

CINQUIÈME CONFÉRENCE EUROPÉENNE SUR LES RISQUES PROFESSIONNELS

Atelier n° 15
Rimini (Italie) 7- 9 Octobre 1994

« TWO QUALITIES, BUT NOT THE SAME »

Les deux qualités dont il sera question dans le contexte du travail sont :

- *La qualité dans la production, côté employeurs, avec en ligne de mire le concept de qualité totale, que ce soit pour un produit ou un service.*
- *La qualité de la vie au travail, côté employés, avec en ligne de mire le bien-être physique et psychique au travail.*

Ces deux notions sont-elles antagonistes, ou peuvent-elles être simultanément satisfaites dans le sens positif ? Voici l'alternative posée par Lex Wobma, Hans Boot, Jercen Zonneveld, chercheurs et syndicalistes hollandais, animateurs de l'atelier.

Cette alternative ne se présente pas dans l'abstrait, mais dans les conditions historiques dans lesquelles les processus de production sont mis en œuvre, conditions qui, précisément, ont fait émerger cette alternative. Que voit-on ? A l'échelle macro-économique, dans la plupart des branches d'activité économique, tant dans les espaces nationaux qu'internationaux, c'est la sous-traitance, jusqu'à la sous-traitance en cascade, qui a été développée avec un objectif : réduire les coûts, augmenter la productivité et maximiser la flexibilité. Ceci a accentué la division des tâches et a contribué à l'éloignement du sens et de la maîtrise du produit ou du service final.

Les conséquences sur l'emploi, à l'échelle du globe, sont maintenant patentées : montée des emplois temporaires, des emplois à temps partiel, des contrats à durée déterminée. Ce qui était il y a une dizaine d'années qualifié d'emploi atypique, devient de plus en plus emploi typique. Il suffit de se souvenir des glissements de vocabulaire dans notre propre pays : emplois précaires, devenant emplois atypiques se transformant enfin, par magie, en nouvelles formes d'emploi.

C'est dans ce contexte que dans les pays les plus industrialisés, ceux-là même qui constituent les premiers donneurs d'ordre, le concept de qualité totale a émergé comme moyen de contrôle à chaque stade de la production et finalement à chaque poste de travail, non plus des processus de production et des moyens pour parvenir à l'objectif, mais de l'objet ou du service produit en transférant sur « l'opérateur » la responsabilité du produit, d'où le discours sur la participation, l'intégration, le contrat et la gestion des ressources humaines.

En résumé, le concept de la qualité totale dans le cadre de la sous-traitance comme nouveau développement de la division du travail, est venu réguler et contrôler le travail pour parve-

nir à l'objectif recherché, c'est à dire le triple zéro : zéro stock, zéro délai, zéro défaut, c'est-à-dire les conditions pour que la gestion à flux tendu dans une production flexible soit opérationnelle.

Du point de vue du salarié ceci a pris un autre nom : la gestion par le « stress et la peur ». Et tout pourrait se passer d'une façon sournoise. En effet, comment être contre la qualité, d'autant qu'il est fait appel à des valeurs relativement universelles de coopération dans le travail, d'équipe de travail, de partenariat, de responsabilité, etc.

Récemment, le directeur du contrôle de la qualité d'un grand groupe industriel français pouvait déclarer : « *la qualité totale est plus une question de conscience que de science, de comportement que de technologie* ».

En raccourci, car ce serait à développer, ce peut être ni plus ni moins que l'amorce d'un contrôle idéologique, en ce sens que ce qui est demandé c'est l'engagement total. Un tel engagement peut se comprendre quand l'adhésion est libre, voulue et choisie avec une part de maîtrise sur la finalité de la production et sur les retombées financières de cette production ; autrement, on donne corps au contrôle idéologique.

Finalement la qualité totale est étroitement associée aux nouvelles formes d'organisation du travail et c'est peut être par cet intermédiaire qu'on peut comprendre pourquoi apparaissent fortement aujourd'hui les problèmes liés à la surcharge de travail (burn out), aux troubles musculosquelettiques et à la souffrance psychique.

S'il y avait un bon accord entre les participants (Belgique, Angleterre, Pays-Bas et France) sur cette mise en perspective, il n'en était pas tout à fait de même pour décrire la qualité de la vie au travail du point de vue des salariés. D'une part, parce que cela fait appel à des notions de bien-être physique et mental difficiles à préciser et à évaluer. D'autre part, parce que certains font un lien avec les effets des facteurs de stress en pensant qu'il est peut être possible d'évaluer, voire de quantifier les « états de stress » comme indicateur (négatifs) du bien-être physique et mental.

Le point de vue de la délégation française était qu'on ne peut pas faire l'impasse sur une conception théorique de ce que représente l'acte et le fait de travailler pour l'individu. Travailler n'est pas uniquement le temps qu'il faut se résoudre à consacrer à des activités qui permettent un salaire et donc procurent les moyens pour vivre avec en contrepartie des risques pour la santé à subir, mais c'est aussi par et dans le travail que l'individu forge son identité et y trouve une raison d'être tant à ses yeux qu'à ceux des autres. De ce point de vue, la psychodynamique du travail offre un champ d'interprétation mais elle débouche sur une conceptualisation de la souffrance au travail qui n'est de l'ordre ni de la maladie mentale, ni des états de stress mais de l'équilibre entre les désirs et les souffrances.

En simplifiant, la position française à Rimini insistait sur la dynamique des processus travail-santé en portant l'interrogation sur les ruptures (quand l'organisation du travail ne permet plus le libre jeu du fonctionnement mental...) tandis que les autres délégations insistaient sur une vision plus classique de type facteurs de risque des atteintes du bien-être physique et mental en espérant en particulier qu'il serait possible de déboucher sur des recommandations de type « norme », de sorte qu'on puisse proposer vis-à-vis de l'organisation du travail quelque chose comme « des valeurs limites d'exposition ».

Autant dire que les discussions ont été passionnantes et difficiles au moment d'aborder la question classique : que faire ? Faute de temps, il n'était pas possible d'approfondir et de détailler, aussi l'atelier s'est-il entendu sur les points suivants en vue d'esquisser une perspective pour l'action et la réflexion :

considérer la santé au travail, non pas comme un sous-produit de l'organisation du travail, en pensant qu'il y aurait par exemple « un capital santé » initial qu'il conviendrait de ne pas altérer, mais comme un but à atteindre : comment améliorer la santé au travail en s'intéressant tant à ce qui est objectif et subjectif dans la santé.

poursuivre l'identification et la critique du fondement idéologique de la stratégie de la qualité totale.

analyser et montrer comment cette stratégie conduit à la gestion par le stress et la peur.

comprendre ce que signifie le travail, en particulier en terme de reconnaissance, de construction de l'identité, de mise en

valeur de l'expérience irréductible de chaque individu. Ceci débouche notamment sur la différence à faire entre le travail prescrit et le travail réel.

voir comment dépasser le dilemme des deux qualités.

en tout état de cause, du point de vue de la recherche comme de l'action, il conviendrait de mettre l'accent sur l'organisation du travail et tout particulièrement :

- pour stopper la sous-traitance en cascade,
- pour diminuer les rythmes de travail,
- pour élargir les marges de manœuvres sur les postes de travail.

reconnaître qu'il n'y a pas de norme au bien-être physique et mental au travail car la confrontation homme/travail passe par le « subjectif ».

par contre il convient de poursuivre les recherches pour identifier les obstacles à la construction de la santé au travail. Ce qui suppose un développement des enquêtes épidémiologiques en milieu de travail capables de mettre en évidence la souffrance physique et psychique au travail et capables de renseigner sur les évolutions.

face à l'idéologie sur laquelle prend appui la qualité totale, le mouvement syndical aurait tout intérêt à approfondir ses propres idées pour que les discussions employeurs-employés ne partent pas de points de vue unilatéraux. Par exemple le mouvement syndical aurait plutôt intérêt à parler de travail que de management ; de ce qui permet de produire de la qualité : temps et rythmes de travail, moyens, informations, marges de manœuvre au poste de travail plutôt que de contrôle et de gestion des ressources humaines ; de poursuivre l'identification des facteurs de risque professionnels sur la santé au sens classique du terme, mais en y incluant une vision dynamique de construction de la santé.

Comme on peut s'en rendre compte, l'atelier a abordé des thèmes difficiles, surtout dans un débat où il n'est pas évident de faire la traduction des concepts d'une langue à l'autre et où l'impact social de ces problèmes n'est pas vécu exactement de la même façon d'un pays à l'autre. C'est pourquoi le résumé a été volontairement abordé d'une façon assez panoramique en espérant que les prochains congrès permettront d'être plus précis.

Francis Derriennic

SANTE ET TRAVAIL

Elus de CHSCT, médecins et infirmier(es) du travail, partenaires sociaux : pour vous, la revue SANTE ET TRAVAIL fait toute la lumière sur les dossiers. Déjà parus : Déclarer tous les accidents du travail (15), Travailler dans

l'urgence (16), Spécial Etats généraux de la santé au travail (17), La Médecine du Travail (18).

A paraître : « Souffrance et travail »(19).

Pour vous abonner, renvoyer ce coupon à MAPAYA-gestion des abonnements Santé et travail - 109 avenue Henri Ginoux 92120 Montrouge (250 F pour quatre numéros), chèque à l'ordre de Mutualité française.

Pour toute information, contacter François Desriaux 01 40 43 34 24