

Ergonomes-chargés de mission : **l'objet travail n'est-il pas en train de nous échapper ?**

Bertrand Poète

Chargé de mission ARACT Franche Comté

Sur le titre de la communication, j'ai eu quelques difficultés, pas tant dans la question que je pose derrière les deux petits points mais dans la façon de placer l'ordre : fonction, métier. Est-ce qu'il fallait que je mette ergonome avant, chargé de mission après, ou l'inverse ? Alors j'ai arbitré et dépassé les dimensions contradictoires de la décision. Comme le disait M. René Almaberti hier après-midi, c'est déjà un des points communs que l'on peut souligner.

J'ai fait le choix de vous parler de mon point de vue d'ergonome dans le cadre d'une structure régionale paritaire qui est une association pour l'amélioration des conditions de travail.

J'ai été formé par Yves Schwartz et Jacques Duraffourg. Il y aura donc dans mes propos généralistes un positionnement, un point de vue. Jacques Duraffourg donne une définition que je trouve intéressante et pertinente. Il dit "Le point de vue, c'est la position que l'on a choisie pour regarder la réalité." C'est un point de vue que je vous propose de partager.

L'ergonomie est mot que l'on a tendance à voir fleurir un peu partout. Nous ne pouvons ouvrir une page de magazine sans voir apparaître cette notion qualifiant, avec emphase, nombre de nos produits de vie quotidienne. En effet, l'ergonomie de l'aspirateur, comme celle de la brosse à dent, devient un argument de force de vente incontestable. Une marque célèbre de sous-vêtement s'est même offert le luxe de qualifier d'ergonomique son dernier soutien gorge.

Mais qu'en est-il de la valeur ajoutée du mot ergonome, apposé sur la carte de visite d'un chargé de mission du réseau ANACT? Il semble là, tout à coup, que la qualification soit moins évidente. Ergonome, c'est un métier de la rééducation? C'est un métier du design ?, Et d'autres de dire : c'est un métier ? Il est souvent plus simple et préférable d'en rester à ce titre de chargé de mission dans lequel tout le monde y mettra tout ce qu'il veut bien entendre, voire tout ce qu'il souhaite entendre.

L'*ergon* n'est-il pas en train de nous échapper ? Plus grave encore, les publicitaires, les agents marketing ne sont-ils pas en train de nous déposséder de cet *ergon* ? On assiste aujourd'hui à une sorte de multi-disciplinarité, d'atomisation au sein de la communauté des ergonomes :

- un développement important de l'offre de formation plus ou moins universitaire,
- une diversification des structures qui emploient des ergonomes, IPRP en santé travail, cabinet de consulting, organismes de formation, cap emploi...

Dans ce contexte, n'est-il pas maintenant urgent de réfléchir à nos propres règles du métier, à nos propres gestes professionnels nous qui savons si bien analyser et parler de ceux des autres.

Pour compléter cela, je vous propose un petit détour par notre réseau des ARACTS. Il représente 199 équivalents temps plein répartis sur 25 régions. Sur ces 199 équivalents

temps plein, il y a 118 chargés de mission et selon les dernières données sociales, les ergonomes représentent 27%, taquinés de près par la profession des ressources humaines qui représentent 21 %, puis 15% de professions venant du secteur de l'économie et de la gestion. Quant aux psychologues du travail et sociologues, ils représentent respectivement 12,5% et 10% des effectifs. Je vous laisse faire l'addition pour savoir à quel niveau se situe l'ergonomie dans notre réseau. Et les données sociales ne nous indiquent en aucun cas les évolutions des profils de métier. Améliorer les conditions de travail, mais de quel travail parle-t-on ? Pour la petite histoire, dans l'énoncé de la présentation des Journées de Bordeaux, j'ai cherché désespérément le mot travail... On en reparlera certainement.

A-t-on le même point de vue sur le travail lorsque l'on est issu d'une formation RH ou d'une école de commerce ? Ou lorsque l'on est de la famille des ergonomes ?

Dans la famille des ergonomes, je voudrais vous parler de celui qui intervenait il n'y a pas si longtemps, dans le cadre des appuis conseils 35h dont certain d'entre vous doivent encore bien se souvenir. J'intervenais alors comme consultant dans ce dispositif d'appui encadré par l'ARACT locale.

L'entreprise concernée, était spécialisée dans le nettoyage industriel. Expliquer à un employeur, qui vous demande d'intervenir sur la réduction du temps de travail, que vous avez besoin d'en savoir un peu plus sur le contenu de ce temps, pour en tirer des enseignements qui serviront de base dans la négociation et dans la réalisation de l'accord, n'a pas été quelque chose d'aisé. Ainsi, parler du temps de travail, pour moi, c'était d'abord, aborder la question du temps DU travail, ou pour le dire autrement, être vigilant dans ce processus à ne pas impacter les conditions de réalisation là aussi DU travail. Dans ce dessein, il fallait gagner l'employeur à accepter l'idée d'aller voir du côté de l'activité des salariés. Il fallait lui prouver combien les analyses issues de rencontres sur le terrain pouvaient être de précieuses informations dans la construction d'un accord d'entreprise, accord d'entreprise sous-tendu par le slogan du « gagnant-gagnant » déjà à la mode à cette époque. Je n'ai jamais connu la qualité de l'accord d'entreprise, mais lors de la restitution du rapport, les éléments issus du travail ont été support à de vifs et légitimes échanges entre l'employeur, les salariés et les représentants du personnel. J'ai encore en mémoire ces échanges lorsque je rendais compte, à titre d'exemple, des conditions dans lesquelles les salariés entretenaient et assuraient la maintenance des cabines de peintures, pour un fabricant de motocycles. Ces conditions étaient édifiantes, travailler à quatre pattes, sous la cabine en utilisant un marteau perforateur pneumatique pour casser et retirer les amas de peintures, de solvant obstruant les éléments de ventilation.

Cette brève illustration, certes un peu ancienne, me semble pour autant bien coller à l'actualité. L'intensification actuelle nous interroge dans la manière dont ses appuis-conseils ont plus ou moins pris en compte la question des conditions DU travail, comme levier fondamental de la performance de l'entreprise, a fortiori lorsque « *travailler plus pour gagner plus* », devient l'étendard de notre pays.

La question de l'ERGON n'a-t-elle pas commencé à nous échapper à l'époque de la mise en place des 35 h, lorsque les réponses portaient uniquement sur un volet gestionnaire et légal ? La question de l'ERGON ne continue-t-elle pas à nous échapper, lorsque arrivent aujourd'hui dans les entreprises des « ergonomes mesureurs » dont la mallette est composée de sonomètres, de luxmètres et autres « machin-mètres », tenus de répondre rapidement et efficacement à l'entreprise et au médecin du travail, dans un cadre consensuel, « *qui ne perturbe surtout pas* ».

Car, être ergonomiste n'est ce pas aller quotidiennement contre vents et marées, n'est ce pas toujours devoir dire, « je n'ai pas de solution », n'est ce pas demander constamment du

temps, n'est ce pas être toujours *sur le fil du rasoir* ? Immanquablement, la question de la militance nous tient, mais elle nous a peut-être aussi perdus, lorsque l'on nous taxe de « défenseurs des salariés », alors que nous sommes les « défenseurs du travail ».

Alors comment continuer à tenir nos normes, nos valeurs, nos règles, noyés que nous sommes parmi tant de métiers qui oeuvrent tous dans le champ dans ce «*marché*» de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail ? Comment défendre la compréhension du travail alors que personne ne nous demande de le faire et surtout ne nous invite à le faire ? Comment ne pas s'épuiser dans cette bataille de la mise en évidence de l'intelligence de tous ces gestes professionnels rencontrés à chacun de nos pas dans les entreprises ?

Au-delà d'une posture que nous défendons, n'est-il pas nécessaire de défendre notre Métier, notre profession, avant qu'elle ne s'étiolle et ne se dilue ? Un métier c'est une qualification, c'est un référentiel, ce sont des méthodes de travail partagées et défendues. Les psychologues ont récemment réussi à faire valoir leur titre, Bernard Dugué a parlé du titre européen, mais est-ce suffisant ? Notre profession a, me semble-t-il, besoin urgent de faire valoir sa capacité à interroger les processus de décision, de conception, d'organisation, de formation, bref sa capacité et sa légitimité à interpeller les différents domaines qui caractérisent le gouvernement de l'entreprise.

J. Duraffourg l'a énoncé ainsi «*construire au cœur de l'entreprise les moyens de faire prévaloir les questions du travail concret dans le gouvernement de l'entreprise* ». Selon lui, «*les analystes du travail doivent entretenir ce point de vue, quotidiennement en restant au contact du travail, en se confrontant à la singularité des situations de travail, en rencontrant effectivement les opérateurs /opératrices. C'est la seule façon de ne pas céder à la sous-estimation systématique des exigences du travail et donc de conserver son potentiel d'intervention* ».

En ce sens, J Duraffourg définit un domaine d'excellence, une professionnalité, à travers ce qui fonde nos gestes professionnels.

Cela ne va pas « de soi ». «*Un analyste du travail est à l'opérateur ce qu'est le mur pour la balle de tennis* », selon la métaphore chère là encore, à J. Duraffourg. «*Il peut renvoyer la balle seulement s'il l'a reçue. Ainsi, faire de l'analyse du travail, ce n'est pas apporter des réponses, c'est d'abord se faire enseigner par l'opérateur, son activité.* », poursuit-il. Or, c'est sur cette base, seule, qu'il est possible d'interpeller l'ensemble de la situation de travail pour construire l'analyse ergonomique du travail.

Faire de cette rencontre avec chaque situation singulière de travail le dénominateur commun (le plus grand dénominateur commun !!!) de tous les ergonomes me semble être justement un premier préalable à asseoir.

Nombre d'interventions autour de la problématique des TMS en restent sur des approches biomécaniques où la sacro-sainte triade effort - répétitivité et angulation articulaire masque l'ampleur du geste professionnel. Cette approche insuffisamment globale faiblement participative réduit le geste au mouvement et tend à réduire l'ERGON à une acception désincarnée et vide de sens.

La rencontre avec le geste professionnel, en tant qu'ingrédient fort du processus de prévention de cette pathologie, permet normalement de ne pas passer à côté du travail. Quant on échange avec le salarié sur les difficultés qu'il éprouve on ne peut pas faire comme si on n'avait rien vu. On voit toute l'importance d'être là, pour faire émerger quelque chose de cette part irréductible du travail. Le salarié aura besoin d'un interlocuteur pour mettre en mot ses savoir-faire.

Ce premier point nécessite, pour le professionnel, de maîtriser, au-delà d'une éthique, certaines techniques : entretiens, outils d'analyse et de synthèse, conduite de projet, conduite de réunions, mais aussi, avoir à sa portée des espaces, sortes d'instances représentatives de la profession où pourront s'exprimer les controverses et les disputes, les questionnements sur les enjeux, les évolutions et les perspectives du métier.

Deuxième dénominateur commun : le projet de transformation de la situation de travail. Toute situation de travail est sujette à variation tant du point de vue de l'organisation des systèmes technico-organisationnel que des opérateurs, des interactions qui se tissent au sein des collectifs de travail. Et pourtant, la production est malgré tout le plus souvent réalisée. C'est donc que cette variété est gérée avec plus ou moins de succès et d'efficacité selon les moyens dont disposent l'entreprise et les salariés qui assurent son fonctionnement.

Nous l'avons vu, l'analyse du travail permet de mettre en lumière toutes ces richesses : les stratégies mises en place, les compromis difficiles, voire parfois impossibles qui s'y jouent. Mais que fait l'ergonome de cette analyse ? Comment fait-il le lien entre ce qu'il a vu et ce qu'il propose ? Comment va-t-il rendre compte et tirer parti des richesses qu'il aura recueillies par son analyse ?

Dans le cadre de son projet de transformation, il ne s'attachera pas à vouloir réduire les écarts prescrit-réel mais fera de ces écarts des ressources à explorer, à développer. Je m'appuie en toute humilité sur les écrits de François Hubault, qui a maintes fois développé toute l'importance de: « *comprendre l'écart Tâche-Activité comme une ressource à valoriser, à gérer...* ». Je ne partage pas le point de vue de M. Almaberti qui dit : « *rechercher la paix sociale par la réduction et le contrôle de la variabilité ou réduire la réticence à l'innovation* ».

En proposant une réponse à l'entreprise qui s'appuie sur la valorisation du geste professionnel, l'ergonome se différencie du charlatan, du vendeur de postes ergonomiques, dont les solutions risquent de mettre les salariés dans l'impasse.

Que penser des démarches Kaisen qui suppriment les gestes dits « sans valeur ajoutée ». Quelle autorité peut décider du bon geste, sans passer par l'analyse du travail ?

Là encore, l'ergon est au cœur du projet de transformations, de modifications proposé par l'ergonome. Et si l'ergon est absent de la scène, il me semble qu'on ne peut alors soutenir l'idée du compromis efficacité-santé dans des propositions de régulation de la charge de travail. Savoir faire face aux exigences attendues, tout en maintenant en état sa propre santé.

Pour conclure, bien conscient d'avoir « enfoncé parfois des portes ouvertes » cet après-midi, il me semblait toutefois nécessaire de rappeler nos fondamentaux et nos piliers dans cette actualité qui tend à l'atomisation de notre profession. Au-delà du titre provocateur de cette communication, je ne souhaitais pas une fois de plus ergoter sur l'ego des ergos, mais plutôt rejoindre les organisateurs de ces journées dans cette question inquiétante du « *qu'avons-nous encore en commun ?* ». Que nous reste-t-il en commun ?

Alors que tous les indicateurs, enquêtes, sondages montrent les pénibilités actuelles du travail, alors que les suicides au travail ne peuvent plus être cachés, alors qu'une commission vient de rendre un rapport sur le stress, alors que les conditions du travail actuelles sont de plus en plus dégradées et pathogènes, comment notre communauté fait-elle entendre sa voix et interpelle les processus ayant conduit à produire ces situations de travail inacceptables ?

Le travail est revenu avec force au centre de la campagne électorale, l'an dernier, cette offensive idéologique a comblé un vide auquel aucune autorité de notre communauté n'est venue apporter un peu de controverse.

Dans le droit-fil des questions qui nous sont posées aujourd'hui et je pense que ma question suscitera certainement des débats, des objections, faudra-t-il en arriver à créer un conseil de l'ordre des ergonomes ?

Merci pour votre attention