

Quand les Ressources Humaines rencontrent l'ergonomie pour se mettre au service de la prévention

Cécile Gatard

Responsable des Ressources Humaines. Industrie Agroalimentaire

Le témoignage dont je vais vous faire part a pour objet de partager avec vous ma rencontre avec l'ergonomie, ce que cela a changé dans mon quotidien de Responsable Ressources Humaines et comment cela m'a aidé à m'inscrire dans une démarche de prévention sur mon site. J'occupe mon poste de R.R.H. depuis huit ans.

C'est aussi l'opportunité de vous apporter un regard industriel sur la réalité du terrain, ce que moi j'appelle « la vraie vie » et sur ce que peuvent vivre aujourd'hui les entreprises, ce à quoi elles sont confrontées dans leur quotidien face à une logique institutionnelle alors que les procès d'intention à leur encontre, comme quoi elles ne veulent rien faire et que seule la productivité compte, sont parfois trop faciles alors même que tout un système les contraint à réagir sur un mode défensif et ne leur facilite pas la tâche pour entrer dans l'action.

De mon point de vue de RH et pour l'avoir vécu et constaté, je comprends le découragement de certains, leurs hésitations voire leur résignation, sans pour autant leur trouver d'excuses, mais je reviendrai sur ce point ultérieurement.

1. Ce que j'entends par prévention

Je n'ai pas l'intention de vous présenter des outils, qu'ils soient RH, techniques ou organisationnels qui pourraient être mis en place mais surtout de vous expliquer la manière dont nous avons souhaité les mettre en place en s'intéressant à cette question de prévention.

Je m'insurge aujourd'hui contre la grande mode des « best practices » ou tout l'enjeu consiste à appliquer ce qui a bien fonctionné ailleurs au mépris de ce qui existe dans l'entreprise : des hommes qui la composent, de son histoire, des modes de fonctionnement qui leurs sont propres, des outils de production spécifiques, une organisation, car en matière de prévention il n'existe pas de solution unique mais juste une réponse propre à chaque entreprise.

Vous savez ce qu'on dit, « Ce n'est pas parce que les problèmes se ressemblent tous qu'une même solution vaut pour tout le monde »

1.1. La prévention des risques est une vaste problématique, je ne pense pas qu'il y ait une vraie potion magique, un remède miracle, un médicament mais pour y répondre juste une question de bon sens.

Quand on parle de prévention des risques, que ce soit accidents du travail, maladies professionnelles, le risque chimique et même maintenant les risques psycho-sociaux, on nous dit qu'il faut avant tout évaluer le risque. Alors je me suis posé une question : « est-il concevable, possible d'imaginer tous les risques en entreprise, à une situation, à un moment donné et de prévoir toutes les situations ? Je me suis fait la réflexion que c'est un peu utopique de penser qu'on va imaginer tous les risques, les réduire, les isoler, les supprimer. Parce qu'à un moment donné, les entreprises, les lieux de travail sont des environnements dangereux par essence où tout change constamment. Par contre, pour moi, la prévention c'est plutôt d'essayer de mettre en place des conditions qui vont permettre de prendre en compte le risque au quotidien et de les intégrer dans notre pratique. Aujourd'hui quand on parle de prévention des risques, on les évalue notamment avec un document unique à multiples entrées. Alors bien que je ne remette pas en cause l'utilité du document unique qui nous oblige à nous interroger, je pense que cette obligation légale nous éloigne parfois du terrain et des situations de travail.

1.2. La prévention n'est pas la propriété d'une personne ou d'une institution.

Elle est avant tout la responsabilité de tous et devrait mobiliser chacun d'entre nous. C'est une démarche collective qui doit être portée collectivement pour se mettre en place, et elle doit permettre de sortir du vieux débat de savoir qui a tort, qui a raison, qui fait bien ou qui fait mal. Tant que cette étape n'est pas franchie, je ne suis pas sûre qu'on soit dans une démarche de prévention. Elle doit, pour exister, s'affranchir des jugements, des vieilles querelles de chapelle qui malheureusement nous oppose bien trop souvent.

2. Ma rencontre avec l'ergonomie

Pourquoi aujourd'hui je me permets de vous parler de l'ergonomie, c'est que j'ai fait différentes rencontres avec ce métier et, notamment en 2004, ma première rencontre a été à la suite d'un constat que nous avons fait en entreprise. C'est une année où j'ai dû gérer plus de dix licenciements pour inaptitude et c'est assez dramatique : « notre usine faisait mal ! » On a donc décidé de faire intervenir des ergonomes au sein de notre site qui ont répondu à notre semblant de cahier des charges. Je n'imaginais pas ce qu'ils ont pu penser puisque les connaissances que j'avais notamment dans ce domaine se limitaient à une hauteur de poste, un siège ergonomique, une souris ou des ports de charges, enfin à une approche très basique. L'intervention des ergonomes a par la suite énormément fait évoluer notre représentation du travail, et ils ont permis surtout d'enclencher les actions qui ont suivies.

Ma seconde rencontre avec l'ergonomie a eu lieu en 2006. Une organisation syndicale de l'établissement nous a sollicité pour nous dire qu'elle souhaiterait mettre en place une action expérimentale avec son organisation syndicale fédérale et pour ce faire, elle proposait de mettre à notre disposition, deux ergonomes bénévoles, pour nous accompagner tout au long de nos réflexions sur l'amélioration des conditions de travail.

Et c'est ainsi qu'on a mis en place un comité de pilotage pluridisciplinaire, comportant des acteurs internes de l'entreprise (le CHSCT, les opérateurs, l'encadrement) et des acteurs externes (les deux ergonomes, le médecin du travail, le contrôleur CRAM et on a même proposé à l'inspecteur du travail de s'associer à cette démarche).

C'est suite à ce comité de pilotage, que rapidement ce sont produites les retombées de ces rencontres puisque ces deux ergonomes ont convaincu mon directeur d'entreprise de m'envoyer en formation sur 5 jours concernant la prévention des TMS en 2008. Ensuite j'ai convaincu mon directeur d'accepter ma demande de suivre les enseignements du Diplôme Universitaire d'ergonomie, ma formation s'est déroulée en 2008-2009 à Bordeaux.

Pour terminer sur ma rencontre avec l'ergonomie, et vous expliquer en quoi elle a changé ma perception et mes pratiques, je voudrais souligner l'investissement et l'implication de ces deux ergonomes dans cette démarche collective, qui ont non seulement contribué à faire évoluer notre regard et notre approche de cette question mais surtout ils ont permis une chose essentielle et incontournable en matière de prévention : c'est qu'on ne cherche pas des coupables et des responsables dès qu'il y a un problème mais on cherche avant tout à mettre de l'énergie sur les solutions en s'intéressant au travail et à mieux le comprendre.

Et je vous assure, ce n'est pas faute de le dire, à un moment donné quand vous vous retrouvez avec tous ces acteurs, il faut d'abord pouvoir se parler alors que nous avons des points de vue très différents. Nos premiers comités de pilotage n'ont pas toujours été aussi évidents. Nous avons dû beaucoup construire, beaucoup échanger avant de commencer à rentrer dans de vraies démarches et dans de vraies actions.

3. Quels enseignements, pour quelles actions : comment ma pratique des Ressources Humaines a évolué ?

3.1. Notre problématique

Très rapidement lors de nos comités de pilotage nous sommes arrivés au constat que nous étions loin d'être dans une démarche de prévention.

Malgré un système de management structuré, des systèmes qualité, sécurité, un suivi de production performant, un bon niveau de dialogue social nous manquons de réactivité aux aléas quotidiens.

Malgré des améliorations sensibles apportées aux conditions de travail, des groupes de travail pluridisciplinaires, des interventions de l'ARACT, de l'AGEFIPH, des SAMETH, nous ne parvenons pas dans nos pratiques et notre quotidien à faire en sorte que la prévention en santé au travail soit intégrée de manière permanente aux autres logiques de l'entreprise.

Dans l'introduction de François Daniellou qui parlait de « pouvoir agir », j'ai retenu une chose qui m'a beaucoup marqué : c'est « rendre acteur ». Quand on se regarde, nous entreprise de l'intérieur, on a tous l'impression de bien communiquer, de faire beaucoup de choses, on a des plans d'actions multiples, un document unique, des évaluations des risques, des audits, des contrôles permanents, des règles existent, des consignes sécurité mais dans nos pratiques quotidiennes, on a aussi des exemples qui nous prouvent qu'on ne fait pas forcément bien les choses, alors est-ce qu'on se pose les bonnes questions. Est-ce qu'on se pose les questions du point de vue du travail ?

Je pense que là effectivement, on avait une vraie problématique à gérer. Pourtant, dans nos équipes, nos cadres, nos ingénieurs et la conduite de projets, c'est un peu une habitude.

On a de multiples projets complexes avec des plans d'actions très exhaustifs, des suivis performants, et on est même sous amélioration continue. On pourrait dire que nous avons bouclé tout le processus. Finalement ce qui est évident et simple à gérer, on ne le voit plus et on le traite plus. Nous sommes noyés dans les procédures, les contrôles, les réunions, face à une multitude d'obligations légales et de contraintes au détriment de l'action. On en arrive à faire les choses par automatisme et on en perd de vue la pertinence de notre action et à quoi cela sert.

Quand on est dans ce type de fonctionnement, sans même s'en rendre compte, puisqu'on est bien obligé de répondre à notre quotidien, on arrive à même plus à se parler, à même plus échanger sur ce qui est essentiel. Ce qui pourrait être évident à gérer, on arrive même plus à le gérer, bien que cela soit simple, et sont des petites choses du quotidien. On s'éloigne du terrain. C'est aussi le système qui veut cela, ce n'est pas une question de personne car franchement je ne connais pas beaucoup de gens qui volontairement ne veulent pas s'occuper des problématiques. Il n'y a qu'à regarder la liste d'actions qu'il y a dans tous les bureaux qui débordent de partout, que ce soit des contrôles, des actions de maintenance, c'est évident pour s'en convaincre. Il suffit juste de le regarder pour en faire le constat. Le constat auquel finalement on pouvait aboutir, c'est qu'il y existait un vrai climat de défiance entre les opérationnels et la hiérarchie et qu'à un moment donné, le fait de ne plus se parler, ne permettait plus de traiter les vraies problématiques.

3.2. Le management visuel

Pour restaurer cela, nous avons décidé de mettre en place ce que dans notre usine nous avons appelé « le management visuel » pour essayer au moins de restaurer le dialogue et de renforcer la proximité pour continuer d'avancer dans ce que l'on souhaitait.

Qui n'a pas entendu à un moment donné dans son entreprise, dans son usine un opérateur dire de sa hiérarchie : « de toute façon, moi, maintenant, je ne dis plus rien et pourtant ça m'embête tous les jours, et il n'a encore pas compris que son rendement il n'y arrivait pas parce qu'il y avait ce petit problème. Mais comme il ne m'entend jamais, ce n'est même pas la peine que j'essaye ».

Et qui n'a pas entendu le hiérarchique répondre : « lui, je le connais, cela fait 10 ans que je le gère, il est toujours en train de râler, ça ne va jamais, et c'est pour me répéter la même chose de toute façon, donc ce n'est même pas la peine que j'essaye de résoudre son problème, ça ne sert à rien, cela n'ira toujours pas. »

Quand on est effectivement dans ce type de fonctionnement, on ne fait plus rien, parce que cela empêche l'action. On ne peut plus se parler, et on ne peut plus parler des vrais problèmes.

Je vais vous expliquer le principe du management visuel, mais après je vais surtout vous expliquer la façon dont on l'a mis en place parce que je pense que la différence est là. En matière de Ressources Humaines, quelque soit les outils, si on n'obtient pas l'adhésion, ils n'ont aucune efficacité.

Le management visuel, pour nous c'était de restaurer cette communication en mettant en place des réunions de quinze minutes toutes les semaines, en arrêtant les lignes de production. L'ensemble des opérateurs, avec la hiérarchie, se retrouvent devant des panneaux de communication pour commenter les informations générales et les indicateurs, échanger sur les événements de la semaine, sur ce qu'on n'était pas arrivé à faire et collecter des suggestions et rendre compte de l'évolution des actions.

Notre objectif, c'était bien de retrouver cette confiance et cette proximité entre les opérateurs et les managers de terrain. Le pari c'est surtout que c'est par la mise en situation, que les choses évoluent. Ce n'est pas parce qu'à un moment donné on va décréter de mettre en place ce type d'outils que ça va fonctionner. La mise en situation ferait évoluer la culture : les opérateurs comprendront que les managers peuvent leur venir en aide pour améliorer leur quotidien et les managers comprendront que les opérateurs sont une source intarissable d'amélioration continue.

Comment avons-nous construit ce projet : c'est une démarche qu'on a construite collectivement et différemment. On a présenté le projet à l'ensemble de l'établissement, en disant voilà nous ce qu'on veut, en passant des messages très forts, en insistant sur cette relation de défiance et en le communiquant à tout le monde, aussi bien à l'encadrement, qu'aux opérateurs. On n'était pas du tout « langue de bois », mais on n'était pas non plus dans le jugement. Il faut qu'on trouve des solutions. Il faut qu'on redevienne acteur dans notre propre usine. On a fait un premier groupe de travail avec un consultant extérieur, pendant quatre jours, et on a dit à ce groupe de travail, qui était composé de

toutes les fonctions et de tous les secteurs de l'usine, « selon vous, qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place pour que cela fonctionne ? Quelles règles faudrait-il observer, comment faudrait-il s'y prendre ? » Et ce groupe de travail a finalement élaboré une charte qui comportait des principes de fonctionnements, des règles et des valeurs. Cette charte a ensuite été complétée par un deuxième groupe de travail qui concernait les informations et les indicateurs. On leur a demandé : « de quelles informations avez-vous besoin pour que nous fonctionnions mieux dans notre usine ? ». Nous avons été surpris par les indicateurs qu'ils ont pu nous mentionner parce que jamais nous n'aurions imaginé ce type d'indicateurs. Et pendant cinq jours, ils nous ont élaboré des tableaux d'indicateurs quotidiens, hebdomadaires et à plus long terme sur trois principes : qualité/sécurité, production et événements de la semaine.

Le projet dans sa globalité a été présenté ensuite à l'ensemble du personnel par les personnes ayant réalisé ces indicateurs et cette charte sur la base de sous groupes de vingt personnes pendant deux heures pour partager avec eux et en débattre. Pour continuer à ce que cela fonctionne bien, on a ensuite formé l'ensemble de l'encadrement à des techniques de communication dans le sens de pouvoir gérer des conflits intérieurs et de pouvoir repositionner le débat sur la question du travail. La mise en place de ce projet a duré un an, ce qui a permis à l'ensemble des acteurs de se préparer au changement et d'intégrer les différents objectifs.

Cette action a été la clef de voute de l'ensemble de notre politique santé et sécurité qui a suivi.

Je peux également vous citer d'autres exemples illustrant comment ces connaissances en ergonomie ont changé ma pratique.

3.3. Autres exemples à titre d'illustration

Nous avons mis en place des indicateurs santé, dans le cadre de notre suivi et de notre comité de pilotage et notamment pour mieux prendre en compte la problématique des TMS au sein de notre entreprise. Avant nous suivions d'un côté, le nombre de maladies professionnelles déclarées et reconnues, le nombre de jours d'absence et les coûts versus notre compte employeur. D'un autre côté, nous avions une pyramide des âges standard. Aujourd'hui, nos indicateurs santé sont combinés avec celle-ci (Cf figure 1)

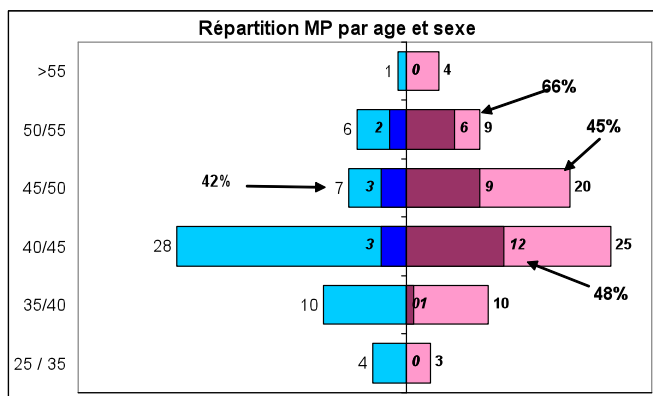


Figure 1 : Répartition des maladies professionnelles par âge et sexe

On regarde les âges et les problématiques de santé par tranche d'âge au travers du nombre de maladie professionnelle reconnue tous les ans, ce qui nous permet de suivre l'évolution.

Voilà ce que les enseignements d'ergonomie m'ont aussi permis de construire. Maintenant nous avons à peu près une quinzaine d'indicateurs qui sont « ciblés » à la fois sur l'âge, le sexe, les ateliers, les

types de poste etc....(cf figures 2, 3 et 4). On étudie quel pourcentage de la population chaque année déclare une première maladie professionnelle et de quel type. Ainsi on peut suivre dans le temps ces indicateurs, et cela nous donne de grandes tendances pour piloter les actions qu'on va mettre en œuvre derrière.

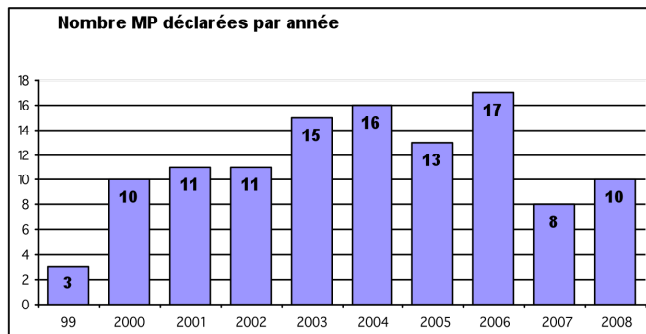


Figure 2 : Nombre de maladies professionnelles déclarées annuellement

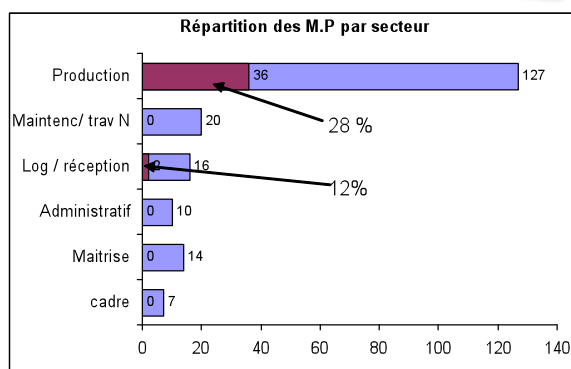


Figure 3: Répartition des maladies professionnelles par

Avan

Après

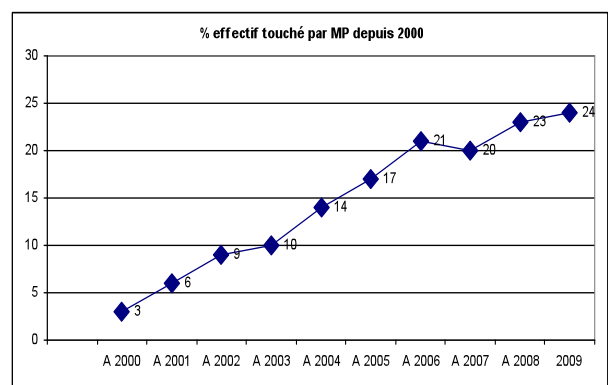


Figure 4: Pourcentage de l'effectif touché par des maladies professionnelles depuis 2000

Rédaction d'un cahier des charges

Aujourd'hui lorsque je rédige un cahier des charges pour faire intervenir des ergonomes, j'ai des entretiens systématiques avec l'ensemble de l'équipe de direction pour pouvoir le construire en intégrant toutes les contraintes auxquelles ils doivent répondre : qualité, sécurité, productivité, technique et organisationnelle. Ces contraintes sont retraduites en objectifs et en résultats attendus. Nous n'avons plus une vision poste de travail (ports de charges et gestes répétitifs) mais nous portons un regard sur la situation de travail dans sa globalité, amont et aval.

Information des salariés lors de changement

Dans notre système de management, désormais l'encadrement intermédiaire lors du démarrage d'une nouvelle activité lié à un nouveau produit, à une modification, à l'évolution d'un outil, informe systématiquement les salariés avec des panneaux de communication sur le déroulement du projet et ses différentes étapes. Nous constituons également un groupe de travail avec présence systématique du CHSCT, avec des tests en réel avant tout lancement de l'activité en question. Nous n'imaginons pas de fonctionner différemment aujourd'hui. Nous discutons même de la cadence de la ligne.

Négociation d'un accord

Je suis intervenue en comité central d'entreprise dernièrement pour entamer une négociation sur le stress. Les connaissances acquises en ergonomie ont permis de dépassionner le débat, d'aborder la question avec un point de vue différent et de mettre tout le monde d'accord sur ce qu'on entendait par stress professionnel. Le dialogue a été privilégié à la mise en place d'un bel accord central qui n'aurait trouvé aucune application concrète sur les sites, si ce n'est qu'un suivi d'indicateurs. Pour ma part l'important est que le débat soit lancé et que les échanges autour de cette question soient amorcés.

L'ergonomie a été dans ce cas précis un outil supplémentaire pour sensibiliser sur cette notion de stress et dépasser les représentations que pouvaient en avoir chacun, à savoir que ce qu'il mettait derrière stress était maladie mentale.

D'autres projets sont en cours :

- la formation de l'encadrement de production à l'ergonomie, et des équipes « travaux neufs » mais intégrant des aspects plus en lien avec leur fonction.
- Une réflexion pour la mise en place d'un observatoire médical avec la médecine du travail
- Renforcer davantage la proximité et la confiance par un entretien annuel.

Cette mise en place a été effectuée comme pour la mise en place du management visuel afin de continuer dans cette proximité.

Notre volonté est d'aller plus loin : faire également de l'ergonomie de conception, d'agir davantage en amont par rapport à nos fournisseurs de matières premières par rapport à des questions de port de charges, de produits, d'équipements.

Quand on commence à s'occuper de cette question de prévention il y a beaucoup à faire. C'est une des raisons pour laquelle cette question doit être portée collectivement.

Toutefois en matière de prévention, il ne faut pas oublier qu'il faut gérer un présent avant de se lancer dans de grands projets.

Bien sûr il faut évaluer le risque, le supprimer ou le réduire dans tout ce que nous mettons en œuvre, ce qui nous fait oublier parfois qu'il y a un existant qu'il faut absolument traiter.

3.4. Ne pas oublier le présent

Gérer le présent c'est se demander comment on gère la population fragilisée qui ne pourrait bénéficier des mesures mises en œuvre. L'exemple de la mise en place de rotation sur les postes le démontre bien. Il y a des postes non accessibles à des personnes diminuées physiquement, pourtant toute démarche de prévention doit commencer par là, car une politique de prévention qui ne traite pas la question de l'exclusion n'a aucune chance d'aboutir.

La prévention suppose d'être alerté et de pouvoir alerter, comment voulez vous qu'un salarié signale ses problématiques si par ailleurs il constate qu'aucune solution n'existe pour son maintien dans l'emploi et son intégration dans un collectif.

C'est à toutes ces questions qu'au quotidien un Gestionnaire Ressources Humaines est confronté dans la mise en œuvre d'une politique Ressources Humaines, qu'il s'agisse de négociation, de formation, d'évolution des emplois et des compétences ou de réformer le système de management. C'est toujours une question de compromis, c'est dans le compromis et en n'opposant pas les logiques que se trouveront les solutions et pas dans le mieux à l'instant donné.

La prévention c'est aussi le regard qu'on porte à un instant donné sur les évènements et on a tendance à voir tout ce qui ne va pas, alors qu'on devrait aussi parler de ce qui se passe bien et de ce qui est bien.

Pourquoi n'a-t-on pas le réflexe, quand on construit nos indicateurs santé ou sécurité, de suivre ce qui va bien : la population en bonne santé par exemple.

Cette dernière réflexion introduit le dernier point que j'aimerais partager avec vous et que j'ai souligné en introduction.

4. L'entreprise confrontée à un système qui répond à une logique institutionnelle et pas à une logique d'action.

Dans ce que je vais maintenant développer, je tiens à préciser que je ne parle pas de personne mais vraiment de systèmes, car les personnes font ce qu'elles peuvent avec les moyens qu'on leur donne.

L'entreprise, est face à une logique institutionnelle, qui ne l'aide pas à avancer. Cela peut exprimer le découragement des uns et le ressenti des autres sur le fait que certaines entreprises ne se préoccupent pas de prévention.

Bien sur, il y a des entreprises qui ne s'occupent pas de la santé et de la sécurité. Ces entreprises, je les condamne d'autant plus qu'elle jette le discrédit sur celles qui agissent et sur celles qui veulent s'y engager mais qui ne savent pas comment s'y prendre. Ces entreprises sont peu nombreuses.

Aujourd'hui on en demande beaucoup à l'entreprise.

Qu'une entreprise ait une obligation de moyens et qu'elle mette en place des systèmes de prévention c'est tout à fait normal. Mais elle aura beau tout faire dans les règles de l'art, elle ne peut malheureusement pas éviter les drames.

De plus en plus nous allons sur une obligation de résultats, en témoigne la montée en puissance de la faute inexcusable. Pourtant il me semblerait utile d'apprécier, de regarder si l'employeur a pris des mesures et s'il est capable de le démontrer plus que de chercher absolument un coupable plutôt que de lui faire un procès d'intention. Alors qu'est ce que l'on peut faire pour se prémunir contre cela ? On a une solution, c'est le document unique avec un système d'évaluation exhaustif formalisé, instruit, revu pour se couvrir du risque de faute inexcusable. Cependant la réalité qui nous tient est aussi ailleurs.

Je prendrais l'exemple du plan de prévention.

Comment peut se gérer un plan de prévention en entreprise avec des entreprises extérieures ? :

- Parfois avec une vraie évaluation du risque avec le prestataire avec lequel on fait le tour du site et on identifie toutes les possibilités
- Parfois cela se gère autour d'une table, on en discute
- Parfois cela se gère simplement par un échange de document signé après accord. Pourquoi on fait cela ? parce qu'aujourd'hui tout doit être ultra documenté, formalisé, réévalué conformément à nos obligations et c'est la même chose pour tous les sujets, la logique institutionnelle et réglementaire prime sur la logique d'action.

4.1. La Direction Départementale du Travail.

L'inspecteur a pour rôle de faire respecter le code du travail dans les entreprises. Dans cette obligation, ils ont aussi des directives et face à certaines, ils sont obligés de mettre des sanctions. Et puis on est

quand même dans une réalité économique, on ne peut pas répondre à tout. Pourtant il y a des situations ou même si vous faites de votre mieux, vous ne pouvez respecter intégralement l'ensemble des articles du code du travail. Certains le comprennent, d'autres non. Mais ils sont dans un système qui ne leur permet peut être pas toujours de faire ce qu'ils veulent certainement.

4.2. La médecine du travail.

Nos médecins du travail sont en sous effectifs or ils sont obligés de faire de l'abattage de visites médicales. Eux comme nous, entreprise, nous n'avons pas le choix car ces visites sont une obligation légale. Du coup c'est au détriment de l'action, ils ne peuvent pas faire leur tiers temps, ils ne peuvent pas mener les études qu'ils veulent, et en plus ils font des diagnostics médicaux sur des situations de travail qu'ils ne connaissent pas. Lorsqu'il faut faire des reclassements, cela pose problème. Les médecins malades ne sont pas remplacés et le manque de moyen ne leur permet pas d'être en aide vis-à-vis des entreprises. Pourtant pour bien comprendre le travail, il faut venir l'observer. Un diagnostic médical pertinent suppose de comprendre le travail et comment il se réalise mais peuvent-ils faire des préconisations de reclassement ou des recommandations sans connaître le travail ? L'implication d'un médecin du travail est essentielle dans une démarche de prévention mais le système ne répond pas à ces obligations et l'entreprise en paye parfois le prix.

4.3. La CRAM et la CPAM

Parfois, on est face à des logiques différentes qui nous amènent à gérer des dysfonctionnements entre les deux. Ils reçoivent des directives et des consignes qui ne favorisent pas toujours la mise en place d'actions.

Par exemple, quand vous commencez à vous occuper de maladies professionnelles avec une politique volontariste de déclaration, vous êtes d'abord pointé du doigt et vous entendez des atrocités. On ne valorise pas le fait que vous vous en occupez. On vous dit que, plus que les autres vous êtes destructeurs et qu'en plus vous n'avez pas répondu à votre obligation de code du travail d'analyse des risques et de supprimer le risque. Vous êtes de fait reconnu créateur de TMS, donc il n'est même plus nécessaire de faire des enquêtes, vous êtes fichés. Cela peut-être décourageant, surtout quand on vous dit que vous faites partie du « Top 50 » des entreprises créatrices de maladies professionnelles dans le département et que vous avez trois mois pour transmettre vos plans d'actions afin de réduire notablement ces déclarations, voire même les éradiquer et que vous serez évalués sur ce résultat. Votre contrôleur CRAM n'y est pas pour grand-chose, on lui a demandé de faire respecter une directive, il est pris au piège car il n'a pas non plus toutes les ressources pour venir en aide à l'entreprise et proposer des solutions. Le système paralyse.

Aujourd'hui on demande à l'entreprise d'évaluer les risques psychosociaux. Si les entreprises se sont organisées pour gérer le risque physique, il est beaucoup plus compliqué d'appréhender les risques psychosociaux. Comment faire et que faire ? Personnellement, je n'ai dans mon métier pas encore trouvé comment traiter la question de manière pertinente et efficace.

Je vais m'arrêter là car je ne veux pas donner une vision négative de ce qu'il y a à mettre en œuvre mais des fois cette logique institutionnelle n'aide pas à entrer dans l'action. Elle contraint les entreprises à se couvrir d'un risque, à mettre beaucoup d'énergie à répondre à ces obligations au détriment de l'action. Elle devient aussi victime d'un système et elle en porte la responsabilité.

N'oublions pas non plus qu'une entreprise doit être productive et rentable pour continuer à exister. Souvent j'entends de l'inspecteur du travail que l'on ne doit pas résumer la question de la santé et de la sécurité à une question économique. C'est vrai mais on ne doit pas faire n'importe quoi non plus, il y a des emplois derrière, il faut faire en sorte que ça se passe bien. Même si un salarié produit des choses

et qu'il sait que ça ne sert à rien, il n'y trouvera pas beaucoup de sens. Il ne s'agit pas d'opposer les deux logiques mais de tenir compte des deux. Je ne connais aucune entreprise qui vit longtemps sous perfusion.

Il y a des choses qui dépendent de nous et sur lesquelles nous pouvons agir et d'autres qui ne dépendent pas de nous et sur lesquelles nous n'avons aucun pouvoir. Tout site peut se dire que l'on peut faire des choses en matière de prévention, d'autre qu'on ne peut pas. Par exemple, dans mon Groupe, ça ne sert à rien qu'il me finance beaucoup de choses si je ne suis pas rentable. Par contre, il peut aussi le réinvestir pour créer de l'emploi et à nous de voir comment on fait en sorte que ces emplois se passent bien. Il faut savoir composer avec les deux pour être dans l'action et non dans l'immobilisme, mais pour l'heure, les exigences pesant sur l'entreprise pourraient conduire à une démobilisation car quoi qu'elles fassent elles deviennent responsables. Tout l'inverse du but recherché !

Pourtant quand je vois toutes les initiatives des uns et des autres dans ce domaine, en témoignent ces journées, on poursuit bien le même but que l'on soit ergonomiste, médecin du travail, contrôleur CRAM, chargé de mission à l'ARACT, dirigeant d'entreprise, et j'en oublie certainement.

Tout le monde veut aller dans le bon sens, dans tous les cas moi j'en suis convaincue. Depuis que j'ai approché l'ergonomie, et que l'ergonomie est entrée dans ma vie, je vois effectivement les choses différemment, et cela me donne beaucoup d'espoir pour la suite.

Conclusion

Quels sont les apports de l'ergonomie dans mon métier de Gestionnaire des Ressources Humaines ?
Je vous répondrais sur deux plans.

Chaque enseignement m'a conduit à l'exercer différemment, à l'enrichir, et à progresser dans le cadre d'une démarche collective. Je ne regarde plus une pyramide des âges de la même façon, je ne regarde plus un poste de travail mais une situation de travail, et des fois, même quand je vais dans l'atelier, ça me fait un petit peu mal car je vois des choses que je ne voyais pas avant. J'essaie de me poser les bonnes questions pour surtout ne pas déplacer un risque parce que l'on s'aperçoit que des fois, on se pose des questions mais au lieu de traiter le risque, on le déplace complètement. Ce sont en tous cas les marges de manœuvres que m'a donné l'ergonomie.

Et si on me demande si je fais mieux mon métier, comme me l'a demandé François Daniellou, avec le recul je réponds que ce n'est pas à moi de répondre à cette question. Par contre je le vis beaucoup mieux, cela a pris tout son sens. Finalement en voulant rendre les gens acteurs, je suis moi-même devenu acteur de ce que j'étais en train de construire. Et quand on devient acteur on devient aussi beaucoup plus efficace.

Et quand je me pose la question « est ce que tout ce qu'on a fait sert à quelque chose, est-on dans la prévention des risques ? ». Je n'ai qu'une anecdote à vous transmettre :

« Il y a quelques mois, nous avons mis en place une nouvelle activité dans l'urgence sans tenir compte très certainement de tous les aspects de pénibilité éventuels. Une salariée est entrée en trombe dans mon bureau, rouge de colère en hurlant « Madame Gatard il est hors de question que je continue à travailler sur cette ligne qui me fait mal aux épaules, moi dans deux ans, à ce rythme là, je serai licenciée. Donc, je ne prends pas de risque pour ma santé parce que de toute façon, je ne pourrais pas trouver du boulot, maintenant vous faites ce que vous voulez ! ».

Je suis restée un peu ébahie par sa spontanéité. Puis assise, je me suis dit « mais est-ce que j'ai réussie à rendre les gens acteurs ? ». Et bien quelque part, qu'elle vienne me l'exprimer comme ça dans mon bureau, certes de manière un peu virulente, et bien, elle est devenue, elle, acteur de sa santé et cela ça m'a beaucoup touché.

Alors je me dis que nous avons certainement encore beaucoup de chemin à parcourir mais j'ai au moins commencé à répondre à ce en quoi je crois profondément pour progresser en matière de prévention : rendre acteur.

Je n'ai pas la prétention d'être ergonomiste ou de faire de l'ergonomie, rendons à César ce qui est à César, moi je l'applique dans mon métier de Responsable Ressources Humaines et quand je pose la question à mes anciens collègues du Diplôme Universitaire en ergonomie, ils me répondent « tu as raison Cécile, tu n'es pas ergonomiste tu es eRHgonome ! », ce n'est pas la même chose.

Finalement l'ergonomie m'a permis de passer de la gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources.