

# Fil rouge

**Serge Volkoff**

Directeur du CREAPT

Un mot quand même de présentation, car spécialement dans ce type d'exercice il est sans doute important de dire d'où l'on parle.

Nous nous connaissons extrêmement bien avec certains d'entre vous, pas mal avec une partie des autres, très peu avec encore d'autres, donc je redonne juste quelques éléments. J'ai un parcours, comme beaucoup d'entre vous ici, hybride, métissé. Au départ je suis statisticien. En première partie de ma vie professionnelle j'ai été responsable des travaux statistiques sur les conditions de travail et la santé au travail. Je me suis beaucoup rapproché de l'ergonomie dans cette période là, d'Alain Wisner, d'Antoine Laville, de Catherine Teiger, de François Daniellou. J'ai fini par tomber dans l'ergonomie il y a une vingtaine d'années et monter avec Antoine Laville le CREAPT (Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age des Populations au Travail). Celui-ci réalise en majorité des recherches ergonomiques avec analyse de l'activité et plus minoritairement des travaux quantitatifs, démographiques, épidémiologiques, etc. Je n'ai pas du tout rompu avec la statistique au point d'avoir fait mon habilitation sur les liens entre le chiffre, les approches chiffrées et les pratiques en ergonomie.

Ceci ne fait pas de moi un super praticien en ergonomie, à la différence d'une partie des ergonomes expérimentés présents dans ces journées. J'ai quand même une certaine pratique d'interventions en ergonomie, mais on ne peut certainement pas me prendre comme emblématique de ce point de vue. En revanche, c'est dans cela que je vais essayer de puiser pour réagir à ces trois jours, je fais partie des connaisseurs sur les grandes évolutions du travail, par tous les travaux statistiques, entre autres, auxquels j'ai pu être mêlé et que j'ai enseignés. Je fais, avec Michel Gollac (statisticien et sociologue), un cours sur l'évolution du travail dans un master de ressources humaines et sociologie du CNAM à Paris. Je porte un regard quantitativiste et mène une réflexion sur l'usage des outils quantitatifs dans l'ergonomie. J'ai aussi un investissement sur les questions âge, expérience, santé au travail au fil de la vie et variabilité entre les individus. Je pense que cela se sentira dans certains de mes propos. Et puis peut-être comme nous tous ici, je me considère comme engagé sur les questions de conditions de travail, de santé au travail. A ce titre je suis attentif aux débats sociaux, aux conflits, à la bataille des idées dans ce domaine, aux choix politiques qui sont pris, aux différents acteurs et alliances que l'on peut passer. Cela représente, à mon sens, toutes les préoccupations partagées au cours de ces journées.

Pour donner une première idée de mon regard sur ces trois jours, je voudrais commencer par dire que je les ai trouvés marqués d'une certaine gentillesse. Et moi aussi je le serai, mais je voudrais prendre quelques minutes de méchanceté. J'ai trouvé que nous avons beaucoup parlé d'ergonomes gentils dans leurs relations avec des gestionnaires des ressources humaines gentils. Il s'agit de l'ergonomie de l'activité qui s'intéresse réellement aux modes opératoires des personnes, qui fait valider ses résultats par les opérateurs, dans des scènes de discussion, dans ses rapports avec la gestion des ressources humaines. Ces responsables de ressources humaines, eux, ont une conception humaine de leur propre rôle, gestion humaine des ressources, trop humaine, disait ce matin Christine Denis-Lutard. Ou des gestionnaires des ressources humaines qui font de leur mieux dans un faisceau de contraintes qu'il s'agit de prendre en compte. Je voudrais rappeler qu'il y a aussi des gestionnaires de ressources

humaines, des ergonomes et des médecins du travail qui ne sont pas comme ça. Il y a des gestionnaires des ressources humaines dont l'histoire, les engagements personnels et leur vision des choses les amènent à voir leur rôle comme des espèces de grands éteignoirs de toutes les flammèches sociales dans l'entreprise. Pour reprendre les concepts de régulations chaudes et froides dans l'entreprise utilisés par certains ergonomes, il y a des gestionnaires de ressources humaines qui sont carrément dans des régulations glaciales. C'est-à-dire qu'ils essaient de mettre un grand couvercle aussi froid que possible sur tout ce qui peut bouger ou « vibronner » dans la réalité du monde du travail. Ceux-là évidemment, il est assez compliqué de travailler avec eux.

Souvent, dans la pratique nous ne rencontrons pas ces responsables-là, car ils ne sont pas dans les entreprises qui font appel à nous. Mais il est bon en ce début de fil rouge de se rappeler qu'ils existent. Je voudrais, à cette occasion, avoir une pensée émue pour le DRH d'une grande usine de montage qui était d'accord pour que nous fassions un questionnaire santé-travail aux salariés de son entreprise à condition de retirer toutes les questions sur les postures et sur les contraintes de temps. Je voudrais avoir une pensée émue pour les DRH d'un certain nombre de grandes entreprises de collecte des déchets qui ont arrêté en plein milieu une étude que nous menions, parce qu'entre temps ils avaient eu vent que les pouvoirs publics n'allaient peut-être pas financer les départs anticipés pour pénibilité. Alors qu'ils nous avaient demandé de montrer la pénibilité du métier des éboueurs, ils en étaient à souhaiter qu'au plus vite cette étude s'arrête et que surtout nous en restituions le moins de résultats possibles parce qu'ils craignaient que cela se traduise par des revendications de leurs salariés. Et je voudrais avoir une pensée émue pour le directeur du personnel et des relations sociales d'un grand organisme administratif tétanisé par l'idée d'une recherche en santé au travail qui avait été voulue par le CHSCT central et qui a passé pratiquement toute la durée de l'étude à paniquer, à nous harceler de coups de téléphone plus ou moins désobligeants et soupçonneux - pour tout à la fin carrément couper toute relation avec nous, ne pas laisser finir l'étude et ne pas finir de la financer, ne même pas dénoncer la convention, alors qu'entre temps nous avions restitué les résultats en comité de direction et que cela n'avait posé aucun problème. C'était lui-même personnellement dans son coin qui décidait de paniquer et de serrer tous les verrous.

Je vais maintenant parler de tous les gestionnaires des ressources humaines avec lesquels, heureusement, il est beaucoup plus possible de travailler. Je voudrais prendre comme premier exemple une entreprise dans laquelle nous avons été un peu désarçonnés en tant qu'ergonomes. Celui-ci permettra d'essayer de comprendre toute la difficulté du dialogue avec des responsables des ressources humaines.

C'était un établissement d'un grand groupe dans lequel nous sommes intervenus avec des collègues de l'ANACT, dans le cadre d'une étude sur la prévention de l'exclusion en entreprise. Deux choses nous ont frappés.

La première caractéristique c'était que lorsque le petit état-major (directeur de l'usine, directeur de la production, directeur des ressources humaines, directeur de la formation) parlait de l'ensemble des autres personnes, ils disaient « les indigènes ». Cela nous avait un peu déconcertés. Nous nous étions demandé à un moment donné s'il n'y avait pas de la xénophobie ou quelque chose comme ça, mais visiblement non. Nous avons assez vite compris que ces personnes avaient la culture groupe. Elles appartenaient au grand groupe, étaient dans l'établissement en question pour trois ou quatre ans, et s'étaient retrouvées à collaborer ensemble ailleurs. Ils se considéraient comme porteurs de la culture et des intérêts supérieurs du groupe. Evidemment tous les personnels de l'usine (ouvriers, employés, cadres, techniciens), qui eux étaient du coin, qui n'avaient pas l'intention d'en bouger et qui y faisaient toute leur vie professionnelle, étaient perçus comme des gens estimables certes professionnellement, mais avec quand même un horizon un petit peu limité puisqu'ils ne voyaient pas plus loin que leurs intérêts, ceux des « indigènes ».

Deuxième caractéristique, le directeur de l'usine était sous le coup d'une peine de prison avec sursis suite à un accident mortel du travail et faute inexcusable dans un autre établissement où il avait exercé auparavant. Le deuxième problème lié à cela est que ce directeur était beaucoup plus soucieux d'un respect strict du droit du travail et des procédures de sécurité que d'une prévention authentique. On avait là un contexte compliqué du point de vue gestion des ressources humaines et de l'accueil d'une problématique ergonomique de la part de ces gestionnaires des ressources humaines. Pourquoi ? Parce qu'on y trouvait quatre ingrédients très liés, qui découlent les uns des autres et que j'ai choisi de prendre comme points de repères pour jalonner l'exposé que je vais faire ensuite.

Premièrement, il y avait certainement des phénomènes de masquage. C'est-à-dire que dans cette situation où il y avait « les indigènes » et « les autres » une grande partie des problèmes qui survenaient dans la réalité ne remontaient pas.

Deuxièmement, il s'en suivait une espèce d'attitude très raboteuse et simplificatrice. C'est-à-dire que dans ce petit état major (DRH inclus j'insiste) il y avait quand même des visions très sommaires de toute une série d'enjeux en santé au travail et en formation des personnels.

Troisièmement, à propos de la peine de prison avec sursis, il y avait une sur-institutionnalisation des problèmes. C'est-à-dire que la question n'était pas de faire du bon boulot, mais de bien se border par rapport à toute une série d'obligations réglementaires, légales, formelles, etc.

Quatrièmement, tout cela semble fonctionner dans une espèce de climat de l'instantanéité comme si l'usine n'avait ni mémoire, ni avenir.

Je vais maintenant prendre ces quatre points que je viens très vite d'énumérer pour y revenir, parce qu'à mon avis c'est autant de questions évoquées et débattues pendant ces trois jours.

## **1. Les phénomènes de masquage**

Cela m'avait frappé dans l'exposé initial de François Daniellou. Il y a eu un très léger « pépin » technique qui n'a pas duré longtemps : au moment où il mettait des flèches multicolores montantes, celles qui symbolisaient les remontées d'information du terrain, elles scintillaient un instant, clignotaient, disparaissaient et finalement réapparaissaient. Et moi je me disais, dans la vraie vie, parfois la flèche clignote sacrament et parfois elle s'éteint. Les remontées, l'envie et la capacité de savoir ce qui se passe vraiment sur le terrain de la part d'un certain nombre de responsables, y compris ceux des ressources humaines, ne sont pas toujours au niveau où l'on pourrait souhaiter qu'elles soient. Je voudrais partir de ce constat qu'ont fait à un moment donné Bernadette Bernadou et Marie-Pierre Poulassier quand ils ont dit que « les études qui sont menées à l'intérieur de cette grande entreprise sont souvent mieux connues à l'externe qu'à l'interne ». Ce qui m'a frappé, c'est qu'autour de moi dans la salle, tout le monde « opinait du bonnet ». Comme si nous avions tous très bien connu cette situation dans tous ces grands systèmes, ces grandes entreprises qui financent et qui pilotent des études souvent intéressantes, et qui après dans les congrès donnent des résultats accueillis avec beaucoup d'attention et curiosité. En interne cela se répercute moyennement. On peut prendre cela comme un vrai indice. Voilà des travaux qui, en principe, visent à déployer une mise en visibilité attentive de toute une série de problèmes, avec des moyens en temps, éventuellement en finances. Or dans l'entreprise on n'en fait pas grand-chose, pas même pour s'intéresser à leur contenu. C'est un modèle.

Je pensais à un autre exemple dans notre propre pratique, c'est celui des situations d'études qui sont, non pas jetées, mais avalées par l'entreprise. Par exemple dans une usine d'automobile, lors d'une étude très approfondie sur les stratégies gestuelles et d'apprentissage des gestes : celle-ci pouvait se poursuivre par la participation à la conception d'un nouvel atelier, simplement l'entreprise mettait la condition que l'intervenante devait venir à plein temps pendant un an vivre et s'intégrer complètement à

l'entreprise. Autrement dit il n'était pas question de garder cette posture de distance un petit peu extérieure et d'interpellation. Au contraire, il fallait qu'elle se fonde dans le collectif de conception.

Alors cette idée qu'il y ait une faible visibilité du travail, des travailleurs et de ce qu'ils font, prend parfois des formes assez extrêmes. Nous en avons eu l'expérience à travers une recherche récente menée dans notre équipe sur le travail des infirmières de nuit. Tous jeux de mots mis à part, l'un des aspects de ce que nous avons pu constater c'est que le travail de nuit ne se voit pas. Pourtant nous savons bien qu'il y a des personnels soignants de nuit, en tous cas dans les hôpitaux dans lesquels nous intervenions pour mener ces recherches. Clairement nous étions tout simplement en train de montrer qu'il y avait des infirmières de nuit qui existaient, qu'elles avaient un certain nombre de stratégies de travail particulières, n'étaient pas des veilleuses et avaient un vrai contenu du travail, etc. Cette non visibilité avait pris une forme très factuelle. En effet quand la photo des personnels du service avait été réalisée, elles n'y étaient pas. Cela fait penser à ce qu'on raconte sur le stalinisme où on effaçait les gens des photos. Là on ne les avait pas effacées, elles n'étaient pas dessus. Autrement dit voilà un service hospitalier qui pouvait faire une photo du personnel avec tout le monde, sauf une partie du personnel. Et on admettait qu'on pouvait ne pas avoir de vision physique sur la photo de ces personnels là.

Ce que ces trois jours à mon avis ont bien permis de montrer, c'est que cette coupure entre le bas et le haut, peut parfois se déplacer à un autre niveau pour se retrouver entre le gestionnaire des ressources humaines et d'autres interlocuteurs pour lui dans l'entreprise. Autrement dit, le gestionnaire des ressources humaines qui essaie de s'intéresser, de voir, de développer cette vision et de la faire partager par d'autres décideurs, y arrive plus ou moins bien. Il y a dans ce domaine des collaborations avec les ergonomes qui sont quand même porteuses d'espoir. Evidemment je pense en premier lieu à la communication de Cécile Gatard et à ce qu'elle a dit par exemple sur la possibilité de nouer un dialogue autour des questions de maintenance préventive avec des responsables production qui, à cette occasion, découvraient l'intérêt de jumeler des préoccupations de santé-travail et de performance. Nous avons eu aussi l'occasion de discuter des procédures qualités dans l'agroalimentaire, ce qui est extrêmement important. Comment pouvons-nous discuter avec les responsables de ces procédures pour savoir dans quelles mesures la manière dont elles sont présentées facilite ou gêne la réalisation du travail et l'obtention d'une qualité véritable. Comment la collaboration ergonomie et GRH fournit au GRH d'autres instruments de dialogue avec d'autres décideurs dans l'entreprise? Je pense au rapprochement risques professionnels et risques financiers dans la communication de Corinne Agostini et Valérie Pueyo. Je pense à la mise en discussion de la standardisation, Bernadette Bernadou et Marie Pierre Poulossier. Je pense aux enjeux de risques industriels et notamment à la description très complète d'Alain Garrigou et Ivan Boissières.

Il me semblait donc important dans cette première partie de parler des enjeux du masquage, et de ces écrans multiples et donc d'un objectif commun dans le cadre d'une collaboration efficiente, qui est de *démasquer ensemble*.

## **2. Une vision simplificatrice des enjeux**

Un second point que j'ai évoqué au travers de mon exemple concernant l'établissement avec les « indigènes », c'est une tendance très forte au raboutage et à la simplification des enjeux. C'est également un élément qui est ressorti d'emblée dans l'exposé introductif de François Daniellou. En effet, une préoccupation très forte en ergonomie est de ne pas réduire la complexité.

Ainsi, nous pouvons partir de quelques exemples qui ont été évoqués au cours de ces journées. Notamment concernant la capacité à reformuler différemment, c'est-à-dire à ne pas reprendre les termes, tels qu'ils nous viennent mais à proposer d'autres terminologies. Là, je fais référence au

« autrement capable » de Samuel Libgot et Florence Gautronneau dans leur intervention à la SNCF. Je pense également à Alain Garrigou et ses collègues qui démontraient les trois temps de l'apprentissage. Montrer qu'il y a plusieurs composantes dans l'apprentissage change les possibilités et les occasions de regarder les situations et de le faire de façon plus fine et pertinente. Cette idée de montrer toute la variabilité du travail, de s'intéresser à toutes les facettes, fait partie du quotidien pour nous les ergonomes. Mais ces éléments changent la façon d'aborder les questions y compris sans doute pour un DRH. Cécile Gatard disait notamment à quel point elle était horrifiée par ce goût des « best practices », avec l'idée qu'il y a une bonne pratique à laquelle il faudrait se conformer en domaine de gestion des ressources humaines ; elle disait qu'elle ne s'y retrouvait pas du tout. L'ergonome partage ce ressenti.

Je vais rappeler une anecdote relativement connue dans les milieux de l'ergonomie et je citerai pour cela Faverge et Véronique de Keyser. Véronique raconte dans un article qu'elle était revenue dans une entreprise après avoir réalisé une intervention. Un des ouvriers en parlant de Faverge lui avait demandé : « il n'est pas avec vous le monsieur très intelligent qui vous accompagnait la fois dernière ? » A cela, Véronique avait demandé à l'ouvrier ce qui lui faisait dire que c'était un homme intelligent. La réponse de l'ouvrier fut : « c'est parce qu'il ne comprenait rien à ce qu'on lui disait. On a l'habitude des visiteurs, qui viennent dans l'atelier, et qui répondent oui pour dire qu'ils ont compris. Nous on sait que ce n'est pas possible, quelqu'un qui dit oui, ne nous inspire pas confiance. En revanche celui qui commence à dire qu'il ne comprend pas tout et qu'il aimerait voir, doit être une personne plus attentive et plus intelligente ». A ce sujet, l'ergonome est probablement un maniaque du « je n'ai pas compris », et c'est sûrement un de nos atouts.

De même, j'aimerais insister sur ce point, ce qui m'a frappé c'est que par moments, de façon instinctive et par commodité, nous disons « le » client ou « l' »entreprise avec un article défini, comme s'il y avait une unicité, alors que nous savons très bien en ergonomie qu'en réalité tout cela est très composite. Certains intervenants l'ont d'ailleurs souligné donc ce souci de regarder toutes les facettes vaut aussi pour nous. Il faut garder en tête tout de même qu'il y a une difficulté latente. Une difficulté que nous connaissons tous, qu'il faut avoir en tête et qui à mon avis était sensible dans certaines interventions. Vouloir à la fois bien préciser les termes, bien détailler les enjeux, bien articuler l'ensemble, n'est pas commode du tout. Et en particulier, dès qu'on articule ou qu'on précise, on se rend compte que les termes qu'on avait envie d'utiliser redeviennent un peu flottants et qu'il est nécessaire d'y revenir en faisant une boucle permanente. Comme il ne s'agit pas non plus qu'on apparaisse dans l'entreprise comme des gens indécis et tâtonnants indéfiniment, cela nous oblige à faire un certain nombre d'arbitrages. Il me semble que dans ceux-ci réside la bonne ergonomie et la bonne gestion des ressources humaines, donc une coopération fructueuse qui est de *déplier ensemble*.

### 3. L'histoire de l'institutionnalisation et de la formalisation

Je crois qu'il s'agit d'un vrai problème sur lequel nous pouvons réfléchir de discipline à discipline, de position professionnelle à position professionnelle. J'ai en tête un événement personnel : il y a deux semaines j'étais convié à un déjeuner débat organisé par le MEDEF Paris sur l'emploi des séniors et ce qui m'a frappé c'est que cela a commencé par un tour de table. Chacun des DRH présents, qui appartenaient à des entreprises employant chacune quelques milliers de personnes a fait un exposé à la fois de qualité, très clair, très intéressant sur son action dans le domaine d'emploi des séniors. Toutefois, tous ne parlaient en réalité que de leur action dans le domaine de la négociation et de la conclusion d'un contrat pour l'emploi des séniors. Moi j'intervenais au nom de nos recherches en ergonomie sur le travail des séniors. Notamment, après l'exposé de ces intervenants, j'ai été obligé de leur dire d'emblée que ce que j'allais leur présenter n'avait vraisemblablement que peu d'intérêt dans la phase de négociation qu'ils venaient de décrire mais que surtout, ce que j'avais à dire commence au-delà. Ainsi, je leur ai demandé dans quelle mesure, selon eux, la vie continuait après l'accord. Ils ont

été honnêtes et ont admis que l'exposé qu'ils venaient de faire était fidèle à la réalité de leur rôle. Ce sont en effet, des DRH qui sont à de hauts niveaux et peut être que sur les sites, les choses se passent différemment. Enfin, il peut y avoir cette idée que je vous rapporte de manière caricaturale, qui est que quand un DRH a réussi à aller jusqu'à un accord, c'est-à-dire mettre autour de la table différents partenaires, obtenir leurs signatures et mettre en place différentes procédures de suivi institutionnalisées, il peut passer à un autre sujet.

En ce qui nous concerne, nous amenons un regard assez dubitatif là-dessus. Nous l'avons vécu dans l'équipe de manière plus palpable. En effet, nous avons répondu à une demande de la Poste sur la genèse et la gestion des inaptitudes. Nous nous sommes rendus dans un des bureaux de poste dans lequel on nous avait annoncé qu'il y avait une personne inapte. Il nous était d'ailleurs demandé de faire une petite monographie sur ce monsieur qui avait eu un accident cervical et qui du coup avait une limitation au port de charges. Une fois arrivés, nous rencontrons la directrice du bureau de poste qui nous dit « c'est bien que vous soyez là, parce que j'ai quatorze inaptés ». En réalité ce qu'elle appelait inapte, concernait en fait toutes les personnes qui selon elle (sur la soixantaine d'employés), avaient des déficiences dans leur activité professionnelle, telles que cela posait des problèmes pour le fonctionnement du bureau. On avait alors des gens qui avaient très mal aux adducteurs et qui ne pouvaient pas faire leur tournée à vélo, d'autres qui n'arrivaient pas à se servir du nouveau logiciel informatique, des salariés qui entraient en transe dès qu'un client élevait un peu la voix, d'autres qui buvaient... Dans ces quatorze personnes, elle comptait également le monsieur avec sa minerve dont je parlais précédemment. Selon ses dires, c'était l'employé qui lui posait le moins de problème, parce qu'il était reconnu par l'échelon supérieur comme étant handicapé et par conséquent, au moment du décompte des effectifs pour la performance du bureau de poste, cette personne ne comptait pas comme « + 1 ».

Cette non reconnaissance formelle nous a été rapportée lors des interventions auprès des travailleurs handicapés durant ces journées. Il y a un écart important entre l'approche formalisée du travailleur handicapé, du handicap au travail et la réalité telle que la voyait cette cadre. Alors vis-à-vis de cette vision un peu formelle et institutionnalisée, pour reprendre les termes de François Daniellou de mercredi matin : « une position marginale c'est quand on est attentif aussi aux faibles et qu'on a l'intention de voir comment s'active la vitalité du collectif... ». Nous ne sommes pas du tout dans des choses qui entrent aisément dans ce qui se règle et qui se négocie. C'est à la fois notre atout et notre difficulté. D'une part notre atout, parce que cela nous permet de déployer toute une série d'enjeux qui sans ça seraient oubliés : on ne s'en tiendrait qu'au registre formel c'est-à-dire à un accord, à un indicateur chiffré, à une signature et à un texte de loi. En même temps, cela constitue aussi un obstacle puisque nous venons pour le coup comme des gêneurs. Alors, je crois qu'on aurait tort de discréditer les volets formalisés, il ne faut pas se méprendre, je crois que le droit du travail en matière de santé, sécurité joue un rôle essentiel de protection des personnes dans les situations les plus catastrophiques ainsi que de message social (« il n'est pas question que, on refuse que.... »). De même, je ne dirais pas que les chiffres et les indicateurs sont des choses inutiles et qui ne rendent pas compte d'une réalité. Au contraire, on peut en avoir un usage vivant, intéressant et actif, on en a eu d'ailleurs des exemples dans certaines des communications. Mais enfin, nous avons ce problème d'un surcroît d'investissement dans la procédure sur les questions qui sont les nôtres, et c'est en particulier à cela que nous faisons face dans nos relations avec les GRH, dans notre coopération sur les sujets sur lesquels nous souhaitons intervenir. Je cite à nouveau Cécile Gatard qui s'est dite elle-même noyée dans les procédures, les audits et les plans d'action. Nous sommes bien d'accord ; les plans d'action, comme il y a « action » dedans, on a tendance à croire que c'est une action. Or non, c'est un plan. Par conséquent l'action reste après à conduire, à évaluer, en finesse, jour après jour avec toutes les remontées nécessaires. Mais cela malheureusement, ce n'est pas toujours fait.

De plus, elle a indiqué et je partage ce point de vue, qu'agir pour se disculper par avance, ce n'est pas agir utilement et efficacement sur des questions de santé au travail ou de compétences. Ce n'est pas

équivalent, même si pour partie les deux se recouvrent. Se mettre a priori à l'abri des sanctions n'est pas tout à fait pareil que faire quelque chose de vraiment utile pour les personnes au travail. Donc cela signifie que nous pouvons suivre des fins qui peuvent être discordantes. Concernant la fin de l'intervention ergonomique, pour reprendre une question qui a été soulevée hier pendant l'atelier, ce qui y met fin c'est rarement un accord. Mais on souhaite ensuite que ça vive, que ça connaisse toutes les épreuves de la réalité, que ça s'infléchisse, se modifie et non que ce soit une chose gravée dans le marbre. L'étude elle-même peut avoir une fonction disculpatrice et dans ce cas on ne peut rien faire. Nous avons tous des expériences comme celle-ci, des entreprises qui nous font venir pour pouvoir dire qu'elles ont fait une étude et se prémunir le moment venu : « si, nous nous sommes souciés de ce thème là, monsieur le juge, la preuve c'est que nous avons financé une étude dessus et que nous en avons eu les résultats ». C'est donc le troisième rendez-vous commun après le « démasquer ensemble » et le « déplier ensemble ». Il faut l'appeler *concrétiser ensemble*. Concrétiser n'est pas le terme qui convient le mieux, parce qu'il y a aussi tout un registre lié à l'évolution des mentalités, des cultures, des façons de faire de la part de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Donc ce n'est pas parfaitement concret, mais c'est palpable.

#### 4. L'histoire de la mémoire

Ce dernier volet concerne l'histoire de la mémoire, l'histoire de faire obstacle à la culture de l'instantané. Je cite très volontiers l'exemple d'un groupe de travail dans une entreprise automobile, dans lequel on a travaillé sur les facteurs d'usure articulaire. L'une des séances a été animée par une personne qui était un GAP (Gestionnaire des Aptitudes Physiques). Selon mes souvenirs, à cette date là, et dans cet établissement là, ce GAP avait le grade de contremaître même si il n'exerçait pas les responsabilités. Il connaissait très bien les ateliers, notamment ceux dans lesquels il avait été contremaître. Il connaissait les postes de travail et il était demandé par l'entreprise que chaque fois qu'il y avait un problème de restriction d'aptitude ou de réaffectation d'une personne, il soit prévenu et qu'au besoin, il intervienne. Il avait donc connaissance de tout ce qui se passait et gardait une mémoire vivante et active de tous les événements. Quels sont les postes qui excluent et pourquoi ? Ce sont peut-être ces postes là qui nuisent et font mal aux épaules. Ce sont peut-être ces postes là qui ne tolèrent pas une personne qui a mal aux épaules. Comment a-t-on réaffecté la personne ? Est-ce que ça a marché ? Si non, pourquoi ?... Il nous avait fait une petite monographie de la douzaine de cas qu'il avait eu à traiter plus récemment. Sachant qu'un cas peut avoir une histoire qui peut s'étendre sur un an ou deux, avec des tentatives de réaffectation. Nous étions nous mêmes, ainsi que les ergonomes et médecins du travail présents, frappés de voir à quel point tout cela était d'une grande richesse du point de vue de la prévention. Ce travail ainsi que cette capacité de pilotage, justement à moyen terme, des enjeux de santé au travail étaient des éléments extrêmement précieux.

On peut espérer, pressentir que cette idée du pilotage à moyen terme voire à long terme, vienne de plus en plus dans l'actualité. Alors qu'en même temps, les durées de vie des entreprises sont parfois brèves. On a malgré tout une sorte de frémissement qui rappelle qu'on ne peut pas se contenter de regarder au jour le jour, l'enjeu du moment. Par ailleurs, Damien Huyghe a rappelé qu'il y avait le « retraite boom » en perspective. Et Alain Garrigou a présenté toute la partie de leur travail qui concernait les transmissions des savoir-faire de ceux qui partent et de ceux qui restent. Nous sommes revenus ce matin sur ce sujet, avec les effets de sorties et les questions que cela suscite, qu'est-ce qu'on transfère comme savoir ? Quelles sont les perspectives d'évolutions professionnelles ? Corinne Agostini et Valérie Pueyo ont montré comment interagissent et s'articulent les projets d'entreprises et les projets individuels. Francis Six dans sa question ce matin, indiquait qu'il fallait s'éloigner d'une réflexion en terme de cœur de métier et réfléchir en particulier à la manière dont va se reconfigurer un cœur de métier. Au fil du temps d'autres tâches viennent s'empiler et le métier lui-même évolue. Je trouve précieux, constructif et fondamental de s'intéresser à ces sujets.

De plus, je souhaiterais rappeler l'existence importante du manifeste pour un travail soutenable, manifeste européen rédigé, signé et diffusé il y a huit ou dix ans par un groupe de chercheurs suédois, des personnes de sciences sociales, de diverses disciplines, dont des ergonomes et des syndicalistes. Le titre de ce manifeste est *From intensive to sustainable work systems*, traduit en français par *Depuis des systèmes de travail intensifs vers des systèmes de travail soutenables*. Donc la question du travail soutenable vaut à mon sens la peine d'être incluse dans les réflexions de l'ergonomie et de la gestion des ressources humaines. Il sera intéressant par exemple de se pencher davantage sur les effets de la mobilité des cadres sur ceux qui sont sous leurs ordres notamment mais aussi, sur la qualité et le suivi des décisions qui sont prises suite à nos études. Il faut certainement renforcer nos connaissances et nos familiarités avec l'odyssée de notre propre profession.

Je remerciais Damien Huygues pour cette fresque rapide et très stimulante sur les grandes étapes qui ont marqué jusqu'ici le déroulement de l'ergonomie. Le travail évoqué par Annie Drouin dans un interstice de présentation d'initiative est extrêmement précieux pour l'histoire de l'ergonomie. Nous avons besoin de tout cela si nous souhaitons être armés pour donner une perspective diachronique de long terme aux actions que nous pouvons mener, ergonomes et GRH, pour peut-être « *historiciser ensemble* ».

## Conclusion

Il me semble que ces trois jours nous éclairent sur ce que peuvent être les tâches du présent. Ces tâches du présent qui tournent autour de cet impératif de démocratie sociale provisoire. En effet, je pense que lors de ces journées nous avons avancé dans une capacité à éclairer les objectifs et les conditions de cette démocratie sociale provisoire.

Parmi ces objectifs, j'en retiendrais un plus global, qui était très présent au travers des débats que nous avons eus. Il s'agit de trouver les manières de construire les bonnes passerelles entre des enjeux individuels et collectifs. Je pense m'adresser à des convaincus en disant que les évolutions du travail, du monde de l'entreprise et de la production sont des machines à individualiser. Cela pour diverses raisons à savoir un bariolage de statuts, de contrats (des intérimaires, des CDD, des personnes avec des employeurs multiples). L'organisation du travail avec ce culte de l'urgence comme le rappelait Alain Lévénès, individualise beaucoup. Puisqu'on est obligé de gérer au plus vite, on ne peut pas développer de stratégies, notamment pour penser collectivement. Egalement, des procédures d'évaluation tendent à individualiser et certains des GRH essaient de freiner cette tendance. D'autres au contraire, l'accroissent. De même on peut souligner cette frénésie du changement, érigée en principe depuis longtemps. Les travaux de Michel Crozier qui datent d'une vingtaine d'années annonçaient que le bon dirigeant est celui qui est un donneur de souffle. Non pas le bon responsable de tout de suite mais celui qui est capable de pointer l'avenir du doigt. Dans les écrits de Le Saget il y a une quinzaine d'années il y avait l'idée que pour le salarié cela devait être pareil. Le bon salarié n'est pas celui qui maîtrise bien son travail de tout de suite mais c'est celui qui va pouvoir changer bientôt et qui saura s'intégrer souvent dans des configurations de travail diverses. On a cette machine individualisante et on peut considérer qu'aux ergonomes, aux bons GRH, aux syndicats, aux médecins du travail, se désigne comme but, le besoin d'élaborer et de tenir des perspectives collectives sur des problèmes et des enjeux qui sont vécus de plus en plus à un échelon individuel. Toutefois, il est nécessaire de respecter cette composante individuelle. Il ne s'agit pas de « raboter » l'ensemble et de considérer que tout le monde est pareil, embarqué nécessairement avec les mêmes intérêts et atouts sur le même bateau.

En ce qui concerne les conditions, il me semble que pendant ces journées, nous avons insisté sur deux d'entre elles. L'une c'est l'usage du temps. Dans la communication de Christine Denis-Lutard et Alain Lévénès, on a bien vu ce sur quoi ils ont essayé de prendre la main et n'ont pas pu : les calendriers. C'est assez largement la même chose pour les collègues des caves, Sophie Poulalion et Joffrey



Beaujouan. On arrive trop tard, mais on essaie quand même de prendre pied et de réinstaller une sorte de calendrier de décisions un peu différent. Je pense qu'il s'agit d'un enjeu commun et d'une condition commune pour avoir la capacité en tant qu'ergonome ou GRH d'installer dans de bonnes conditions une prise en compte des enjeux de santé, de sécurité au travail et de formation à un niveau collectif. La seconde condition, c'est de partir de l'idée que les opérateurs eux-mêmes ont des ressources, ce qui ne signifie pas de les livrer à eux mêmes. Mais, les malades, les handicapés s'efforcent par eux-mêmes et pour partie de réguler leurs propres difficultés. Nous sommes dans cette tension là et je pense que nous avons les méthodes, les modèles pour s'en débrouiller. L'idée serait d'avoir une nouvelle appellation du sigle GRH, où le RH serait Ressources des Humains, pour signifier le fait que les humains ont des ressources. Précisément, ces ressources là, les bons GRH ont le goût et les outils pour prendre appui dessus, de même que les bons ergonomes.

Je voudrais prendre à titre d'exemple et d'espoir sur le fait que déjà sans nous, les opérateurs essaient de se servir de leurs ressources, un fait que nous avons relevé dans l'entreprise aux « indigènes » et au patron menacé d'une peine de prison, dont j'ai parlé au début. Avant notre bref passage, aucun ergonome n'était intervenu. Il y avait une gestion des ressources humaines qui n'était pas calamiteuse mais pas non plus innovante ni progressiste. Néanmoins, il y avait un dispositif extrêmement intelligent qui avait été mis en place sur la question de la pré-retraite progressive. Donc dans cette entreprise qui produisait en continu, il y avait du travail de nuit et beaucoup de travailleurs âgés. Il s'agissait d'une verrerie avec un travail très dur. On peut imaginer la chaleur, la pénibilité physique, les risques d'accidents du travail, les risques industriels, qu'il fallait maîtriser. Les ouvriers âgés allaient bien pour autant que nous puissions en juger et disaient eux-mêmes qu'ils allaient bien, en tout cas mieux qu'auparavant. Ces personnes étaient en préretraite progressive, et étaient donc dans un système de réduction graduée de leurs horaires de travail avec un réaménagement du contenu de leur tâche et avec des systèmes de tutorats. Ils étaient contents puisque dans les situations avec beaucoup de travail de nuit, la méthode consistait à installer des plages de repos très importantes après les périodes de brigades nocturnes. Ainsi, ils récupéraient mieux de leur fatigue. Aussi ils avaient prévu un montage, une façon de faire, et étaient très attentifs au fait que chacun connaisse le dispositif. En effet, dans ce type de processus dynamique, le problème est qu'il est important de savoir ce qui s'est passé pendant qu'on n'est pas là. C'est vrai à fortiori au retour de vacances et c'est déjà vrai quand on reprend le poste après vingt quatre heures d'absence. D'autant plus que dans le cas présent, ils avaient régulièrement (pratiquement tous les mois) des plages de dix ou douze jours pendant lesquelles, ils n'étaient pas au travail. Donc cet effort de réappropriation de ce qui s'est passé pendant l'absence de l'opérateur pouvait être une composante coûteuse pour lui. Premièrement, ces opérateurs avaient obtenu de pouvoir fonctionner par binôme identifié et stable, c'est-à-dire qu'à la préretraite progressive, ils étaient deux sur le même poste, chacun l'occupant la moitié du temps. Deuxièmement, les binômes étaient formés suivant les préférences des employés. Un binôme était toujours constitué de salariés qui habitaient très près l'un de l'autre. On peut rappeler que c'était une entreprise à la campagne avec des hameaux autour. Ainsi, il y avait même une régulation externe au lieu de travail qui se faisait. C'est-à-dire que pendant que l'un des deux n'était pas au poste de travail, l'autre le tenait au courant si besoin, chez un commerçant, en le croisant dans la rue ou même en allant chez lui, d'un événement qui aurait pu se passer au travail. Ce mode de régulation était perçu par les ouvriers pendant un moment comme très utile et rassurant. Mais également comme une forme de respect, de reconnaissance de leurs compétences. En effet, l'entreprise avait bien voulu permettre le travail, dans des conditions telles, que leur souhait d'être tenus au courant de ce qui se passe dans le process était considéré comme légitime, puisqu'on s'était organisé en conséquence.

Je pense que nous avons des motifs d'espérer qu'il faut et qu'il suffit de prendre appui sur des initiatives de ce type, de les développer, de les généraliser, de travailler ensemble sur ces points. Je nous souhaite de part et d'autre un avenir aussi radieux que possible.