurées par la subordination et la prescription, comme par exemple celui des commerçants, des professions libérales, des artisans ou des artistes, même si ces modalités de travail n'échappent pas à certaines formes d'aliénations.

ABORDER DE FRONT LA QUESTION DU SENS DU TRAVAIL

La réponse à cette interrogation — action sur le réel versus action sur la subjectivité ? — ne se résume pas à une approche pluridisciplinaire, mais participe plutôt d'une extension de l'objet de l'ergonomie, cette extension pouvant contribuer à une meilleure articulation avec d'autres disciplines.

Entre la transformation des objets physiques du travail et les tentatives d'infléchir directement le vécu au travail (à grand renforts de communication interne, de soutien psychologique, voire de psychotropes), il existe une voie intermédiaire, consistant, à préparer, voire rétablir, les *conditions de possibilité de l'émergence du sens du travail*. Comme l'indique Husserl les choses ne sont, qu'en tant qu'elles sont choses de l'expérience, et c'est celle-ci qui leur prescrit leur sens.

Dès lors, la question qui est posée est la suivante : en quoi l'action de l'ergonome, en agissant sur les choses du monde physique (le poste de travail élargi), peut-elle enrichir a priori un réseau de significations dont le sujet fera l'expérience à travers son activité future ? Autrement dit, ceci revient à intégrer d'emblée au sein des conditions de travail visées la question du « sens disponible », comme une exigence essentielle imposée au travail que l'ergonome cherche à modeler.

Notre propos est ici de fournir des premiers repères pour se saisir du sens du travail comme d'un matériau à part entière participant de nos prestations.

Élargir le modèle de l'homme au travail

Il est une condition préalable pour pouvoir aborder au sein de l'entreprise la question du sens du travail en tant que telle, c'est celle consistant à partager avec nos interlocuteurs un modèle non simpliste de l'homme au travail, et à résister aux forces de segmentation qui menacent ce modèle.

Résister à la taylorisation, autrement dit s'opposer à la conception d'un homme qui ne serait, selon les termes de Canguilhem [1], qu'une « machine à embrayer correctement sur d'autres machines, [...] du vivant simplifié, dans ses intérêts et réactions à

d'égard du milieu », les ergonomes savent faire ou devraient savoir le faire, la discipline ayant suffisamment engrangé de connaissances pour en dénoncer à notre époque les méfaits. Mais la tâche s'avère plus que jamais rude, tant l'industrialisation progresse dans tous les secteurs, en standardisant les processus, segmentant les tâches de façon procédurière, au point de désincarner et de déshumaniser le travail toujours plus, comme en attestent les atteintes à la santé.

L'avenir sociétal découle directement du modèle qui s'imposera in fine. Depuis Weber nous savons que : « la question [...] qui se trouve à vrai dire à la base de tout travail économique n'est pas : comment se porteront les hommes de demain, mais : que seront-ils? Ce que nous voudrions cultiver, ce n'est pas le sentiment du bien-être des hommes, mais les qualités dont nous ressentons qu'elles font la grandeur de l'homme et la noblesse de notre nature» [2]. L'ergonomie ne peut plus simplement se satisfaire de contribuer au confort, ou à la préservation de la santé au travail, mais doit porter plus haut l'exigence suivante : « travailler n'est pas produire seulement des richesses économiques : c'est toujours une manière de se produire. La question à se poser à propos des contenus du travail est donc aussi celle du type d'hommes, de femmes dont nous souhaitons que l'humanité soit faite ? » [3].

La prise en compte de l'homme dans toutes ses dimensions (biologique, sociale, cognitive et psychique), conçu comme une totalité et ne pouvant se réduire à un ensemble de « facteurs » dits humains, résulte à la fois des luttes syndicales, de l'avancée des connaissances et de l'application de la réglementation. Il convient désormais d'y ajouter une nouvelle dimension, que l'on pourrait qualifier de « spirituelle » ou de « morale », et qui ressort à la fois d'un besoin *et* d'une exigence de sens au travail. Il ne s'agit pas simplement de revaloriser le contenu du travail mais d'exiger qu'il comporte intrinsèquement les conditions manifestes de possibilité de sens.

Quelles sont-elles ? C'est ce que nous allons chercher à préciser...

Quelques repères autour de la notion de sens du travail

L'idée du « sens du travail » doit être abordée comme une notion plutôt que comme un concept hérité d'un champ disciplinaire donné. Cette notion peut se ramifier en fonction des usages, se laisser retravailler par les interprétations et surprendre par les malentendus.

Notre ambition ici est de fournir quelques indications pour capturer cette idée de sens du travail, de manière à pouvoir ensuite appréhender une situation de travail sous l'angle des caractéristiques qui la prédisposeront à accueillir ce sens particulier qu'est le sens du travail.

D'un point de vue étymologique, le terme de sens encapsule plusieurs notions : la signification, la direction (ou l'orientation), mais aussi le processus

sensoriel correspondant à l'action de sentir. On peut avoir plus ou moins le goût du travail ou le travail peut manquer de saveur.

Une première piste serait de conserver toutes ces acceptions, et ne pas réduire le sens à la signification (attribuée par le travailleur, souvent en terme « d'équivalence » salariale ou d'emploi) ou à la direction (prônée par le management, à partir d'une « vision » plus ou moins bien communiquée).

Pour en venir à la question qui nous intéresse, c'est-à-dire définir et repérer ce qui comporte ou non du sens au travail, plusieurs angles d'attaque doivent être considérés : la « polarité », « l'origine » et la « véracité ».

La polarité

Paradoxalement, on se rend compte du sens du travail plus lorsqu'il fait défaut que lorsqu'il est omniprésent. Le sens revêt souvent une valence négative : nous prenons conscience de son manque. Les situations professionnelles abondent où le sens a disparu. On observe ainsi des épuisements progressifs ou des ruptures brutales de sens. Citons le cas du chercheur qui, ayant consacré des années de sa vie à un domaine de recherche, se voit brutalement refusé l'accès à celui-ci du fait d'un changement de programme scientifique : il fera l'expérience d'une rupture brutale, à l'instar de tous ceux qui se retrouvent d'une manière ou d'un autre « au placard ».

Tout changement modifie le sens du travail. Soit. Cependant, il s'avère souvent plus ardu de cerner le sens sous son versant positif que négatif. En cela réside un enjeu majeur pour l'ergonome : ne pas s'arrêter à la dénonciation des « pertes de sens » mais mettre en œuvre ce qui prédispose à son émergence ou à sa reconstruction.

L'origine

Les sources du sens au travail sont multiples. Schématiquement, on peut distinguer une origine que nous appellerons exogène en cela qu'elle est extérieure et déborde de la situation professionnelle et l'entreprise, et une origine pour partie endogène, ancrée profondément dans les déterminants du travail. Même le travail le plus « vide » et abscons peut revêtir du sens s'il s'avère servir des fins débordant du cadre de l'entreprise (exemples : gagner rapidement de l'argent pour mener à bien un projet, disposer d'une référence utile sur son CV, etc). A l'inverse, on peut s'accrocher à son travail, même s'il est découplé de l'extérieur et des besoins que sa rétribution vise à satisfaire.

Il est possible de ne travailler que par plaisir, pour goûter la saveur du sens procuré par l'activité de travail. On pourra s'intéresser ici aux caractéristiques des activités de travail de certaines catégories sociales (ex : bénévoles, retraités...).

Il va de soi que l'ergonome est invité à se soucier professionnellement et en priorité des sources endogènes du sens du travail.

La véracité

Enfin, la question de la véracité du sens est fondamentale. En effet, au sein de l'entreprise, les champs de force visant à instrumentaliser le « sens du travail » sont légions : ainsi, le sens du travail peut être véritable ou usurpé, authentique ou factice, en d'autres termes « vrai » ou « faux », même si, en la matière, la démonstration de sa véracité est très compliquée (elle dépend aussi de la position de l'observateur, selon que le sens est éprouvé par soi-même, à la 1^{ère} personne, ou caractérisé pour autrui, à la 3^{ème} personne). On peut vous mentir et/ou l'on peut se mentir quant au sens « réel » du contenu d'une situation de travail. Cette question — sens vrai ou faux? — recoupe en partie le caractère naturel ou artificiel de sa mise en évidence, c'est-à-dire la façon qu'il a d'être porté à la connaissance de celui qui l'éprouve ou pense l'éprouver.

LES SOURCES EXOGÈNES DU SENS DU TRAVAIL

Il nous faut partir de l'idée que le sens est une propriété émergente d'un système dont l'épicentre est l'action humaine en situation de travail. Selon Dithy [4] cette émergence « suppose la relation de quelque chose qui est extérieur, quelque chose qui est donné au sens, à quelque chose qui est intérieur, duquel il est l'expression ». Considérons d'abord ce qui est « extérieur ». Quoique phénomène récent, le travail salarié est marqué par une longue histoire, civilisations et sociétés y ayant apposé leurs empreintes.

Un premier ensemble de caractéristiques exogènes du sens du travail se répartit suivant trois lignes de forces. Celles-ci affleurent plus ou moins consciemment chez la personne qui travaille (en fonction de son histoire personnelle, de sa culture, de son instruction et de sa personnalité). Elles vont contribuer à asseoir sa capacité propre à extraire du sens des sources endogènes, en lien avec les inclinations personnelles que nous considérerons plus avant.

La première ligne de forces (transcendantale) tient au fait que le travail relie l'homme à une dimension qui le dépasse, qu'il s'agisse du rapport avec la nature ou avec Dieu. La seconde ligne de forces (anthropologique) renvoie au fait que le travail n'acquiert de sens que dans la mesure où il contribue à façonner un homme encore inachevé et en voie d'évolution. Cette ligne recoupe à la fois la construction identitaire de chacun au travail mais également les préoccupations inhérentes à l'évolution de l'espèce humaine (cf. Weber, Arendt, Weil, Gorz, etc.). La troisième ligne de forces (socioéconomique) hérite du rapport entre travail et nécessité. Le sens du travail est indexé à sa contribution sociale, en termes d'utilité, de progrès, ou à l'inverse en terme d'aliénation, etc.

Ces lignes de forces constituent comme une sorte de « volume enveloppe », un milieu porteur d'une

certaine densité de probabilité du sens, dans lequel l'entreprise (en tant qu'organisation et activité économique) est plongée. On pressent ainsi que certaines « forces » s'exercent sur la densification du sens potentiel.

Ce peut être le cas de l'ancienneté ou de la nouveauté d'une entreprise, de son envergure, de même que la temporalité d'un projet. On pourrait ainsi s'attendre à ce que les gens qui démantèlent les centrales ou qui s'apprêtent à enfouir des déchets hautement radioactifs à vie longue confèrent un sens particulier à leur activité en raison des enjeux transgénérationnels ou de l'effort conceptuel que requièrent les temporalités longues¹.

On peut s'attendre à ce qu'un certain nombre de leitmotivs actuels, inhérents à la responsabilité sociale, au développement durable, à l'éthique du travail, renforcent d'autant les sources exogènes du sens du travail. C'est parfois le cas, lorsque le personnel adhère à des discours authentiques. C'est tout l'inverse quand les conditions *réelles* de l'activité à l'œuvre au sein de l'entreprise disqualifient la communication externe : à trop chanter les louanges de l'éthique de l'entreprise, à se prévaloir d'une parfaite conduite sociale, le risque s'accroît d'induire une forte dissonance axiologique auprès du personnel.

Pour l'ergonome, les sources externes apparaissent plus comme un donné, hors de son action professionnelle, mais qui laisse présager des marges de manœuvre. C'est pourquoi, la réflexion sur ce « volume enveloppe de sens potentiel » pourrait être approfondie de manière à préciser l'impact de la finalité et de l'identité de l'entreprise, de l'utilité de sa production, de la réalité des valeurs affichées, sur le sens potentiel exogène.

LES SOURCES ENDOGÈNES DE SENS RELEVANT DIRECTEMENT DE L'ERGONOMIE

Nous considérons maintenant le sens endogène du travail. Il ne s'agit pas d'un « reste » au confluent de l'air du temps, de l'état moral de la société et de l'articulation des projets personnels de l'individu avec la dimension utilitaire de son travail-emploi, mais bien d'un produit résultant du flux d'expérience de la situation de travail et de l'activité qui s'y déroule.

Bien sûr, à situation et activité « équivalentes », le sens que chacun retire de son travail n'est pas le même. D'une part, parce que les sphères exogènes diffèrent en partie. D'autre part, on peut attendre du travail qu'il ne remplisse qu'une fonction utilitaire, ou au contraire, qu'il satisfasse aussi une fonction expressive ; auquel cas certaines inclinations personnelles et singulières « feront sens » : le désir de

¹ Ce n'est malheureusement pas le cas, tant ces organisations sont prises dans les mailles de visions à court terme et tant les individus sont soumis à un turn-over déconnecté du cycle effectif de ces projets.

réalisation personnelle, le plaisir de faire, le plaisir du contact, la contribution sociétale varient d'un individu à l'autre.

Dès lors la vocation de l'ergonome n'est pas d'apporter une réponse qui fasse sens pour chacun considéré individuellement (c'est l'affaire des coachs, des psychanalystes et des hommes de Dieu), mais de favoriser selon une perspective utilitariste de maximisation du sens du travail (le plus grand sens pour le plus grand nombre) les conditions de possibilité de celui-ci.

Dès lors sur quoi doit-il se focaliser ?

En situation professionnelle, trois catégories de sens colorent le flux d'expérience de celui ou celle qui travaille. Elles correspondent à des « qualités » de sens distinctes tant en termes de profusion ou de rareté, que d'appréciation que l'on peut porter sur leur pertinence ou leur justesse. Schématiquement, il importe de discriminer le sens *communiqué*, le sens *extractible*, le sens *autogène*.

Sens communiqué

Le *sens communiqué* résulte de l'ensemble des expressions intentionnelles visant à « donner du sens », notamment à ceux qui en manqueraient. Cette catégorie procède des significations et des orientations véhiculées par les « grands communicants » de l'entreprise (décideurs, managers, concepteurs, prescripteurs, responsables de communication), dont l'une des raisons d'être dans l'entreprise serait justement de « donner du sens ». En tant qu'il relève d'un processus de communication, la concordance entre le sens transmis et le sens réceptionné n'est pas garantie. Le sens qui en résulte pour le réceptionnaire peut être entaché d'erreurs d'interprétation, mais aussi d'erreurs « volontaires » de la part des émetteurs. Cette catégorie de sens n'est habituellement pas du ressort de l'ergonome (il ne lui incombe pas de délivrer de la reconnaissance « au kilo »).

Néanmoins, l'intervenant en ergonomie peut contribuer à « rétablir » des connections manquantes dans cette catégorie, en agissant sur ce qui permet de mieux *se situer* en terme de contribution dans le processus de production. Combien de gens qui travaillent n'ont pas idée de ce à quoi ils contribuent ou ne voient jamais le résultat final de leur travail ? Pour exemple, ce dessinateur industriel qui concevait depuis des années des bâtiments techniques sur plans sans jamais en voir la couleur une fois construits. Au cours d'une visite sur site, c'est avec émerveillement qu'il a découvert l'un de ses travaux et pu vérifier que certaines options techniques audacieuses de son cru donnaient satisfaction. Pour permettre une vision globale du cadre dans lequel s'insère l'action productive de chacun, il s'agit tout à la fois de minimiser la segmentation des procédés, d'opérer des découpages qui mettent en exergue des états intermédiaires faciles à appréhender, mais aussi, d'ajouter des prismes qui augmentent la perception du tout, que ce soit par des

dispositions de mobilité interne, de polyvalence et de rotation, ou même, de choix de conception en matière d'interfaces. Donner à voir la globalité du processus, rendre lisibles les résultats, donner les moyens de construire et d'accéder aux « jugements de beauté » quant à ce qui est le fruit du travail... A notre époque, cette tâche est d'autant plus vaste que nombre de processus de travail dématérialisent ce qui auparavant se laissait appréhender et définir de façon ostensive.

Comment montrer ce que l'on a fait lorsque l'on traite de l'information ? Au-delà de tout qui se laisse capturer quantitativement pour être valorisé en tant qu'objectifs atteint ou non, il y a tout un univers peu visible fait d'ingéniosités, de tours de mains et de liens humains, que les ergonomes arrivent à mettre en lumière.

Pourtant, dans les milieux industrialisés, complexes et procéduriers, les repères permettant de se situer dans un réseau de significations favorables au sens se dérobent toujours plus. Quand il n'est plus possible de montrer (ni de voir ou vouloir voir), il devient difficile d'indiquer le sens, et ce, quelle que soit la sophistication des messages adressés...

Sens extractible

Le *sens extractible* correspond à ce qu'offre ou met à disposition, en matière de sens potentiel, une activité considérée dans le périmètre du poste de travail. Il est au cœur du domaine dévolu à l'ergonome.

A lui d'élaborer une situation, non seulement acceptable en termes de contraintes physiologiques et cognitives, mais présentant un ensemble d'ingrédients requis pour ensemenner le terreau de l'activité. Quelles sont les pistes connues ? Un degré de résistance du réel proportionné aux compétences qui s'y confronteront. Une variété suffisante des tâches pour qu'y soit convoquées ingéniosité et créativité. Un réseau d'interactions approprié (homme/matière, homme/machine et homme/homme) pour que s'y déploient apprentissage, entraide, coopération, transmission, bref une somme de caractéristiques conférant à tout travail son caractère proprement humain.

De même qu'une partition ne prend tout son sens qu'à un certain tempo, les questions de temporalité (cycles, cadences, répétitivité), de portée et de lisibilité des actions mises en œuvre dans l'activité doivent être abordées en tant qu'elles fonctionnent comme des heuristiques du sens potentiellement extractibles.

Ainsi, on pressent intuitivement que la réalisation d'un travail qui prend une « certaine » durée est certainement plus propice à receler du sens qu'une activité qui se résout dans l'instant. Il en va de même (sauf exception) pour un travail collectif comparé à un travail mené dans l'isolement.

Il importe de mettre à plat ces heuristiques, pour que l'ergonome finisse par avoir sous la main, un certain nombre de curseurs à pousser comme un « ingénieur du sens »

Sens autogène

Enfin, nous pourrions qualifier de *sens autogène* ce qui s'avère plus secrété par le sujet lui-même que par la situation de travail en tant que telle. Que l'on pense au sens des « petits » travaux réalisés dans un cadre monastique par exemple : mêmes rudimentaires, ils ne sont pas dépourvus de sens. Ce dernier tient plus à « l'imaginaire » qui raccorde le sujet aux dimensions exogènes évoquées précédemment (Dieu, en l'occurrence).

Dans le cadre de l'entreprise, il apparaît bien souvent que ce sens autogène n'est produit que parce que rien d'autre n'en revêt plus, comme un palliatif qui serait cultivé « hors sol ». Le sens est comme l'oxygène de l'esprit, et à trop manquer d'oxygène, l'esprit en fabrique de l'artificiel. Combien de fois avons nous pu observer des situations où les gens « s'occupent », pensant trouver du sens dans ce qui n'est qu'une manière de sauver la face. Question délicate que de remettre en cause cette catégorie (ou qualité) de sens qui est probablement apparentée à la notion de sublimation et en lien avec l'apparition des nouvelles pathologies du travail [5]. Reste à savoir (selon les acceptions que l'on donne à cette notion) si l'on est en présence d'un mécanisme de défense ou d'un véritable choix de la part du sujet. Toujours est-il que le sens autogène peut prendre une coloration politique ; certains chantres du sens communiqué n'étant pas en reste pour dénoncer la « résistance au changement », comme si les gens s'accrochaient à ce qui n'a pas ou plus de sens. Mais stigmatiser l'artificialité de cette catégorie de sens ne dispense pas de le mettre à l'épreuve (avec doigté) et, si on le juge nécessaire, de chercher à le « transmuter ».

Missions de l'ergonome

Ces catégories —sens communiqué, extractible, autogène— renvoient à des qualités de sens différentes non totalement indépendantes les unes des autres. In fine, leur conjugaison peut procurer plus ou moins de bénéfices à celui qui s'en nourrit.

C'est affaire de dosage, un peu comme pour quelqu'un qui se lancerait dans une épreuve athlétique. L'entraînement mental prodigué par le coach correspond au sens communiqué. Il peut être perverti s'il expose l'athlète à une cruelle défaite (comme un boxeur qui serait inscrit dans la mauvaise catégorie de poids) ou si l'on en vient à ne plus être fair-play ou à se doper. L'adéquation du challenge, en terme de niveau de difficulté vis-à-vis des capacités de l'athlète correspond au sens extractible. Si l'effort est trop intense, cela peut conduire au claquage musculaire ou au dégoût du sport. Si la difficulté est trop faible, ça n'a pas d'intérêt. Quant au sens autogène, il correspond un peu aux endorphines que va secréter l'athlète. Elles peuvent s'avérer utiles, mais à long terme, elles le mettront en danger.

Dans ce contexte, l'ergonome a une double mission. A un premier niveau, il est l'artisan spécialisé des conditions de possibilité de l'extraction du sens dit extractible. Tel un prospecteur minier il s'assure que

le sous-sol renferme des richesses « sensorielles », mais aussi que l'activité envisagée ne débouche pas sur un travail de robots, comme c'est parfois le cas [6]. Puis, tel un architecte il doit définir un agencement de moyens (organisation, outils, tâches), tel que, en sus de la production brute souhaitée par l'entreprise, du sens puisse aussi être extrait de la situation de travail via sa fonction expressive. En tant que prospecteur, il doit prendre aussi en considération l'épuisement des terrains, autrement dit les phénomènes d'usure professionnelle.

A un second niveau, de par sa connaissance fine des situations de travail, l'ergonome est à même d'assumer un rôle de « diététicien du sens ». Il s'agit principalement de déjouer ce dont la qualité est factice, qu'il s'agisse de sens trop artificiellement communiqué (injonctions et discours creux, dérives langagières) ou de sens autogène issu d'un dérèglement des fonctions organiques, par exemple lorsqu'on a l'illusion de sauver la face en situation de pénurie de sens (sous-activité, placardisation).

CONCLUSION

Depuis plusieurs années nous pressentons qu'il y a une matière inaboutie, insuffisamment travaillée par la profession, qui s'inscrit cependant dans la continuité de la vocation et des pratiques de bien des ergonomes. Ceci tient en partie au fait que cette « matière » se présente de façon fragmentaire sous des appellations variées : « reconnaissance », « construction psychique », « jugement de style et de beauté », « lien social », « contenu des tâches », « polyvalence », « empowerment », etc. Dès que l'on pousse plus avant la réflexion, le « bon sens » rabat la majeure partie de ces concepts (issus de champs disciplinaires divers) vers une notion générique de « sens du travail ».

Il est temps d'aborder celle-ci de front, en opérant suivant deux modalités distinctes.

D'une part, il importe d'explicitier les mécanismes qui participent de la création, de la perte ou du dérèglement du sens. Dans ce bref article nous n'avons fait qu'esquisser certaines composantes, envisagées de façon statique, sans développer leurs articulations et leurs effets. Il reste donc à bâtir progressivement des modèles systémiques du sens au travail, ouvrant le champ à une approche prédictive de ce dont les situations de travail sont porteuses. Il s'agit là d'une visée scientifique.

D'autre part et dans le même temps, afin que cette notion « prene corps », qu'elle soit appréhendée par les acteurs de l'entreprise (directions et instances représentatives notamment), et qu'au delà de son intérêt en tant qu'objet d'étude elle acquière une légitimité en tant que cible de revendication et d'action, il nous semble qu'une autre modalité doit être engagée : le recours au mode narratif.

Cette modalité s'avère selon nous fondamentale, car, plus que tout autre, elle contribue à accroître la plasticité de nos sentiments, et ainsi à éduquer notre

imagination morale. Cette élongation souhaitable de nos facultés permet de lutter contre ce qu'Anders [7] appelait le *décalage prométhéen*, c'est-à-dire le retard de notre imagination et de nos sentiments, dépassés qu'ils sont par la disproportion de nos actions et de leurs conséquences souvent monstrueuses. Ceci est d'autant plus crucial qu'il voyait dans l'entreprise le lieu par « excellence » où l'on crée un type de l'homme « instrumentalisé et privé de conscience morale ». Indéniablement la perte de sens s'accompagne d'un rétrécissement des facultés morales et conduit à l'indifférence vis-à-vis d'autrui.

Peut-être victime d'une référence excessive à une objectivité idéale, sous couvert de vouloir pénétrer « le monde des ingénieurs », la production ergonomique s'efforce de se calquer sur un formalisme logico-déductif, parfois avec platitude. Pourtant nombre d'ingénieurs et de managers sont aussi intéressés, voire plus sensibles, aux « remontées du terrain » lorsque celles-ci accordent une place à la subjectivité et sont présentées de manière vivante et incarnée. C'est pourquoi certaines interventions en entreprise et expériences du travail pourraient donner lieu à une narration, à une mise en mots et en images selon des formats fictionnels divers. À l'instar d'autres sciences humaines, en s'inspirant de « l'activité subjectivante » en anthropologie [8], ou de la notion d'intrigue [9] ou encore de la différenciation entre récit et tableau [10] en histoire, il serait possible de raconter autrement « les choses », sans trahir le point de vue ergonomique mais en renforçant son audience. Raconter ce qui se passe et « ce que ça fait » permet de restituer le surcroît (ou le déficit) de sens au travail. Voilà qui nous semble important. Les œuvres de fiction, quand elles sont adossées à de l'expérience et du vécu, et qu'elles relèvent du « roman vrai », sont plus à même que les rapports d'intervention de restituer le sens des choses, qu'il s'agisse du harcèlement moral [11], du quotidien des intérimaires du nucléaire [12] ou d'une enquête suite à une catastrophe industrielle [13]. C'est ce que nous avons cherché modestement à initier au moyen du blog « écrire le travail » (<http://elt.artis-facta.com/>) en rapportant les expériences d'un consultant confronté au non-sens de ses propres interventions. Nous invitons tous ceux qui s'y reconnaissent à s'associer à ce projet narratif. Parvenues à ce stade, l'ergonomie et sa pratique pourraient utilement s'étoffer d'apports philosophiques, sociologiques, historiques, voire issus des interactions avec la psychanalyse afin de gagner du terrain sur la question du sens du travail.

Il s'agit en définitive de mieux défendre, en paroles et en actes, ce qui nous tient à cœur : la véritable sagesse que procure tout travail équilibré.

Cette visée constitue un programme à part entière, que l'on pourrait baptiser du nom d'*ergosophie*...

BIBLIOGRAPHIE

- [1] CANGUILHEM, G. (1947). *Milieu et Normes de l'Homme au Travail*. Cahier internationaux de sociologie, vol III.
- [2] WEBER, M. (1989). *Der Nationalstaat und die Volkswirtschaftspolitik*. (1895), traduit en français sous le titre « L'État-Nation et la politique économique », dans la revue du MAUSS, n°3.
- [3] GORZ A. (1988). *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Galilée.
- [4] DILTHEY, W. (1962). *Pattern and meaning in History: Thoughts on history and society*, New York, Harper Torchbooks
- [5] BARDIN, N. (2012). *La sublimation et la fonction du travail*. In *Traité de la sublimation*, sous la direction de Sophie de Mijolla-Mellor. Quadrige Manuels. Presses Universitaires de France.
- [6] FANCHINI, H., CHARLET, L., & BOURGEOIS, F. (1995). *Les robots jettent l'éponge, les hommes essuient les plâtres*. Journées d'étude de psychologie du travail et des organisations "Automatisation, ergonomie, psychologie du travail", Paris.
- [7] ANDERS, G. (2001). *L'obsolescence de l'homme - Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle*. 1956, C.H. Beck Verlag, Munich, Éditions Ivrea, Paris,.
- [8] MILKAU, B. & BÖHLE, F. (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Éditions Eyrolles, Paris. Collection de la Direction des Études et Recherche d'Électricité de France.
- [9] VEYNE, P. (1971). *Comment on écrit l'histoire. Essai d'épistémologie*. Paris, Le Seuil. Collection Point Histoire.
- [10] PROST, A. (1996). *Douze leçons sur l'histoire*. Paris, Le Seuil. Collection Point Histoire.
- [11] LE VIGAN, D. (2009). *Les heures souterraines*. J.C. Lattès Éditions.
- [12] FILHOL, E. (2010). *La Centrale*. P.O.L. Éditions
- [13] LLORY, M. (2010). *Une enquête explosive*. TDO Éditions.