

# **Piloter le département santé travail de l'ANACT : en quoi l'ergonomie est une ressource ?**

**Jack Bernon,**

Responsable du département Santé-Travail,  
ANACT, Lyon

Je vais vous exposer une présentation mêlant à la fois mon expérience et mon activité au sein du réseau ANACT. A travers cette activité, je ferai le lien entre l'ergonomie et ma fonction dans un poste à responsabilité d'un organisme national officiel.

Je vous parlerai aussi du contexte de l'ANACT car participant à la direction d'une structure et d'un département, la question qui se pose est : comment peut-on mailler ce contexte et la place accordée à l'ergonomie dans celui-ci ?

Je vous dirai exactement de mon point de vue comment l'ergonomie est une ressource dans un certain nombre de projets de l'ANACT et en particulier des projets pilotés par le département santé travail.

## **1. Le métier et la fonction**

Je pense que ce n'est pas nouveau de se poser des questions sur les notions du métier et de de fonction. Plusieurs d'entre vous sont confrontés à ce jeu-là.

Ergonome depuis 1983, j'ai toujours travaillé dans un organisme. J'ai été le premier ergonome de la MSA et grâce à l'appui, entre autre de Jacques Duraffourg, nous avons pu développer la place de l'ergonomie au sein cette structure. Aujourd'hui, nombreux sont les ergonomes parmi les conseillers en prévention dans cette institution. De mon point de vue, j'ai toujours fait de l'ergonomie parce que la question centrale est à chaque fois : quelle est la place accordée au travail ? Comment est-ce que l'on peut regarder les activités de travail ? Comment peut-on arriver, à partir de ces observations et de ce que l'on fait dans l'entreprise, à interroger les organisations du travail et par-delà proposer des améliorations pour la santé, les conditions de travail et la performance de l'entreprise.

Je dirai que c'est un regard constant, quelque soit l'intensité que je peux avoir par rapport à l'intervention d'aujourd'hui, qui dicte une sorte de règle à ma fonction à chaque fois que l'on se trouve face à des nouvelles problématiques, des actions à conduire et des propositions d'action nationale. Ce regard est une tradition au sein du département de santé. À l'ANACT, je ne suis évidemment pas un cas à part. J'ai eu la chance de succéder à deux brillants ergonomes, François Guérin puis Michel Berthet. Malgré un emploi du temps chargé, je souhaite conserver cette prise sur le terrain tout en appliquant ce regard.

### **1.1. L'influence du métier**

Le département santé travail compte une douzaine de personnes et quasiment tous sont ergonomes et eux qui ne le sont pas pourraient finalement parler aussi bien d'ergonomie que les ergonomes. C'est une constante très forte, qui existe dans les autres départements de l'ANACT mais dans une moindre mesure.

Cette influence du métier est présente quand nous nous posons des questions et, comme l'a évoqué Nicolas Bourdonneau, nous nous en posons beaucoup à propos des risques ! Nous avons une vision à construire et nous avons parfois des difficultés pour le faire.

Les risques psychosociaux, bien que ce ne soit pas nouveau, sont d'actualité. Nous recevons de nombreuses demandes d'accompagnement. Mais comment réinterprète-t-on, à chaque fois, cette question des risques psychosociaux par rapport aux activités de travail et à ce qui s'y passe ?

## 1.2. Le métier et les autres

Dans le réseau ANACT, sur environ 240 intervenants, nous comptons à peu près 1/4 d'ergonomes soit une soixantaine de personnes. Le réseau regroupe des grandes familles de métiers : des sociologues, des ingénieurs ou des gestionnaires, etc. Même si ce n'est pas forcément facile, les ergonomes doivent dialoguer, partager et construire des actions avec ces autres métiers. J'ai été très surpris quand je suis arrivé à l'ANACT car, vis-à-vis des autres métiers, j'ai ressenti notre métier un peu comme un métier à part. D'abord, il y a cette volonté d'afficher très fortement notre métier d'ergonome alors que les ingénieurs ou les sociologues ne l'affichent pas autant. Les ergonomes ont ce besoin de dire : « *je suis chargé de mission, je suis intervenant du réseau ANACT ou ARACT mais je suis aussi ergonome* », comme si quelque part, on avait un besoin de justification. Cette justification irrite un peu les autres métiers qui nous disent : « mais nous aussi nous sommes capables de parler du travail, nous aussi nous avons des choses à dire sur le travail, nous aussi nous avons des éléments à vous apporter même si notre regard est différent du votre ». Donc un des rôles, entre autres, que j'ai au sein du réseau de l'ANACT, est de fédérer ces points de vue et de faire en sorte qu'ils soient complémentaires et non pas antagonistes. Notre besoin d'existence, certainement lié à notre petite communauté et à notre regard construit toute à la fin du siècle précédent, peut engendrer des phénomènes de rejets. Quand je suis arrivé à l'ANACT, j'ai vraiment été mis en difficulté : je ne participais pas aux discussions parce que « les ergonomes étaient perçus comme des semeurs de doutes ». C'était un peu difficile. Par exemple, sur un dossier tel que les mutations économiques, nous nous sommes aperçus que nous n'étions pas invités aux débats.

C'est un vrai travail en soi. Alors, comment peut-on fonctionner avec les autres ?

## 2. Contexte de l'ANACT

Historiquement, le travail et son analyse sont au cœur de l'action de l'ANACT. Depuis sa création en 1973 et au fur et à mesure des années, l'analyse du travail est devenue une dimension très forte pour interroger les organisations afin qu'elles puissent participer à la conservation de la santé voire à l'épanouissement de la santé des personnes, tout en essayant d'avoir une performance économique à la hauteur de ce qu'elles peuvent attendre. L'ANACT a été créée sur cet équilibre de compromis. Aujourd'hui, le fondement reste toujours identique, même s'il y a eu un renouvellement des personnes et une modernisation des approches.

Le réseau ANACT fonctionne avec des axes et des projets qui le structurent. Pour tenir cette dimension et compte tenu des problématiques complexes auxquelles nous nous attaquons, nous sommes contraints de mailler les disciplines.

## **2.1. Les axes du réseau ANACT**

Le contrat de progrès de l'ANACT court sur la période 2004-2008. Nous sommes actuellement en cours de négocier le prochain pour la période 2009-2012. À ce jour nous travaillons sur quatre axes :

- Le premier axe, très important, est de promouvoir la santé au travail qui renvoie aux questions de la santé, du travail, de l'organisation, et de dialogue social. C'est l'axe que je dirige dans le réseau.
- Le deuxième axe qui a été mis dans le contrat de progrès par l'Etat, notre financeur, est de favoriser la gestion des âges tout au long de la vie. La politique publique sous-tend cette demande dans le prolongement de l'établissement du plan senior.
- Le troisième axe vise à développer les démarches liant organisation, compétences et qualifications. Autrement dit comprendre comment les personnes parviennent à s'épanouir, à construire leur expérience et se faisant à être mieux dans leur travail.
- Le dernier axe aborde l'intégration des changements technologiques et organisationnels dans les entreprises. Autrement dit, être sur l'accompagnement des changements, des projets de conception.

Vous voyez que sur ces différents points, la place de l'ergonomie est partout. Quelqu'un qui intervient en entreprise a des choses à dire par rapport à toutes ces thématiques même si l'ergonomie est plutôt centrée à l'Agence sur la promotion de la santé.

La question du dialogue social, des relations de travail et de la place de l'échange est un point important pour le réseau.

Lorsque nous intervenons dans une entreprise, nous n'intervenons jamais sans qu'à un moment ou un autre, les représentants du personnel soient complètement associés. Ils sont membres de nos conseils d'administration et ils ne permettraient pas le contraire.

## **2.2. Les projets du département Santé Travail**

Comment les choses se passent, plus particulièrement, dans le département santé travail ?

Nous avons globalement quatre grands projets.

- L'approche organisationnelle de la prévention : elle vise à faire le lien entre la prévention des risques professionnels et l'organisation de l'entreprise. Ce projet prend en charge la question de l'évaluation des risques.
- Le deuxième projet concernant les troubles musculosquelettiques, n'est pas aussi réducteur qu'on veut bien le laisser penser. C'est un projet sur lequel les pouvoirs publics nous demandent d'intervenir fortement.
- Les risques psychosociaux font également l'objet d'un projet.
- Enfin un dernier projet aborde la gestion des âges, la pénibilité et de l'usure professionnelle.

## **3. L'ergonomie comme ressource**

À travers un ou deux points de chacun de ces projets, je vais tenter de vous expliquer où est-ce que l'ergonomie nous a apporté une vraie ressource pour pouvoir travailler ces questions.

### **3.1. Approche organisationnelle de la prévention des risques professionnels**

Le premier projet, sur l'approche organisationnelle de la prévention des risques professionnels, met en avant deux éléments.

Premier élément :

L'analyse du travail nous a amené non pas à faire de l'évaluation des risques comme le texte le préconisait mais plutôt à nous intéresser aux conditions d'exposition aux risques des travailleurs. L'approche globale que nous défendons pose que les risques font système entre eux. Ce qui est demandé par la réglementation ou par un certain nombre de personnes dans l'entreprise est de faire une évaluation risques par risques. Or risques par risques, c'est un découpage d'une réalité qui ne correspond pas à celle du travail. Ce qui nous intéresse c'est plutôt d'essayer de comprendre les conditions d'exposition aux risques et de comprendre comment les risques font système. Ceci nous permet d'aller vers une notion, présente dans la réglementation sur l'évaluation des risques, d'unité de travail qui nous amène à des populations. Or, mis à part au CREAPT, il nous semble que la question de la population est insuffisamment traitée aujourd'hui. À travers les unités de travail, on dispose là d'un moyen de voir comment le travail sélectionne et expose des populations à des risques. Certaines de ces populations ont des caractéristiques démographiques qui les fragilisent, ou qui les consolident, pour faire face aux risques. Ceci est un moyen d'étudier la population dans l'entreprise.

Second élément :

La question de la maladie professionnelle et de sa prévention reste peu instruite en France et nous y consacrons principalement notre énergie, c'est pourquoi nous ne nous intéressons pas trop à la question des accidents du travail. Il y a une grande histoire en France sur la prise en charge des accidents nous essayons plutôt de travailler sur ce qui va provoquer la maladie professionnelle (MP) avec des risques combinés (multifactoriels, effets différenciés dans le temps, etc.). Si nous comparons le nombre de maladies professionnelles déclarées au titre des TMS au nombre potentiel de maladies dues aux troubles musculosquelettiques (TMS) en référence à l'étude de l'InVS (Institut de veille sanitaire) menée sur la région des pays de Loire, on se rendrait compte que la véritable problématique de la prévention à traiter aujourd'hui porte bien sur les maladies issues du travail. Ce raisonnement s'applique aussi pour les cancers d'origine professionnelle. Si l'on met de côté le cas de l'amiante (parce qu'il y a des gens qui sont mobilisés dessus), seule une faible partie d'entre eux sont aujourd'hui reconnus comme des maladies professionnelles.

La question de l'action de prévention vis à vis de la maladie professionnelle est trop peu traitée et c'est pour cette raison que nous accentuons dans notre réseau nos actions sur cette dimension. C'est notamment l'objet de notre travail au sein du projet traitant de l'approche organisationnelle de la prévention.

### **3.2. TMS**

Pour comprendre la dépendance organisationnelle, l'analyse de l'activité tire vers une politique indispensable de prévention durable. Nous venons de réaliser, avec François Daniellou et ses collègues du département d'ergonomie de Bordeaux, une grande étude sur la prévention durable et nous constatons que l'analyse de l'activité a été une véritable ressource. Là encore nous sommes en prise directe avec le travail.

### **3.3. L'approche de l'analyse des risques psychosociaux**

Nous déployons également une réflexion sur les risques psychosociaux dont on en parle beaucoup dans la presse et dans l'actualité. La manière dont nous avons abordé cette question s'appuie encore sur l'analyse de l'activité et nous permet là encore d'interroger les organisations du travail.

Nous avons élaboré quelque chose qui ressemble à un modèle. Bien que ce terme soit un peu « pompeux », il relève d'une vertu pédagogique et nous permet, en intervention, d'avoir un certain nombre de repères pour traiter cette question. Nous avons donc identifié différentes familles de tensions qui sont mises en jeu au cours d'une activité de travail :

- des tensions qui sont du côté des contraintes de travail et qui sont liées au temps, à l'espace, aux objectifs, etc. ;
- des tensions du côté des exigences et des valeurs des salariés ;
- des tensions du côté des changements. Les entreprises changent en effet sans arrêt et les personnes ne suivent pas. Les conditions ne sont pas mises en œuvre pour accompagner ces changements ;
- des tensions du côté des comportements et des collectifs qui sont délités d'une individualisation très forte et qui fait que les soutiens de ce côté là sont assez faible.

C'est au cœur de l'activité de travail que s'exercent ces tensions. Nos propositions concernent le fait de pouvoir réguler ces tensions pour que les organisations puissent mettre en place des moyens adéquats pour réaliser cet objectif.

### **3.4. La pénibilité et l'usure professionnelle**

La pénibilité est un objet de débat social. La prochaine réunion du groupe des partenaires sociaux (représentants employeurs et représentants syndicaux) aura lieu à la fin du mois de mars. Une autre réunion est prévue à la fin du mois d'avril. Ces réunions concernent la négociation sur la pénibilité. Ce dossier de la pénibilité avait été traité jusqu'à présent à l'Agence au travers du projet TMS et du projet charge de travail mais pas véritablement en tant que tel. Ainsi, nous nous sommes positionnés sur le thème de la prévention de l'usure professionnelle.

Au cours d'une activité de travail, il existe des risques pour la santé sans pour autant qu'il y ait une pénibilité ressentie. Nous pouvons tout à fait être exposés à une substance qui ne nous gêne pas forcément dans le travail mais qui plus tard se révélera comme une cause de limitation de l'espérance de vie. Nous avons donc des pénibilités et des risques qui se conjuguent dans le travail. Nous pouvons aussi aujourd'hui être exposés à des situations dont nous ne saurons que bien plus tard qu'elles peuvent avoir des effets sur la santé ?. Nous nous apercevons que la négociation qui est en cours travaille sur les deux premiers points et n'évoque pas le troisième. Or, quand nous prenons connaissance des résultats de l'enquête SUMMER, nous nous apercevons que le troisième volet est éminemment présent. Nous constatons donc que la négociation ne prend pas en compte l'ensemble de la problématique. La négociation est centrée sur les questions de la réparation et de la compensation alors qu'il existe un vrai volet qui nous semble à travailler et qui concerne celui de la prévention. Le thème de l'usure professionnelle nous renvoie au parcours professionnel. Quelles sont les traces de l'exposition en termes de santé, d'expérience et de reconnaissance sur les personnes ? Aujourd'hui, dans une vie professionnelle, les étapes sont nombreuses : entrée dans une première entreprise puis un passage par le chômage, arrivée dans une deuxième entreprise grâce à l'intérim etc. C'est évidemment schématique mais nous retrouvons de plus en plus ce type de parcours. Comment alors arriver à tracer toutes les expositions ? Et comment le travail se retrouve dans ces parcours ? À ce niveau, il y a de nombreuses difficultés car nous manquons de méthodologie, d'éléments. C'est pourquoi nous travaillons sur cette question.

Du coup, nous voyons bien le rapport existant entre le vieillissement physiologique qui atteint chacun d'entre nous et le vieillissement professionnel qui intervient beaucoup plus tôt, dans un certain nombre de situations. Cette usure prématurée se produit s'il existe une persistance de situations pénibles. Ceci est l'une des causes des inégalités face à l'espérance de vie (cf les tableaux de l'INSEE), du fait de l'allongement de la durée de la vie active. Une étude récente conduite en Auvergne sur des salariés du bâtiment montre des choses intéressantes en outre que dans ce secteur, les intérimaires ont plus de 50 ans. Sur cette question, nous sommes aujourd'hui sur une très grande demande sociale. Dans les 15 mois à venir, si les partenaires sociaux se mettent d'accord (ce qui n'est pas acté) il devrait y avoir un grand nombre de demandes concernant les questions liées à la pénibilité et à l'usure professionnelle.

### **3.5. Les rendez-vous de l'ergonome**

Je vais terminer sur quelques questions :

- au niveau des risques psychosociaux, comment participons-nous, en ergonomie, à ce travail en pluridisciplinarité ? Nous savons analyser le travail, mais nous n'avons pas réponse à tout. Il faut travailler avec les médecins, avec des psychologues ... Il faut également regarder du côté du management. Il faudrait que les gestionnaires évoluent dans leur manière d'appréhender les choses, de comprendre les effets que peuvent produire certaines formes de management etc. Comment notre discipline s'empare également des rapports humains dans les situations de travail ? C'est une question sur laquelle il y a à creuser.
- à propos des populations au travail, nous connaissons la variabilité et en tant qu'ergonomes nous en avons toujours parlé. Mais quand je regarde des rapports réalisés par certains collègues ergonomes, je m'aperçois que la question de la population reste encore très peu traitée. C'est une variable qui n'est pas toujours prise en compte. Comment, à partir de la démographie du travail, pouvons-nous enrichir l'intervention ? Comment pouvons-nous avancer sur ce sujet ?
- enfin, le cas des expositions professionnelles est un réel chantier en cours car tout n'est pas abouti. L'ergonome est centré sur le présent en observant les situations de travail. Comment pouvons-nous travailler sur l'historique ? Nous avons vu comment travailler l'avenir pour la conception mais comment travailler l'histoire reste encore un élément sur lequel nous avons à progresser collectivement.

J'ai envie de dire aux futurs jeunes ergonomes, car ils sont nombreux dans l'assemblée, qu'une fois leur diplôme réussi, il ne faut pas hésiter à envahir les différentes filières d'enseignements des managers. Je pense qu'il faut que nous arrivions à expliquer un certain nombre de choses par le travail. Lorsqu'il y a un nouveau changement, un nouveau projet, ou une défaillance de l'encadrement, l'absentéisme est un indicateur qui a du sens et il est important de faire ces liens. Or ces derniers ne sont pas toujours faits dans les observatoires. Je m'adresse également aux consultants ici car il va y avoir un grand nombre de demandes autour de ce sujet et il ne faudra pas hésiter à y aller.

En guise de conclusion, je voudrais dire juste un petit mot à l'intention des consultants réunis aujourd'hui à l'occasion de ces journées. Le réseau ANACT est positionné comme une instance publique. Notre volonté est de tirer tout le monde vers l'amélioration des conditions de travail ainsi que de faire participer les consultants à ce mouvement. Chaque fois que c'est possible, le réseau ANACT/ARACT transfère les dossiers à des cabinets de consultants : actuellement nous en faisons travailler un certain nombre. Avec le FACT dont la gestion est maintenant confié à l' ANACT ce nombre de dossiers augmente.