

## MODELE DE L'HOMME ET EXERCICE EN MEDECINE DU TRAVAIL

### LA "GESTION DES RESSOURCES HUMAINES"



Le système actuel de conduite d'entreprise conduit à rejeter le social hors de son champ. Il s'interdit ainsi une véritable compréhension de ce qui se passe dans l'entreprise. Il lui est donc impossible de créer un modèle d'organisation qui ait valeur humaine : l'entreprise lui apparaît comme un agrégat d'individus et non comme une entité collective pourvue d'autonomie et dotée de capacités créatrices. Tout y est traité en terme de marchandise, d'échanges mesurés par l'argent, d'efficacité et de rentabilité. En niant l'importance de la compétence sociale, le nouveau système engage du même coup la désintégration des rapports sociaux, la rupture des solidarités, l'éclatement des collectifs.

Mais la gravité de la situation est-elle perceptible pour les responsables d'entreprise ? Si elle l'était la tentation ne serait-elle pas d'essayer, une fois encore, de reconstruire le dialogue social de l'extérieur ce qui reposerait sur l'idée fausse qu'il serait possible

d'induire artificiellement un dialogue social en prise directe avec les objectifs du management ?

En effet, une approche "mécaniste" du fonctionnement humain induit l'idée répandue chez les dirigeants que grâce à l'automatisation, la robotisation et les applications de l'informatique, le travail pourrait être entièrement et correctement conçu et défini de l'extérieur au niveau de la conception et des méthodes. Il pourrait ainsi être légitimement rapporté à des tâches de stricte exécution ne requérant pas (ou peu) de contribution originale de la part des travailleurs. Pour parvenir à ce résultat il suffirait aux managers de mobiliser les "ressources humaines". Il s'agirait de développer grâce à la Direction des Ressources Humaines, une culture d'entreprise, une allégeance à l'organisation, un dévouement, un esprit de sacrifice. Cette culture d'entreprise permettrait de recréer de dociles collectifs (enfin ?) en harmonie avec la politique suivie.

C'est oublier que l'initiative humaine ne se mobilise pas par décret. Elle naît de processus complexes ou la rationalité sociale joue un rôle incontournable. La "communication" d'entreprise avec ses

petites ruses et ses grosses ficelles, aussi manipulatrice soit-elle ne peut être dans cette mobilisation d'aucune efficacité.

Une telle approche de l'Être Humain est-elle compatible avec l'exercice médical ? Outre qu'elle serait contraire à la déontologie, la confiance du patient pour son médecin résisterait-elle à cette manipulation ?

### POUR UN AUTRE MODELE DE L'HOMME AU TRAVAIL

.....

La définition de la santé de l'OMS (état de bien être physique, psychique et social) mérite d'être complétée. Ainsi la santé pour chaque homme, femme et enfant c'est, en effet, avoir les moyens de tracer un cheminement personnel et original vers le bien-être physique, psychique et social. Or le travail n'est pas "naturellement" générateur de santé ou de plaisir. Toute organisation de travail est d'abord déstabilisatrice pour la santé. On ne peut concevoir une organisation de travail sans souffrance. Toutefois des organisations de travail plus favorables à la négociation réussie de cette souffrance sont possibles. Le travail, en effet, implique toujours une confrontation au réel, un réel qui se fait connaître par sa résistance à se soumettre aux connaissances et aux savoir-faire. Cette confrontation est génératrice de souffrance, une souffrance qui devient pathogène quand la confrontation devient insupportable. A l'inverse, c'est la possibilité de déplacer les contraintes, les limites du réel, par des stratégies, par de l'invention, par une mobilisation de l'intelligence, que la santé et le plaisir peuvent se conquérir. Cette conquête est instable et santé et plaisir ne sont jamais définitivement acquis. Passion et plaisir sont suspendus à l'espoir raisonnable d'un progrès.

L'ergonomie nous apprend la distinction entre travail prescrit et travail réel et le décalage irréducti-

ble entre tâche et activité. Les contraintes de la tâche relèvent, entre autres, d'une rationalité par rapport à une fin, celle de la production, validée sur des critères de productivité de performance et d'efficacité. Le travail réel implique la mobilisation de femmes et d'hommes dont la fonction essentielle est l'ajustement. C'est pourquoi un chercheur a pu définir le travail "comme l'activité coordonnée des hommes et des femmes pour faire face à ce qui, dans la production, ne peut pas être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite du travail". Le travail est donc toujours humain par essence ou par définition : "le travail c'est ce que dans la production les automates ne peuvent pas faire".

Aussitôt que dans le contexte de travail on fait figurer l'humain, on introduit une dimension hétérogène à celle de la production, celle d'une deuxième rationalité, celle subjective du sujet qui organise les conduites par rapport à l'accomplissement de soi ou encore par rapport à la santé. Les conduites humaines prennent en compte simultanément de nombreuses rationalités. Au travail elles doivent satisfaire, entre autres, à deux rationalités distinctes : la rationalité par rapport à des objectifs matériels de production et la rationalité par rapport à la santé et à l'accomplissement de soi. Soumettre son comportement aux seuls critères de l'efficacité productive risque de mettre la construction de la santé en péril, et soumettre son comportement au seul critère de l'accomplissement de soi risque de mettre

à mal les exigences de productivité. Chaque sujet doit s'efforcer de trouver le meilleur, ou le moins mauvais, des compromis entre les exigences venant des types de rationalités qu'impliquent respectivement la production et la santé. La qualité de ce compromis passe obligatoirement par la discussion et l'évaluation du collectif de travail.

C'est à travers ce débat que se dégage une troisième rationalité, la rationalité sociale des actions définie par rapport à des normes et des valeurs. A travers une dynamique de la reconnaissance, cette dernière va participer à la stabilisation du compromis entre les deux autres. Le compromis est donc, au minimum, le résultat d'un arbitrage consensuel entre les exigences relatives à ces trois principales rationalités, la première visant l'efficacité productive, la seconde la construction et la protection de la santé, la troisième la vitalité et la qualité du débat social. Parler du point de vue de la santé mais aussi plus simplement tenir compte de la santé au travail, c'est accepter un modèle de l'homme qui ne soit pas réducteur et tienne compte de la complexité des situations. C'est un modèle de l'homme caractérisé par sa division interne, son ambivalence et ses hésitations face au travail, aux décisions et à l'action.

*Note : Le paragraphe 2 fait de larges emprunts à C. DEJOURS*

*Alain COURTOIS*