

Introduction des 19^{es} Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie

L'ergonome et la pénibilité du travail

François Daniellou

Professeur, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

En juillet dernier, quand le comité scientifique a travaillé sur le thème 2012, le décret sur la pénibilité était en train de sortir. Ce thème n'avait absolument rien d'évident dans la demande sociale de l'année dernière. Mais, heureusement, il y a dans le comité scientifique quelques sentinelles qui sont à l'affût de la demande sociale et qui ont su percevoir que ce thème allait devenir très important pour notre communauté. Ce qui nous permet d'être aujourd'hui vraiment d'actualité. Notre communauté est confrontée à de nouvelles demandes, qui ont un caractère particulier car elles ont un encadrement juridique spécifique. Ce n'est pas si fréquent pour les ergonomes d'intervenir dans un cadre balisé sur le plan législatif. C'était partiellement le cas pour la mise en place des documents uniques. Et ce fut aussi partiellement le cas pour ceux d'entre nous qui ont eu à travailler sur les accords dans le cadre de la prévention des RPS.

Je vais donc très brièvement rappeler quelques éléments de ce contexte dans lequel nous sommes amenés à travailler.

Ce qui c'est passé est clairement lié à la démographie et à la gestion du vieillissement de la population active. Face à l'accroissement de la durée de vie, face à la dégradation du rapport actifs/retraités, le choix que le législateur a fait (qui n'était sans doute pas le seul possible), a été de repousser l'âge de la retraite, avec comme objectif de permettre le maintien du plus grand nombre en emploi jusqu'à 62 ans. Mais il était quand même soumis à une forme de pression, liée au fait qu'actuellement un grand nombre de salariés n'atteignent pas les 60 ans au travail. Il fallait donc traiter le fait que des personnes ne sont absolument pas en situation d'atteindre les 62 ans. Ce qui a amené le législateur à gérer par exception des situations pour lesquelles il fallait prévoir une retraite anticipée.

Les dispositions législatives et réglementaires

C'est une vieille histoire, qui n'a pas commencé avec la loi sur les retraites de 2010. Celle de 2003 comporte une formulation étrange pour une loi, puisqu'elle « invite » les partenaires sociaux à engager une négociation interprofessionnelle sur la définition et la prise en compte de la pénibilité, « de façon à permettre à certains salariés de bénéficier d'un avantage de préretraite ». Les partenaires sociaux ont engagé dès 2005 des négociations qui ont donné lieu à 18 réunions pendant 3 ans et qui n'ont abouti à rien. Ce qui fait que pour, la loi de 2010, le législateur a changé de pied. Il a mis en place dans les entreprises une obligation de négocier un accord, ou, en l'absence d'accord, de mettre en place un plan d'actions relatif à la prévention de la pénibilité. Je ne vais pas trop entrer dans les détails législatifs. La loi s'applique pour les entreprises de plus de 50 salariés ou les entreprises de moins de 50 qui appartiennent à une groupe de plus de 500 salariés. A condition que, dans leur population, 50 % des salariés soient exposés à l'un des facteurs de pénibilité dont nous allons parler après. L'entreprise doit s'appuyer sur le document unique pour évaluer ce nombre. Les entreprises qui ne réaliseraient pas – théoriquement au 1^{er} janvier 2012 (en pratique, ça va prendre des mois, – soit ce plan soit cet accord

sont susceptibles d'une pénalité financière qui n'est pas du tout négligeable, équivalente à 1 % de la masse salariale au bénéfice de la branche AT/MP. Par ailleurs, chaque employeur doit tenir à jour une fiche individuelle d'exposition à ces différents facteurs de pénibilité. Élément très particulier, ces dispositions ne sont pas codifiées au Code du travail mais au Code de la sécurité sociale. Par contre, la liste des facteurs de risque qui entrent en compte dans la définition de la pénibilité sont eux codifiés au Code du travail. Ils ne s'appellent pas « facteurs de pénibilité » dans le Code du travail, mais « facteurs de risque susceptibles de laisser des traces durables et irréversibles sur la santé ». Cela concerne donc les manutentions manuelles, les postures pénibles, les vibrations, l'exposition à des agents chimiques dangereux, les activités en milieu hyperbare, les températures extrêmes, le bruit, le travail de nuit, le travail en équipe alternante et le travail répétitif défini légalement comme : *la répétition d'un même geste à une cadence contrainte imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce avec un temps de cycle défini.*

Les entreprises concernées, plus de 50 salariés et plus de 50 % des salariés concernés par au moins l'un de ces facteurs, sont tenues de mettre en place soit un accord soit un plan d'action, qui nécessite un diagnostic préalable des situations de pénibilité et qui prévoit des mesures de prévention. Cet accord ou ce plan d'action a des contenus obligatoires mais – comme on le dirait dans une filière d'enseignement – c'est obligatoire optionnel. C'est-à-dire qu'il doit y avoir au moins un des 2 thèmes :

- Soit la réduction des polyexpositions à ces facteurs. *Polyexposition* dans la loi ne correspond pas à la même acception qu'en épidémiologie. En épidémiologie, c'est une même personne exposée à plusieurs risques. Dans la loi, c'est de nombreuses personnes exposées au même risque.
- Soit adaptation et aménagement du poste de travail. L'idée est celle de maintien dans l'emploi.

Par ailleurs, il doit y avoir au moins 2 des autres thèmes :

- l'amélioration des conditions de travail, pour lequel on est directement au cœur du sujet. Et le texte comporte une formule intéressante, *notamment au plan organisationnel*. Cette formule est extrêmement importante : dans la liste des facteurs de pénibilité, l'organisation n'apparaît que sous la forme des horaires ou du rythme de travail. Par contre dans les champs d'action, le plan organisationnel est en première ligne. Je fais l'hypothèse qu'il y a, au ministère du travail, quelqu'un qui a pu ajouter au décret en cours de publication ce « notamment au plan organisationnel »... C'est évidemment majeur pour notre communauté.
- Les autres thèmes concernent le développement des compétences et des qualifications, l'aménagement des fins de carrière et le maintien en activité des salariés exposés à ces facteurs.

Il y a une obligation d'introduire un certain nombre d'indicateurs chiffrés de suivi.

Clairement, ces dispositions sur la pénibilité dans le cadre desquelles nous sommes amenés à travailler sont une reconnaissance de l'usure par le travail. Mais avec un aiguillage. Si l'usure par le travail donne lieu à une incapacité « suffisante », alors c'est la loi qui permet de bénéficier d'une retraite à 60 ans. Pour tout le reste, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas reconnu par un AT/MP, c'est la négociation d'entreprise ou de branche qui définit les seuils, les niveaux d'atteinte à partir desquels l'entreprise va permettre un départ en retraite anticipé ou d'autres mesures d'accompagnement.

Comme vous l'avez vu, dans le Code du travail, les seuils ne sont pas fixés. Quand on dit *température extrême*, de quoi parle-t-on ? Il y a deux possibilités dans la circulaire, soit ces seuils sont définis au préalable par un groupe de travail dans l'entreprise, soit ces seuils sont le premier chapitre de la négociation de l'accord. Pour vous donner un exemple, si on prend l'accord qui a été parmi les premiers signés, l'accord Rhodia, la définition du travail répétitif est *un temps de cycle inférieur à 15 secondes*. Ça veut dire que le travail dans l'automobile, où le temps de cycle est de l'ordre d'une minute, ne serait

pas reconnu comme du travail répétitif avec cet accord. Dans cet accord toujours, le seuil pour le bruit est le deuxième seuil d'action de la loi, 85 décibels, huit heures par jour d'exposition. Et les températures extrêmes, c'est un travail à moins de -10 °C ou à plus de 30 °C vingt heures par semaine. Avec cet accord, le travail à longueur de temps de désossage ou de découpe de viande dans un atelier à 7 °C ne serait pas considéré comme un facteur de pénibilité.

Un certain nombre d'accords sont déjà signés dans des secteurs aussi différents que le déménagement et les industries pétrochimiques. Ce qui est très marquant dans ces accords, ce sont les avancées significatives sur les questions du travail posté. Par exemple, dans la branche pétrole, 4 ans de possibilité de départ en retraite anticipée pour 36 ans en 3x8 et, proportionnellement, 18 ans en 3x8 correspondent à 2 ans de retraite anticipée.

Certains accords ont ajouté des facteurs de pénibilité par rapport à ceux contenus dans le Code du travail. Par exemple, dans l'accord Sanofi, une charge mentale importante fait partie des facteurs de pénibilité pour lesquels l'entreprise doit à la fois suivre la situation et faire quelque chose. Dans l'accord pétrole, pénibilité et stress sont traités dans le même accord.

De nouveaux interlocuteurs, de nouvelles missions, un millefeuille législatif

Ce contexte juridique nous amène à travailler avec de nouveaux acteurs, mais aussi avec des acteurs habituels qui ont de nouvelles missions. Les directions des ressources humaines se trouvent en première ligne. Ce sont elles qui sont à la manœuvre pour négocier les accords ou pour déterminer les plans d'action. Ce qui fait que les ergonomes, pour qui ce ne sont pas forcément les interlocuteurs les plus habituels, vont se retrouver sollicités par des directions de ressources humaines, investies d'une mission légale sur les questions de santé qui jusqu'à présent étaient largement confiées, suivant les entreprises, soit au service santé au travail, soit au service sécurité. Actuellement, tous les DRH se trouvent projetés dans le monde de la santé au travail, comme une des urgences à laquelle il doivent faire face, sur un thème pour lequel ils ne sont pas forcément préparés.

Pour autant, les DRH en question sont confrontés à un millefeuille législatif, qui les envahit et qui envahit aussi la négociation sociale, le dialogue social, les partenaires sociaux. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, ils doivent faire face à la fois, aux questions de pénibilité et à l'accord sur l'emploi des seniors. Pour les entreprises de plus de 1000, il y a l'accord sur le stress, l'accord sur l'égalité hommes/femmes ; évidemment dans les entreprises SEVESO, toutes les questions qui ont à voir avec la prévention des accidents majeurs et la sécurité industrielle.

• L'accord sur l'emploi des seniors est l'objet d'une ordonnance de 2010 avant la loi sur les retraites. Il concerne les entreprises de plus de 50 salariés. L'objet est d'essayer de maintenir dans l'emploi les salariés de plus de 55 ans et d'essayer de favoriser le recrutement des salariés de plus de 50 ans. Ce qui, au passage, veut dire que *ne pas maintenir dans l'emploi* un salarié de 50 ans n'est pas un problème, du moment qu'il n'a pas 55 ans. La loi a le même type de structure avec une obligation d'indicateurs chiffrés et avec le même type de pénalité. L'obligation qui est faite aux employeurs est donc d'arriver à des accords qui doivent avoir au moins 3 domaines parmi :

- le recrutement de salariés âgés dans l'entreprise. Une personne est considérée comme âgée si elle a plus de 50 ans.
- l'évolution des carrières professionnelles
- l'amélioration des conditions de travail et la prévention de situations de pénibilité qui seraient susceptibles d'exclure les seniors
- le développement des compétences et des qualifications, l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière, la transition entre activité et retraite et enfin la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

- Autre couche du millefeuille : les accords stress et les RPS. Un accord interprofessionnel de 2008 a été transcrit dans la loi en 2009 : tous les employeurs doivent analyser, prévenir les facteurs de stress. Pour les entreprises de plus de 1000 salariés, depuis 2009, il y a obligation de négocier un accord dit « accord RPS » et pas stress. Ce sont les mêmes DRH qui sont confrontés à ces démarches.
- L'accord sur l'égalité entre hommes et femmes concerne les entreprises de plus de 50 salariés et doit porter sur la situation respective des hommes et des femmes en matière d'embauche et de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale. Il est d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2012 et le même type de pénalité de 1 % de la masse salariale est prévu. On arrive donc à 3 % de la masse salariale, si aucun de ces accords n'est signé, ce qui est l'ordre de grandeur des bénéficiaires dans beaucoup d'entreprises.

La sollicitation des partenaires sociaux

Les directions des ressources humaines ne sont pas seules confrontées à ce millefeuille législatif. C'est aussi le cas pour les partenaires sociaux à différents titres. Si on est sur la piste de l'accord, ça n'est pas le CHSCT qui négocie l'accord, ce sont les organisations syndicales. En revanche, le CHSCT est obligatoirement consulté sur l'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité. Et si on n'a pas d'accord, mais plutôt un plan d'action, c'est-à-dire que c'est la direction de l'entreprise qui prend ses responsabilités en l'absence d'accord, l'employeur est tenu d'associer le CHSCT à l'élaboration du plan d'action.

Quelle aide les CHSCT vont-ils trouver du côté des ergonomes experts CHSCT ? Personnellement, deux aspects me préoccupent sur la façon dont on peut aider les CHSCT à influencer la négociation et à déboucher sur un accord.

- Le premier est que beaucoup de cabinets d'expertise CHSCT ont choisi la voie de la conflictualisation. Ces dernières années, on a souvent noté une accentuation du caractère conflictuel d'une expertise, qui aboutit nécessairement à une tension du rapport de force entre les représentants du personnel au CHSCT et la direction. La tradition récente des expertises n'est pas du tout une tradition d'accompagnement de l'arrivée à un accord.
- Le deuxième problème, préoccupant, est que pour la première fois dans l'histoire, le patronat a fait agréer comme expert CHSCT des cabinets directement liés au patronat : l'un des deux cabinets patronaux qui ont été agréés est dirigé par un adjoint de la responsable du MEDEF. On peut se demander, évidemment, quelle aide ce type de cabinet va apporter au CHSCT.

De nouvelles missions pour les médecins et l'inspection du travail

Les médecins du travail doivent tenir à jour l'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité. Ce n'est pas rien, en termes de charge de travail. Pour l'instant, nous n'avons aucun retour sur la façon dont les ergonomes IPRP sont associés à ce travail. Derrière le fait de tenir à jour l'exposition aux facteurs de pénibilité dans le dossier, il y a l'enjeu d'assurer la traçabilité de cette exposition, afin que le jour venu, le salarié puisse faire la preuve de la durée de son exposition à tel ou tel facteur.

Ces lois donnent aussi un nouveau rôle extrêmement lourd à l'inspection du travail. Ce sera l'objet de la présentation de Xavier Haubry. Les accords ou les plans d'action sont déposés à la DIRECCTE. C'est l'agent de contrôle (l'inspecteur ou le contrôleur du travail) qui a la charge, si les accords ne sont pas déposés ou satisfaisants, d'établir le contact avec l'entreprise. Au besoin, il peut la mettre en demeure. Après 6 mois de pression « amicale », si l'agent de contrôle décide que les limites ont été dépassées, il peut transmettre le dossier au directeur régional de la DIRECCTE, qui a un mois pour décider du montant de la pénalité. Théoriquement, telle est la procédure. Les premières pénalités pourraient

tomber à partir du 1^{er} juillet prochain. Il faudra compter un mois en plus pour que le directeur régional se prononce. On arrivera donc au 1^{er} août, plus les vacances, le 1^{er} septembre. Il n'y aura pas en fait pas de pénalité au 1^{er} septembre, je ne pense pas que Xavier Haubry me contredise. Ce même mécanisme s'applique pour chacun des 3 types d'accord dont j'ai parlé tout à l'heure. Le problème est que l'activité des agents de contrôle n'est absolument pas structurée pour assurer l'exhaustivité du suivi des entreprises. Un inspecteur du travail ou un contrôleur du travail fonctionne par signalement, par alerte et dans une moindre mesure par tirage aléatoire des entreprises qu'ils contrôlent. Être exhaustif sur les entreprises est impossible pour l'effectif des inspecteurs du travail. Ils pourront traiter ces questions dans les entreprises où ils iront pour d'autres problèmes, parce que des éléments graves les ont conduits à s'intéresser à ces entreprises. Le plus difficile à suivre va être les entreprises de taille moyenne, puisque dans les grandes il y aura des accords.

Nos partenaires, nos interlocuteurs ont donc une nouvelle charge de travail, et ils n'attendent pas de nous que nous accentuions cette charge. Ils attendent de nous que nous les aidions à traiter ces questions. Cet environnement législatif représente donc une importante opportunité pour la communauté des ergonomes. Mais il y a aussi de très nombreux écueils dont je vais essayer de parler maintenant.

Différentes acceptions de la « pénibilité »

Depuis très longtemps, le CREAPT a introduit dans le débat public qu'il fallait, pour se comprendre, distinguer trois acceptions du mot pénibilité.

- La première forme de pénibilité est celle que la loi a reconnue, des situations de travail qui affectent statistiquement l'espérance de vie, pour lesquelles les données épidémiologiques sont claires. Le travail en équipe alternante pendant toute une vie diminue l'espérance de vie. C'est cette approche que la loi a retenue. Mais il y a bien sûr de nombreux facteurs qui diminuent l'espérance de vie sans donner lieu en temps réel à *une sensation de pénibilité*. Si cet amphithéâtre était floqué à l'amiante ce ne serait absolument pas pénible. Pour autant, on courrait un risque. Deuxième difficulté, les expositions peuvent dater d'une époque pour laquelle il n'y a aucune traçabilité. Cela va être un casse-tête épouvantable de faire la preuve de ce à quoi on a été exposé il y a 30 ans

- Le deuxième grand chapitre mis en avant par le CREAPT concerne des situations de travail qui, à la fois, sont à peu près tenables par des gens en bonne santé et très difficiles à tenir par des salariés qui ont une atteinte à la santé, qu'elle soit d'origine personnelle ou pas. C'est donc une forme de pénibilité qui exclut les plus faibles, tous ceux qui ne sont pas des « travailleurs moyens » pour lesquels le poste de travail a été conçu. On trouve évidemment dans cette catégorie tous les salariés qui auraient relevé de la première catégorie si on avait su reconnaître leur exposition, mais pour lesquels il n'y a pas eu de reconnaissance. Cette deuxième forme de pénibilité ne relève pas de ce qui est visé par la loi sur la pénibilité, mais par contre, peut relever de l'accord sur le maintien dans l'emploi des seniors. Je voudrais à cette occasion souligner l'importance, du diagnostic conseil de l'AGEPHIP. Beaucoup d'ergonomes connaissent le financement de l'AGEPHIP pour des accompagnements de maintien dans l'emploi individuel. Mais il y a une disposition collective finançable par l'AGEPHIP qui concerne le *diagnostic conseil* : celui-ci permet à des ergonomes d'intervenir pendant un nombre de jours très significatif, beaucoup plus significatif que le maintien dans l'emploi individuel afin de faire un diagnostic collectif des sources d'exclusion des travailleurs les plus faibles et notamment ceux qui ont des atteintes à la santé particulières.

- La troisième catégorie de pénibilité que le CREAPT a mise en avant depuis longtemps concerne un travail vécu comme insupportable, comme *pénible* sans que les indicateurs d'atteinte à la santé soient immédiatement affectés. Cela fait presque 20 ans que les indicateurs d'intensification du travail ne

cessent d'augmenter. Les travailleurs âgés sont de moins en moins protégés de ces difficultés, et parallèlement on s'intéresse très peu à la question de ce qui est pénible pour les jeunes. Des formes de pénibilité qui relèvent du type de contrat de travail se multiplient, par exemple la sophistication de l'organisation de la précarité dans le BTP. Il y a donc, dans cette catégorie, une forme de pénibilité qui est liée à l'instabilité des contrats de travail et à l'inquiétude sur de quoi le lendemain sera fait. Et bien sûr, toute la question de « je n'arrive pas à faire bien mon travail », qui est la porte d'entrée que les ergonomes prennent pour traiter les questions des RPS. Cette dimension ne relève pas de l'accord pénibilité mais, pour les entreprises qui sont concernées, de l'accord stress. Mais rien n'interdit d'ajouter dans la négociation des facteurs de pénibilité supplémentaires par rapport à ceux qui sont prévus par la loi. Certaines entreprises ont donc commencé à mettre les RPS, le stress dans cette liste.

Un risque de dispersion

On voit bien que, quand on parle de pénibilité, il existe un risque de dispersion, de cohabitation de dynamiques sur différents thèmes qui ne s'articuleraient pas entre elles. Il y a aussi un risque d'emboliser le dialogue social en ayant le lundi une réunion sur les RPS, le mardi une réunion sur la pénibilité, le mercredi une réunion sur l'accord des séniors, le jeudi une réunion sur la négociation hommes/femmes. On peut épuiser les militants syndicaux comme ça. Il y a aussi, peut-être, des occasions de faire des liens, si l'on se dit que ce qui est en jeu est le travail.

Passons d'abord en revue quelques risques.

- Petite inquiétude personnelle, j'ai une crainte que les négociations soient très *masculines*. Si l'on prend le travail d'aide-soignante par exemple, bien évidemment ce qui est va être reconnu par la loi concerne les manutentions. C'est très important, mais est-il raisonnable de dire que la seule chose qui est pénible dans le travail d'aide-soignante, ce sont les manutentions ? Vu le niveau auquel se passe la négociation dans les entreprises, tant les représentants des directions que les représentants des organisations syndicales sont très largement masculins. Il y a donc un risque qu'on arrive à des accords masculins. Clairement, dans le pétrole par exemple, l'accord est extrêmement masculin. Avec un accent fort mis sur le travail posté (ce qui est très important), et beaucoup moins sur les autres aspects.

Ce n'est pas seulement pour parler du travail des femmes que j'évoque ce point. Dans le travail des hommes aussi, il y a des dimensions moins « masculines » au sens de la répartition traditionnelle des rôles. Si l'on prend les fossoyeurs par exemple, il existe une pénibilité physique extrêmement lourde dans leur travail. Le geste de jeté arrière pour creuser des tombes est terrible sur le plan biomécanique. Mais qui peut penser que dans le travail des fossoyeurs il n'y a que la dimension physique de la pénibilité qui doit être prise en compte ? L'attention aux familles, par exemple, relève de la forme de courage qui était historiquement censée relever des femmes.

- Le deuxième risque, me semble-t-il, est celui de la numérisation de la pénibilité. Vous imaginez les DRH submergées par toutes ces obligations de négociations. Dans un très grand nombre de cas, ça va certainement se terminer par de pleines feuilles de tableurs... Un gigantesque marché s'ouvre pour les marchands de logiciels, y compris de logiciels de n'importe quoi. Il va être extrêmement rentable de faire des logiciels pour évaluer combien de gens sont exposés à plus de 85 dB, etc.... A la fin, il y aura des indicateurs. Le risque c'est qu'on ne parle nulle part du travail, qu'on ne pilote la pénibilité qu'en pilotant des indicateurs depuis une espèce de tour de contrôle, où éventuellement se trouveront aussi les négociateurs en chef. Ils seront tous devant les écrans du tableur, et négocieront l'évolution des courbes. Les hommes et les femmes concernés et leur travail ne seront nulle part dans ce processus. Il ne s'agit pas juste d'un risque potentiel, il est déjà avéré dans des entreprises avec lesquelles nous avons des contacts.

Or, il faut le dire : la quantification est obligatoire pour la traçabilité, dans l'idée de réparation pour les salariés exposés. Mais, dans l'ensemble, la quantification fine de tous les facteurs de pénibilité n'a pas gros intérêt du point de vue de la prévention. L'écoute des salariés est un bien meilleur outil.

- Troisième écueil, dans les accords actuels, la compensation est en première ligne : des allègements de temps de travail, des départs partiels en retraite ou complets en retraite. C'est clairement cela qui est négocié. La prévention est nettement à la traîne. Quand dans un accord, le seuil concernant le bruit est 85 dB c'est quand même un peu fort, puisque c'est le seuil où l'employeur est légalement obligé de faire quelque chose. L'accord dit qu'il faudrait appliquer la loi. Dans certaines entreprises, l'objectif qui a été fixé par la négociation est que chaque année, il y ait 5 % de travailleurs en moins qui soient exposés à 85 dB ! Comme mesure de prévention des atteintes liées au bruit on peut faire mieux.

Il y a donc un très grand déséquilibre dans les accords actuels entre la dimension de la compensation et la dimension de la prévention. On peut comprendre que, compte tenu des années d'espérance de vie en moins que le travail posté représente, les négociateurs des industries où il y en a aient mis un poids très lourd sur le départ en retraite des postés. Mais il y a aussi des gens qui sont exposés à d'autres facteurs de risque. Il serait important que la même attention soit portée à ces facteurs de risque.

On est en train de voir se mettre en place une centralisation gestionnaire experte de ces questions de pénibilité. Il y a un danger important que les négociateurs syndicaux soient propulsés vers le haut de la pyramide gestionnaire et qu'ils soient amenés, évidemment de bonne foi, à négocier d'égal à égal avec des négociateurs patronaux, mais entre experts. Et donc très loin des postes de travail, donc des hommes et des femmes qui sont soumis à la pénibilité, mais aussi très loin du management local, qui dans le meilleur des cas fait ce qu'il peut et qui est totalement démuni pour améliorer les conditions de travail de son propre secteur.

Des facteurs favorables

Arrêtons-nous maintenant sur quelques facteurs plus favorables à la contribution des ergonomes. Il y a d'abord un aspect important, un retour aux sources. La loi oblige à prendre au sérieux le travail à la chaleur, le travail posté, la loi oblige à s'intéresser à des facteurs de pénibilité qui ont fait les fondements de l'ergonomie. Les atteintes à la santé physique ont des conséquences sur l'espérance de vie, c'est la raison pour laquelle notre discipline et notre profession ont été créées. On ne peut que se réjouir de cette prise en compte renouvelée. Cette remise en avant d'un certain nombre de questions classiques va sans doute générer entre nous des besoins de formation, d'actualisation de certaines connaissances classiques mais un peu oubliées.

Bien évidemment, l'enjeu n'est pas de revenir en 1955. Il faut prendre au sérieux les atteintes à la santé physique, sans oublier tout le chemin que nous avons fait ensemble. En particulier, l'idée d'activité comme quelque chose d'intégrateur – qui fait tenir ensemble les questions de santé et les questions d'efficacité – doit être conservée. Evidemment aussi, cet acquis considérable, qui consiste à se dire qu'un travailleur n'est pas isolé, que toute une partie de la construction de sa santé se joue dans les liens qu'il a au sein de différents collectifs et dans les relations qui vont exister entre lui-même et le collectif de travail. Sans oublier évidemment, les changements considérables qu'a introduits dans l'ergonomie la nécessité de prendre en compte la dimension subjective du travail : la principale raison que les travailleurs ont actuellement d'aller mal est de ne pas pouvoir faire bien leur travail. Et donc, il faut tenir à cette idée, qui s'est développée d'abord autour des TMS et ensuite autour des RPS, que *la santé a beaucoup à voir avec la possibilité pour le travailleur d'être pour quelque chose dans ce qui lui arrive*. Cela appelle le contraire de l'approche experte centralisée dans la « tour de contrôle de la pénibilité du travail » dont il est question plus haut.

Pour le dire autrement, la cible principale de l'intervention ergonomique est maintenant souvent l'organisation de travail. Travailler sur la santé impose de travailler sur l'organisation, à la fois au sens

d'organisation de la production, mais aussi au sens d'organisation de la conception. Plus précisément, ce sont les possibilités de régulation au sein de l'organisation du travail qui sont en jeu. Des régulations suffisamment décentralisées, pour que les acteurs au plus près du terrain puissent négocier les ajustements nécessaires pour faire face à la réalité de la situation, et non pas appliquer des procédures gestionnaires qui descendent du siège et sont complètement déconnectées de la réalité du travail. Pour reprendre une formule de Gilbert de Terssac, nous savons l'importance du *travail d'organisation*. Il ne faut pas laisser l'organisation être une structure qui se déploie de façon descendante et sans intervention locale, mais permettre une gestion quotidienne des décalages, dans la discussion entre ceux qui sont porteurs de la diversité des connaissances nécessaires pour arriver à une solution satisfaisante. Tout cela se passe au plus près du terrain et avec le management de proximité.

Mathieu Detchessahar est professeur de gestion au Laboratoire d'économie et de management de Nantes (LEMNA). Il fait des recherches en gestion (ce n'est pas un ergonomiste) sur les déterminants organisationnels et managériaux des conditions de travail et de la santé au travail. Il a eu un financement de l'ANR pour faire une recherche, intitulée SORG, sur 16 organisations différentes. Voilà les conclusions du rapport¹ :

- « La gestion quotidienne du décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité suppose des arbitrages répétés entre les acteurs, la coordination de leurs intelligences afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail. »
- « [Les situations] qui montrent les tableaux de santé les plus dégradés se signalent précisément par une désertion du terrain du management, et des équipes laissées seules face aux contraintes, tensions et contradictions dont on sait qu'elles tissent l'activité de travail. »
- « Les études menées nous conduisent à souligner combien les directions ont parfois du mal à reconnaître [...] que les travailleurs ont quelque chose à dire au management sur la meilleure manière d'exercer leur activité [...] sans estimer que cela rentrera forcément en contradiction avec les objectifs de l'organisation. »
- « Accompagner la modernisation gestionnaire suppose certainement de ré-instaurer des espaces de confrontation et de médiation entre les acteurs. »

Il souligne que les difficultés rencontrées par les travailleurs ne relèvent pas d'un « trop de management », mais au contraire d'un « trop peu de management », d'un déficit de capacité décentralisée de synthèse et d'arbitrage. Il plaide donc pour une « ingénierie des espaces de discussion », pour une recherche sur la meilleure manière de concevoir, de mettre en place ces espaces de discussion. Mais évidemment, la mise en discussion du travail suppose à la fois que des moyens matériels et humains y soient consacrés et que les résultats de la discussion trouvent un écho auprès des directions. L'enjeu n'est évidemment pas de mettre en place des groupes où les gens s'exprimeraient sans que ça n'ait aucun effet.

Ce diagnostic d'un chercheur en gestion fait écho aux constats des ergonomes. La pénibilité du travail est fortement liée à la pratique d'un management purement descendant, qui met en place des structures organisationnelles, mais qui est sourd face aux remontées d'informations en provenance du terrain, aussi bien en vie quotidienne que pendant les processus de conception. La pénibilité du travail est liée au fait que les travailleurs n'ont pas assez de possibilité d'influence sur les modes d'organisation, mais aussi que le management de proximité n'a pas assez d'influence possible sur les modes d'organisation du service dont il a la responsabilité.

¹ Detchessahar, M. (coordinateur), 2009, *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. Étude SORG : « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » pour l'Agence nationale de la recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail) 2006 - 2008.

L'enjeu pour l'ergonome est donc de ne pas de se faire coincer en haut de la « tour de contrôle », de ne pas se faire coincer dans une vision numérisée, centralisée, gestionnaire, experte de la pénibilité, mais de chercher à favoriser l'articulation entre ce qui descend et ce qui remonte. Agir à long terme sur la pénibilité implique forcément de redonner des marges de manœuvre au niveau local, de redonner des marges de manœuvre aux managers, à l'encadrement pour que les difficultés puissent se discuter et être traitées.

Porte d'entrée, porte de sortie

La pénibilité est une porte d'entrée, un marché, une source de demandes. Je ne suis pas sûr que ce soit une porte de sortie. Comment fabriquer d'autres portes de sortie ? Je crois que les DRH attendent de nous que nous soyons un vecteur de liens, pour arrêter ce découpage en compartiments entre la pénibilité, les problèmes de recrutement, l'inaptitude, l'exclusion, le maintien dans l'emploi, l'emploi des seniors, l'égalité hommes/femmes, les RPS. C'est l'organisation du travail qui est malade et les symptômes vont apparaître dans des « cases » qui ont des intitulés législatifs différents. Mais ce sont les mêmes mécanismes qui produisent des salariés qui ont des inaptitudes à 50 ans à cause de problèmes d'épaule, qui peuvent conduire une personne à faire une tentative de suicide, qui excluent les femmes de certains postes de travail etc. Ce qui est en jeu est le travail et son organisation, pour le dire autrement la qualité du travail : la qualité des environnements qu'on offre au travail, mais aussi la possibilité pour les salariés de faire un travail de qualité. Entrer par la pénibilité nécessite sans doute de rebrasser les cartes plutôt que d'accepter la séparation en items disjoints.

Deuxième grand enjeu, il semble vraiment difficile d'intervenir sur les questions de pénibilité sans que l'objet de l'intervention soit l'organisation. Finalement ce qui est en jeu, c'est la question de la subsidiarité². Comment faire en sorte qu'une autorité supérieure ne prenne pas des décisions qui pourraient être prises avec compétence par une autorité inférieure ? Comment faire en sorte que quand l'autorité inférieure n'a pas les moyens de faire ce qui est en jeu, une solidarité soit exercée par l'autorité de niveau supérieur ? C'est l'enjeu principal de la structuration des entreprises, que les décisions soient prises au bon niveau par rapport à la connaissance du travail dont chacun dispose. La même chose est vraie dans la conduite des projets, comment faire en sorte que ceux qui ont la connaissance du terrain soient quelque part dans les processus de décision sur les futures organisations et sur les futurs dispositifs techniques ?

Un enjeu très habituel en ergonomie est de tenir la question du lien entre le particulier et le général, ce qui nous oblige à lier analyse de l'activité et travail sur les déterminants des déterminants. Pas seulement les déterminants des risques (la conception de la situation, l'organisation du travail), mais aussi les déterminants des déterminants, c'est-à-dire la manière dont les décisions se prennent en entreprise, l'existence éventuelle de boucles de régulations locales, les marges de manœuvre de l'encadrement, le dialogue social sur le travail, la gestion des ressources humaines.

Une des cibles de cette action peut être la forme de présence des managers et des représentants du personnel sur le terrain. Permettre aux décideurs et encadrants d'être à l'aise sur le terrain et de mettre à l'aise les salariés dont ils ont la direction est tout un travail. Mais, aussi étrange que cela paraisse, c'est souvent tout aussi vrai pour les représentants du personnel. Ils peuvent, avec la meilleure volonté du monde et beaucoup d'expérience, aller sur le terrain en n'y percevant rien d'autre que ce qu'ils savaient qu'ils allaient remonter, voire en mettant mal à l'aise les travailleurs avec lesquels ils s'entretiennent. L'acquisition d'un regard modeste, curieux et bienveillant (Duraffourg) est un long chemin pour les acteurs de l'entreprise, qui vont apprendre à regarder les situations de travail

² Ce terme a été rapatrié dans le milieu de l'ergonomie en provenance des sciences politiques notamment par Bernard Dugué et Johann Petit.

autrement. Une partie de ce chemin est en train de se faire. Par exemple, je dois avouer que cela m'a fait quelque chose de lire une entrevue de Bernard Thibault³ qui disait « *Nous souhaitons aider les salariés à se réapproprier les questions sur l'organisation du travail et ses finalités. Il s'agit de redonner du pouvoir d'agir aux salariés qui n'ont pas à être confinés dans le simple rôle des exécutants des consignes et des ordres. Certes, le rapport salarial de subordination existe, mais réhabiliter la possibilité d'intervention des salariés sur leur travail doit contribuer à l'émergence d'autres mécanismes de gestion des entreprises que les seuls critères de rentabilité financière des entreprises.* » Ce n'est pas une position traditionnelle de la CGT.

Des interventions à rebonds

Bien sûr, chacun d'entre nous est limité par chaque contrat d'intervention ; mais on sent bien que ce qui est en jeu relève du très long terme. On a besoin de développer des formes d'intervention sur la pénibilité qui ne soient pas un « coup unique ». L'enjeu est de nouer une relation dans la durée avec l'entreprise. L'obligation pour l'entreprise de construire et suivre des indicateurs peut être une opportunité. Définir des indicateurs d'état comme *combien de travailleurs sont exposés à plus de 85 dB ?* est le plus habituel, mais aussi le moins intéressant. Il semblerait beaucoup plus intéressant de travailler sur des indicateurs de processus comme *sur combien de situations de travail est-on en train de mettre en place des mesures de traitement acoustique ? Sur combien de situations de travail est-on en train de faire un travail pour diminuer les manutentions manuelles ?*

La loi dit que l'accord doit être renégocié tous les trois ans. L'enjeu pour les ergonomes est que leur première intervention dure suffisamment longtemps pour laisser des traces, et que lors de la renégociation l'entreprise pense à le recontacter avant l'échéance. Si l'intervention ne s'est jamais arrêtée, c'est encore mieux !

Deux cibles méritent sans doute particulièrement que nous y mettions notre énergie :

- le processus de gestion des investissements : mettre l'accent sur ce qui va devenir irréversible en essayant de modifier le processus de conception permet d'enclencher une modification des relations avec les acteurs de l'entreprise. Les situations qui sont pénibles vont le rester, alors que si on laisse s'instaurer de nouvelles situations pénibles, on passe à côté de quelque chose d'essentiel.
- Les modifications organisationnelles. Contribuer à améliorer la conduite du changement organisationnel, la ralentir ou encore la rendre plus réaliste par rapport aux situations de travail semble être un enjeu très important. Il s'agit alors détecter quelle va être la prochaine réorganisation et se positionner afin de profiter de l'occasion pour essayer d'améliorer l'existant, en contribuant à organiser des débats et des arbitrages locaux : qui a le droit de décider de quoi ? Quels sont les moyens donnés au niveau local pour améliorer les situations de travail ?
-
- Les présentations et débats qui vont suivre illustreront par de nombreux exemples les questions qui viennent d'être évoquées.

³ *Santé travail*, janvier 2012.