

**SOPHIE PRUNIER-POULMAIRE** est ergonomiste, psychologue du travail et maître de conférences à l'université de Paris-Nanterre. Ses travaux de recherche l'ont notamment conduite à étudier les horaires de travail au regard du contenu du travail, pour en comprendre les effets sur la santé des salariés.

## « Le travail se réfléchit de façon pluridisciplinaire »

**Travail & Sécurité. Vous dites avoir vécu un bouleversement en découvrant l'ergonomie à l'occasion d'un cours à l'université. Comment définiriez-vous l'apport de cette discipline en santé au travail ?**

**Sophie Prunier-Poulmaire.** Il est vrai que ma rencontre avec l'ergonomie a été un véritable choc. Au départ, je m'orientais plutôt vers une carrière dans le journalisme. En assistant aux cours de Jacques Duraffourg<sup>1</sup>, j'ai tout de suite su que je deviendrais ergonomiste et rien d'autre. L'ergonomie a ceci de passionnant qu'elle se situe dans le concret, dans l'analyse des situations de travail dans leur ensemble, en vue de les transformer et de les améliorer. C'est une discipline de l'action. Il s'agit de comprendre le travail réel, tel qu'il est vraiment exécuté par les salariés, et qui est systématiquement différent du travail prescrit, pensé par la hiérarchie. L'objectif de l'ergonomie est double. Il vise bien sûr la santé des salariés mais également la santé économique de l'entreprise. L'un ne va pas sans l'autre. L'ergonomiste va démontrer que certaines conditions du travail affectent le salarié, ce qui aura également des conséquences en termes de performance et donc de bénéfices pour l'entreprise. Et plus largement pour la société tout entière. À mes yeux, on ne fait pas assez le lien entre santé au travail et santé publique.

**Quels ont été les premiers travaux que vous avez menés sur l'analyse du travail ?**

**S. P.-P.** Mes premières recherches sur les conditions de travail, dans les années 1993-1995, concernaient les caissières de la grande distribution. À l'époque, on parlait déjà des troubles musculosquelettiques (TMS), de fréquence et de répétitivité des gestes, de sollicitations physiques. À travers cette étude, nous avons aussi abordé les questions de temporalité : horaires variables, horaires fragmentés. Nous découvrions également à l'époque les effets de l'arrivée des scanners aux postes de caisse et le bouleversement lié à l'apparition de ces nouvelles technologies. Leur introduction, pour améliorer la productivité et la gestion de stocks, avait un impact non négligeable sur les conditions de travail, en termes d'horaires et de contrôles des rythmes individuels. Nous avons observé des choses tellement marquantes dans cet univers que ces travaux ont donné lieu à

la rédaction d'une brochure, à l'INRS, *Les hypercaissières (NDLR : devenu obsolète, ce document n'est plus disponible)*. En partant de l'analyse ergonomique, dans ce document, nous alertions sur l'augmentation des contraintes aux postes d'encaissement. Nous ne nous sommes d'ailleurs pas fait que des amis. En ergonomie, les constats issus du terrain peuvent surprendre, voire heurter les entreprises. Nous ne sommes pourtant pas dans la dénonciation, mais dans la démonstration d'effets pernicieux jusqu'alors sous-estimés ou méconnus et dans la recherche de solutions pour enrayer les contraintes.

**La temporalité du travail a également été au centre d'une autre étude que vous avez menée sur les agents des douanes en France...**

**S. P.-P.** Oui, c'était le sujet de ma thèse de doctorat. L'idée était de comparer les effets des différents systèmes d'horaires en travail posté (3x8, 4x6, 2x12...) sur la santé et la sécurité. J'ai découvert à cette occasion, à ma grande stupéfaction, que la littérature internationale se focalisait exclusivement sur les effets des horaires de travail et faisait abstraction du contenu du travail. Du point de vue de l'ergonomiste, c'est une aberration : au-delà des horaires, le contenu même du travail, ses conditions d'exécution ont un effet propre sur les salariés. Le temps de travail et ce que l'on fait dans ce temps sont par nature indissociables. Une infirmière et une aide-soignante n'ont pas le même métier ni les mêmes contraintes. On ne peut pas comparer leurs situations, et encore moins les comparer à celles d'un douanier ou d'un boulanger. Par ailleurs, à contenu du travail identique, il faut s'interroger sur les caractéristiques individuelles des salariés, leur âge, leur situation familiale, mais aussi les exigences techniques, organisationnelles, managériales, ainsi que sur la culture locale. C'est pourquoi, en ergonomie, il est nécessaire de renouveler sans cesse les études. Un même poste de caisse installé à Roubaix et à Tarascon ne sera pas reçu de la même façon et n'aura pas les mêmes effets, ni sur les clients, ni sur les salariés. La transposition automatique n'est jamais satisfaisante. Ce n'est qu'après s'être interrogé sur les salariés concernés par les horaires, les tâches qui leur sont confiées et les exigences imposées qu'un dirigeant est à même

Propos recueillis par Grégory Brasseur et Céline Ravallec.



© Gaël Kerbaol/INRS

Ergonome, psychologue du travail et maître de conférences à l'université de Paris-Nanterre, Sophie Prunier-Poulmaire préconise un rapprochement entre indicateurs économiques et indicateurs sociaux afin de transformer efficacement le monde du travail.

de prendre une décision. Le dispositif horaire doit accompagner l'activité et non l'inverse. Malgré ces constats, depuis une vingtaine d'années, les problèmes persistent. Mon regret aujourd'hui est que nous ne soyons pas assez entendus par les politiques, qui se focalisent sur la question de l'emploi et désertent la question du travail. Il existe une telle richesse de connaissances issues des recherches scientifiques qu'il est dommage qu'ils ne s'en saisissent pas.

**Est-ce parce que le chômage occupe une place centrale dans notre société que l'on n'aborde pas la question du travail de la bonne manière?**

**S. P.-P.** C'est vrai que les préoccupations des politiques se sont cristallisées autour du chômage. Il y a un déficit d'intérêt sur la façon dont les Français qui ont du travail le vivent, et donc un réel besoin de remettre l'individu au centre des questionnements. Aujourd'hui, la sphère professionnelle affecte de plus en plus la vie privée. On voit émerger de nouvelles formes de travail, éclater les collectifs, apparaître une souffrance de l'incertitude qui pèse sur les salariés. La précarité explose. Dans le même temps, les situations personnelles ont évolué : de plus en plus de familles sont mono-

parentales, les membres d'une même famille sont plus éloignés géographiquement... Autant d'éléments qui amènent à repenser la question du travail. Certaines personnes peuvent être prêtes à tout, donc à mettre en jeu leur propre santé pour travailler. En face, certaines entreprises n'hésitent pas à cibler une population fragilisée pour augmenter leur flexibilité. J'ai vu des recruteurs choisir intentionnellement des femmes célibataires avec enfants, prêtes à accepter plus de contraintes du fait de leur besoin absolu de travailler. Alors bien sûr, le travail a des vertus essentielles, en termes de construction identitaire, de reconnaissance sociale. Bien sûr, ceux qui vont le plus mal sont ceux qui ne travaillent pas. Néanmoins, il me paraît fondamental de repenser les questions de l'accès à l'emploi et de sa répartition en réfléchissant de manière pluridisciplinaire et en envisageant toutes les dimensions du travail (économique, sociale, médicale...).

**Faut-il reposer la question du sens du travail?**

**S. P.-P.** Oui. Quand j'entends des chefs d'entreprise me dire « *Les gens ne veulent plus travailler* », j'ai envie de répondre « *S'est-on demandé ce qui fait que le travail ne fait plus sens?* » Face à une problématique de désertion de la sphère



professionnelle, se demande-t-on si ce que l'on propose en termes de contenu et de conditions de travail a du sens? J'ai vu des cas extrêmes où les personnes ont honte de dire quel est leur métier. Il me semble que l'ergonomie peut aider à répondre à cette question. Il faut cesser de se focaliser sur le coût du travail et permettre à chacun de retrouver le goût du travail.

Je peux illustrer mon propos avec une situation très concrète, celle des opérateurs sur les plates-formes téléphoniques. Quand je dois taire mon identité (tous les opérateurs se présentent sous un même nom), mentir aux gens, que je ne peux pas sortir d'un scénario préétabli, que je cherche à vendre quelque chose à quelqu'un qui, *a priori*, n'en a aucun besoin, est-ce que cela a un sens? Quelle satisfaction puis-je en retirer le soir en rentrant chez moi? Le sens du travail participe à la santé au travail, pour reprendre les termes d'Yves Clot<sup>2</sup>. On ne peut pas faire le lien entre la santé et le travail quand on ne sait pas en quoi consiste précisément ce travail, quelles en sont les exigences réelles. Et trop souvent, les dirigeants ignorent ce qui est fait sur le terrain et la façon concrète dont le travail s'organise. Lors d'un accident grave, si l'on se réfugie derrière l'erreur humaine, on n'interroge rien et l'on ne progresse pas. Si l'on se questionne sur les mécanismes qui ont amené le salarié à prendre une décision inadéquate, alors on réinterroge tout. C'est plus coûteux, mais cela permet d'envisager des solutions à long terme. En matière d'organisation du travail, on ne peut pas raisonner sur du court terme.

### La sensibilisation à l'ergonomie manque-t-elle dans la formation des dirigeants ou des décideurs?

**S. P.-P.** Il faut ramener du réel dans les écoles qui forment les futurs dirigeants. L'ergonomie ouvre l'esprit, elle sensibilise à l'humain, permet de transformer les points de vue. C'est une discipline de l'action et de la conviction. Et encore une fois, santé des salariés et santé économique de l'entreprise vont de pair. Il faut provoquer un rapprochement entre indicateurs économiques et indicateurs sociaux, des secteurs qui ne se « parlent » pas. En continuant à tout segmenter, je ne vois pas par quel miracle on transformera efficacement le monde du travail. Encore une fois, le travail se réfléchit de façon pluridisciplinaire. À l'image de l'expertise menée par l'Anses sur les horaires atypiques qui a associé ergonomes, économistes, sociologues, médecins, épidémiologistes... Et l'on y viendra, car les nouvelles générations sont de plus en plus attachées à leur qualité de vie au travail et à l'impact du travail sur leur vie privée.

### À ce propos, quelles évolutions observez-vous parmi les nouvelles générations dans le rapport au travail?

**S. P.-P.** Les jeunes sont très sensibles à ce que propose l'entreprise en termes de qualité de vie au travail, au-delà du simple intérêt financier et de celui du métier. Ils semblent de plus en plus

## REPÈRES

■ **1993.** Master recherche de sciences du langage, master 2 en information et communication, master 2 d'Analyse pluridisciplinaire des situations de travail à Aix-en-Provence avec Yves Schwartz.

■ **1997.** Master recherche et thèse de doctorat en ergonomie à l'EPHE (École pratique des hautes études) réalisée autour des questions d'organisation temporelle des activités professionnelles.

■ **DEPUIS 2002.** Maître de conférences en ergonomie.

■ **RESPONSABLE** de l'itinéraire pédagogique Ergonomie et Santé au travail à l'Université Paris Ouest Nanterre-La Défense.

souhaiter ne pas segmenter leur vie. Certains préfèrent gagner un peu moins au profit d'un meilleur équilibre de vie, peut-être justement parce qu'ils ont vu leurs parents malmenés dans leurs parcours professionnels, malgré un investissement fort. Ils sont de plus en plus attentifs à la manière dont l'entreprise qu'ils envisagent d'intégrer s'occupe de ses salariés, en « prend soin » et considère les questions de bien-être et de santé au travail.

### Vous vous êtes engagée dans de nombreux projets de communication autour du travail et du bien-être au travail, auxquels participent vos étudiants. Pouvez-vous nous en parler?

**S. P.-P.** En 2009, avec mes étudiants en master 2 de psychologie du travail et ergonomie, on s'est demandé comment démocratiser les débats sur le travail. Notre préoccupation était de renforcer, dynamiser les échanges sciences-société et de remettre le travail au centre du débat citoyen. L'art sous toutes ses formes peut constituer le tremplin à une grande réflexion sur le travail. Quel que soit son âge, son métier, chacun peut être touché et invité à la réflexion. Plusieurs projets pédagogiques reposant sur des supports culturels différents sont nés de cette idée. Le premier a été une exposition de photos itinérante, *Le Travail révélé* avec l'agence Magnum Photos qui a fait ensuite l'objet d'un livre. Puis il y a eu la publication de l'ouvrage *Le bonheur au travail?*, où des dessins de presse sur le travail, l'emploi, l'entreprise étaient compilés et commentés par des chercheurs en sciences humaines et sociales. Un festival de cinéma, *Lumières sur le travail*, a aussi vu le jour. Le dernier événement en date était le concert *Work'n Roll*, qui s'est tenu à la Cigale à Paris le 9 juin 2016 et a réuni 800 personnes. Ces projets ont eu de réelles retombées auprès d'un public qu'on n'aurait pas touché autrement. Grâce à l'exposition itinérante *Le Travail révélé*, on a fait entrer la question de l'ergonomie au Musée des arts et métiers. C'est quand même formidable! Nous sommes sollicités par des entreprises, des syndicats professionnels (du Medef à la CGT), des médiathèques, pour échanger sur des sujets variés : nouvelles technologies, travail des femmes, lien entre vie privée et vie professionnelle, droit à la déconnexion... Nous avons même fait une présentation lors des Rencontres parlementaires sur la santé et le bien-être au travail. Chaque événement est accompagné de conférences-débats : il s'agit de rendre les idées accessibles, de démocratiser les échanges. Nous n'avons jamais fait d'événement juste pour faire un événement. Le but est d'engager le débat avec les citoyens, d'attirer l'attention sur la richesse et la pertinence des connaissances scientifiques disponibles et d'exister devant le politique. ■

1. NDLR : Jacques Duraffourg était ergonomiste. Il a contribué à structurer la réflexion sur l'intervention ergonomique en entreprise et a notamment participé à l'élaboration de l'ouvrage collectif *Comprendre le travail pour le transformer, devenu un manuel de référence sur le sujet.*

2. NDLR : Yves Clot est professeur au Cnam, chaire psychologie du travail.