

Quelques explications relatives aux évolutions des actions et des métiers du Réseau ANACT, et quelques questions aux ergonomes

François Guérin

L'évolution permanente des métiers des salariés du réseau ANACT s'explique en partie par certains changements structurels comme sa croissance, ses modalités d'action ou plus conjoncturels comme les thématiques sur lesquelles il intervient, et les marges de liberté dont il dispose et sur lesquelles il peut jouer. C'est ce que je vais tenter de présenter. J'évoquerai également quelques questions plus générales renvoyant à des débats récurrents, relatifs d'une part au positionnement institutionnel de l'ANACT, et d'autre part au métier d'ergonome consultant.

1. Le réseau ANACT en évolution

Plusieurs changements majeurs doivent être pris en compte pour comprendre ce qu'est aujourd'hui le réseau ANACT.

1.1 Développement et consolidation

- Le réseau ANACT a connu un développement quantitatif rapide et important. Le nombre d'ARACT d'abord - n'ayant pas toutes encore la forme statutaire souhaitée d'association paritaire - qui permet une présence dans quasiment toutes les régions, sauf en Guadeloupe et pour quelques mois encore en Corse. Au-delà de ce développement quantitatif presque achevé, l'enjeu actuel est celui de la pérennisation et donc de la légitimité. Si cette légitimité est en partie institutionnelle, elle doit surtout être fondée sur l'utilité concrète des actions que le réseau mène pour l'ensemble des partenaires sociaux.

Cela implique que les structures constituant le réseau (l'ANACT et les ARACT) fonctionnent de manière cohérente et coordonnée, en termes de thématiques prioritaires, de modalités d'action, de posture et de déontologie. Mais il est également important que ces modalités de fonctionnement ne soient pas contradictoires avec l'autonomie de fonctionnement de chacune des structures.

L'atteinte de cet objectif est évidemment une question fondamentale pour la pérennité du réseau, ce qui demande la définition d'un ensemble de règles du jeu respectant les prérogatives de chacun des partenaires de ce projet.

Au-delà du respect de ces prérogatives « locales », c'est notre capacité collective à élaborer un point de vue homogène sur les thématiques sur lesquelles les grandes catégories d'actions du réseau se concentrent, à collaborer dans des processus de capitalisation, qui permet une meilleure identification de notre expertise et un accroissement de notre lisibilité et de notre notoriété.

- Le nombre de salariés a également cru de manière importante et plus particulièrement les chargés de mission dont le métier s'inscrit dans une gamme d'activités plus larges que l'intervention en entreprise, celle-ci n'étant que l'une des composantes des missions du réseau, à côté d'autres comme l'activité de veille et le travail de capitalisation pour le transfert vers un plus grand nombre d'acteurs

La structuration des compétences des personnes est évidemment centrale pour un organisme de mission comme l'ANACT, mais c'est souvent au travers de « l'expertise institutionnelle », recouvrant les thématiques et les modalités d'action que le réseau est identifié. Les salariés peuvent parfois redouter une perte d'identité si les compétences individuelles ont tendance à « disparaître » dans les représentations que les acteurs externes ont du réseau ANACT.

Il est donc essentiel que le fonctionnement du Réseau soit cohérent avec les missions et qu'il favorise le développement personnel. Le management par projet est la forme organisationnelle que nous avons retenue, permettant de responsabiliser des équipes mixtes (diversité de compétences et association de l'ensemble des structures du réseau).

L'atteinte de cet objectif est évidemment plus complexe à obtenir lorsque le nombre de structures se multiplie et que les thématiques sur lesquelles la mobilisation est attendue varie au cours du temps, conduisant à ce que l'arrêt de certains projets soit parfois considéré comme un abandon, avec les questions de reconnaissance interne que cela suppose et l'exigence d'une capacité de réinvestissement sur de nouvelles thématiques.

1.2 Du « mono produit » à des actions diversifiées

- Simultanément à son développement quantitatif le réseau est passé, dans les années 90, d'un mono produit à visée généraliste, à une diversification de ses modalités d'actions aujourd'hui. Le diagnostic court, unique produit d'un réseau naissant, de conception « centralisée », répondait à l'objectif politique de modernisation négociée des entreprises. Il a été largement utilisé dans le cadre d'une démarche « marketing », « d'intéressement » d'un ensemble d'acteurs, partenaires sociaux et institutionnels régionaux qui ont contribué activement au développement du réseau. Il s'agissait de répondre, par le contenu de ce type d'action à visée essentiellement diagnostique, à l'ambition de transformation des conditions de travail et d'accroissement de la performance des organisations en associant les salariés et leurs représentants à cette perspective. Le second enjeu était de définir un produit dont le calibrage serait cohérent avec le nombre potentiellement élevé d'entreprises à entraîner, compte tenu des forces d'expertise mobilisables. Le diagnostic court fait toujours partie des modalités d'action du réseau, même si la rigueur méthodologique qui y était attachée à l'origine s'est transformée, simultanément au souci de mieux répondre à la diversification des demandes des entreprises. Toutefois, le format et l'ambition généraliste demeurent et correspondent d'ailleurs à des formes d'action que les consultants privés se sont largement appropriés.

- Autant, la création du diagnostic court avait été pensée dans le cadre d'une stratégie de développement, autant la diversité actuelle des modes d'action est une conséquence de la « maturité » du réseau et de sa capacité attendue à répondre à un ensemble de plus en plus diversifié de demandes, sans que cette évolution ait été totalement et collectivement maîtrisée. Simultanément à cette démarche d'origine, orientée par une capacité de diagnostic généraliste, on a donc assisté à une multiplication des manières d'agir avec une double ambition. D'une part, les intervenants du réseau devaient être plus présents et impliqués dans l'accompagnement des changements du travail. D'autre part il était attendu qu'ils mobilisent et entraînent, simultanément et en respectant leurs spécificités, un plus nombre d'entreprises sur des thématiques communes, dans une logique de branches et de territoire. C'est l'accompagnement des petites et très petites entreprises dans le cadre de la réduction du temps de travail qui a largement contribué à structurer cette pratique. Cette forme d'intervention n'a pas été sans poser de questions

de nature déontologique. Comment en effet, respecter le principe d'association des partenaires sociaux à l'action ? On décèle dans ces évolutions la nécessité d'associer d'autres formes d'expertise. D'une part la capacité à formuler des pronostics à partir d'un diagnostic sur la nature des choix techniques, organisationnels, et de management, envisagés à l'occasion du changement projeté. D'autre part la capacité à développer des partenariats avec un ensemble d'acteurs institutionnels qui agissent dans le cadre de leurs propres missions. Ceci n'est évidemment pas sans poser un ensemble de questions qui concernent l'attention particulière à porter aux domaines de compétences entre institutions, ou la spécificité de l'expertise mise en œuvre dans ces modalités d'actions nouvelles permettant de les rendre facilement identifiables, et nécessitant la structuration de formations internes au réseau et l'animation de lieux d'échanges de pratiques.

1.3 Le rôle de nos partenaires dans la définition de l'action

La place des partenaires sociaux dans l'activité des salariés du réseau est une dimension essentielle puisqu'ils votent un contrat de progrès d'une durée de cinq années qui engage le réseau avec l'État et qu'ils fixent annuellement autant de programmes d'activité que de structures. La voie est donc assez largement balisée, y compris les règles d'action puisque la charte de déontologie du réseau a été approuvée à l'unanimité par les organisations d'employeurs et de salariés.

Mais l'action concrète est un mixte de ces orientations, de ces principes généraux, et de ce qui est négociable au niveau de l'entreprise d'une part avec la direction, d'autre part avec les salariés et leurs représentants.

Les intervenants du réseau ANACT se trouvent donc dans une situation où ils ont à répondre à une prescription complexe dans laquelle ils doivent « loger » leur expertise technique.

2. Quelle autonomie pour agir ?

Si l'activité du Réseau ANACT ne se structure pas indépendamment des points de vue des partenaires sociaux ni des politiques publiques, ses missions lui confèrent également un ensemble de responsabilités. Il doit contribuer à ce que le travail et ses conditions de réalisation évoluent positivement, aussi bien du point de vue des salariés et de leurs représentants que de celui des chefs d'entreprises.

Si c'est la demande qui génère l'action, il importe également de la faire évoluer, de faire « bouger » les priorités des acteurs sociaux, voire parfois « d'influencer » les priorités de l'État à partir de ce que le terrain suggère. Le réseau ANACT n'a aucun pouvoir prescriptif, mais le contenu de ses missions, outre les thématiques sur lesquelles elle doit agir lui laissent, au moins théoriquement, des marges de manœuvre. C'est la veille qui peut jouer ce rôle dans le choix des priorités et dans la définition des modalités d'action.

- La veille peut être envisagée à partir de ce qui est, ou serait à faire, de notre point de vue de « *conseil public en matière de changement du travail et des organisations* » à partir du recueil d'informations diversifiées (ce que nous voyons en entreprise, ce que nous demandent les partenaires sociaux, les entreprises, les institutionnels, ce que nous apprennent les revues de littérature, les relations avec les consultants et les milieux de la recherche).
- Mais on ne peut déconnecter la capacité d'activité opérationnelle des ressources disponibles y compris financières, quand bien même cette variable ne devrait pas se substituer aux missions, la veille devant continuer de jouer un rôle majeur dans la

structuration de l'activité. Si les ressources financières de l'ANACT sont essentiellement liées à sa subvention, celles des ARACT proviennent majoritairement de trois sources (ANACT, État, Région). Ainsi, les effets de la veille sont en tension entre deux polarités et sont souvent le résultat d'une rencontre entre ce sur quoi il nous semble important d'agir et ce que nos financeurs sont susceptibles « d'acheter » dans le cadre d'un programme d'activité (en d'autres termes, dans cette situation particulière, la veille peut parfois être faite par d'autres).

- Ensuite, l'ANACT est un organisme tripartite et les ARACT des structures paritaires, l'État étant présent dans des comités d'orientation. L'autonomie en matière d'affichage de thèmes d'actions prioritaires est donc « sous contrôle » des partenaires sociaux des Conseils d'Administration et de l'État.

Par exemple certaines formes d'organisation de la production et du travail sont sans aucun doute génératrices de stress pour les salariés. La raison voudrait que des modalités d'action soient développées pour traiter des liens entre ces situations supposées « pathogènes » et leurs effets sur la santé et sur la performance des organisations. Pourtant, il se peut que les options politiques de certaines organisations du Conseil d'Administration marginalisent cette question.

- Enfin notre autonomie d'action est très relative puisque notre légitimité est principalement liée à notre capacité d'action dans les entreprises alors que nous n'avons aucun pouvoir réglementaire pour intervenir dans celles-ci. L'action n'est possible que lorsque le contenu et les modalités de la prestation proposée rencontrent leurs intérêts.

Par exemple un programme d'actions pour le maintien dans l'emploi et le développement des parcours professionnels quel que soit l'âge des salariés peut être soutenu par l'État, les partenaires du Conseil d'Administration, et difficilement mis en œuvre. En effet, aujourd'hui, malgré les évolutions démographiques, la demande des entreprises sur ce thème est faible parce que les chefs d'entreprise, voire les salariés et leurs représentants ne jugent pas opportun de l'étudier, pour des raisons parfois différentes mais convergentes en termes d'intérêt à ne pas faire, ou de « désintérêt » au sens de l'inaction. À moins que ces entreprises soient elles-mêmes confrontées à la question du vieillissement d'une partie de leurs salariés ou que ces derniers souhaitent abrégier leur carrière professionnelle. La question qu'elles estiment avoir à résoudre est de gérer les fins de carrières de salariés jugés trop âgés au regard des attentes et des représentations qu'elles ont à leur égard. Même si la gestion des fins de carrière est une question importante, de même que la question du financement des retraites et l'allongement de la durée de vie active que cela suppose, la question centrale est en fait celle des parcours professionnels. Comment faire en sorte que de l'entrée dans l'entreprise à la sortie du monde du travail et de l'emploi, on arrive à faire en sorte que des salariés aujourd'hui considérés comme trop vieux, puissent « Vieillir en travaillant », pour reprendre le titre d'un ouvrage de Jeanne Marcelin que l'ANACT a édité en 1989.

Il s'agit là de notre position, je ne sais pas si elle rejoindra totalement la position de certains partenaires sociaux, la position de l'État et la position des entreprises.

- Et puis il y a la situation parfois « confortable », qui nous laisse la latitude d'organiser un travail de veille obéissant à un ensemble de règles et qui nous permet, par anticipation, de préparer pour l'avenir un positionnement original du Réseau sur des sujets d'actualité. C'est ce que nous sommes parvenus à faire en tentant de réhabiliter

des sujets comme la charge de travail ou à conduire des réflexions sur les pratiques d'entreprises en matière de conception des organisations considérées comme des leviers de changement ou de simples variables d'ajustement.

- Mais la veille doit être envisagée également à partir de ce qui se fait (c'est en fait l'autre face de la même pièce de monnaie). Ce serait donc plutôt ce qui se fait de « bien », ce qui nous paraît « innovant ». En effet, non seulement nous devons être actifs et acteurs dans l'élaboration de processus du changement relatif au travail, mais nous devons aussi valoriser des expériences réalisées par les entreprises. Évidemment, la question des critères d'appréciation de ce qui est innovant est essentielle : dans l'absolu, ou comme un exemple à valoriser compte tenu de la taille des entreprises, du secteur d'activité, de l'état des relations sociales, etc.

3. Des questions à partager

À plusieurs reprises, une question a traversé nos discussions : le travail et les questions de santé qui y sont associées sont rarement mis en débat aujourd'hui dans la société, contrairement à celles relatives à l'emploi, l'ANACT ne jouant pas totalement le rôle qu'elle devrait ou pourrait jouer. Tout d'abord, on peut assez facilement comprendre les différences en termes d'urgence, mais cela n'enlève rien aux enjeux de fond.

Lorsque j'ai quitté le laboratoire de la rue Gay-Lussac, Jacques Duraffourg m'a souvent dit : « *Tu ne vas pas à l'ANACT faire de l'ergonomie, mais de la politique* ». Il n'a pas tort, il est clair que je n'y ai pas fait d'ergonomie, tout simplement parce que l'ANACT n'est pas un cabinet ou un laboratoire de recherche en ergonomie, même si cette dernière y a droit de cité comme d'autres disciplines. Fais-je de la politique ? Oui peut être, au sens où, tout en demeurant modeste sur ce point, les actions que mènent l'ANACT et ses salariés et ce qu'ils disent de ce qu'ils constatent dans les situations de travail dans lesquelles ils interviennent ne sont pas étrangers à la manière dont les questions du travail sont traitées en France, ne serait-ce qu'au travers de ce qui se fait au sujet des troubles musculo squelettiques et où je crois nous avons bien tenu notre rôle.

Pourtant, les questions relatives aux atteintes à la santé sont rarement le moteur de l'action et il n'est pas très étonnant que peu d'interventions soient déclenchées à partir de ces questions. En effet, quand un salarié est atteint dans son intégrité, ce qui est évidemment un sujet suffisamment important pour ne pas le laisser dans l'ignorance, il n'est pas certain que le diagnostic médical transforme le problème individuel en un sujet suffisamment sensible pour que l'entreprise le prenne en charge. En fait, les questions de santé ne deviennent des sujets « importants, dignes d'y porter une réelle attention », que lors du passage de l'individuel au collectif, lorsqu'ils perturbent suffisamment l'entreprise dans son fonctionnement, ou qu'ils ont des impacts socio-économiques pour mobiliser l'intérêt. Je pense en fait que cette responsabilité est collective et que nous avons un devoir civique à assumer pour que les questions liées au contenu du travail, au rôle qu'il peut jouer dans la construction de la santé mais aussi dans sa destruction, ou au sens dont il est porteur et en quoi il contribue à la structuration des identités, soient débattues dans notre société.

Second sujet évoqué, celui des effets négatifs de la mise en œuvre des « lois Aubry » sur les conditions de travail des salariés, et en particulier sur la charge et l'intensification du travail. Comme citoyen et ex-ergonome, je pense qu'il y avait une réelle opportunité pour que cette loi, considérée aujourd'hui par certains comme mauvaise, contribue à une transformation positive du travail et de ses conditions de réalisation. Dans ce qui est

parfois considéré comme un échec par certains avec des effets négatifs sur l'économie et parfois sur les conditions de travail, les responsabilités sont partagées.

Celle des partenaires sociaux d'abord qui ont souvent considéré ce sujet sous un angle idéologique. On connaît le point de vue du MEDEF qui n'a pas favorisé l'émergence de démarches positives. Quant aux organisations de salariés leur investissement a parfois été lié à des opportunités de positionnement, l'enjeu de la négociation étant orienté par un point de vue politique sur la question de la réduction de la durée du travail et souvent centré sur les dimensions juridiques, ce qui en tant que tel n'a rien d'anormal.

Celle des entreprises, ensuite, qui ont souvent mis en avant les effets a priori négatifs de la loi sur la productivité. Mais ce sont les interrogations sur la flexibilité à laquelle les entreprises sont particulièrement sensibles qui ont été l'un des écueils les plus importants. Ce sujet ne pouvait trouver de solutions sans que soit engagé un véritable travail de réflexion demandant un investissement important. En fait, les entreprises ont surtout utilisé les opportunités offertes par la loi en termes de flexibilité du temps, ce qui ne peut évidemment pas être l'unique réponse à un sujet aussi complexe.

De mon point de vue partiel et peut être partial, les discussions relatives à la réduction du temps de travail auraient dû se concentrer sur l'organisation du travail et pas uniquement sur celle du temps. S'il y a eu défaillance des partenaires sociaux et des responsables d'entreprises, celle des consultants en matière d'expertise sur ce sujet ne doit pas être exclue, y compris des ergonomes.

Or ce n'est pas la réduction de la durée du travail qui a intrinsèquement généré les éventuels dysfonctionnements rencontrés aujourd'hui dans les entreprises et qui pèsent souvent sur les salariés. Les problèmes de charge de travail sont plus liés à la difficulté collective à imaginer des alternatives organisationnelles, à penser autrement la gestion de l'entreprise, à fabriquer des outils de description de la réalité pour imaginer et gérer autrement l'organisation productive.

Encore faut-il que l'outillage théorique et pratique des consultants permette aux entreprises de gérer correctement ces questions qui doivent donner lieu à un travail de recherche et de formalisation transférable dans les lieux d'enseignement.

Je terminerai par un truisme. La société change, et l'ergonomie qui dans les années post-70 s'est construite en réaction à des formes d'organisation dévalorisant les capacités d'initiative des salariés, devrait être aujourd'hui plus proactive, plus ou mieux coopérer avec d'autres disciplines pour se transformer en continu.

Or je pense que, et là je manque sans doute d'objectivité, l'ergonomie est restée campée sur des positions qui ne sont parfois plus d'actualité. Je ne dis pas qu'il ne faut pas résister, et je suis en accord sur le fait qu'il y a des points de vue sur lesquels il est important de ne pas transiger. Mais de manière générale, la discipline ne peut pas progresser et les ergonomes se positionner aisément sur le marché du conseil, s'ils ne transgressent pas certains des principes qui les animent. Ceci ne signifie pas se compromettre, mais simplement contribuer à l'élaboration de compromis que les acteurs sociaux sont amenés à faire pour que les entreprises changent et que le travail se transforme dans un espace de plus en plus contraint. Ceci passe sans doute par une réflexion sur la nature des expertises requises pour être mieux adaptées au monde dans lequel les ergonomes interviennent, au monde dans lequel, me semble-t-il, ils devraient plus intervenir s'ils y étaient mieux identifiés.