

Comment une intervention ergonomique dans le secteur du BTP contribue à rendre lisible la pénibilité tant du point de vue juridique que normatif ?

Jean-Luc Reinero

Gérant du cabinet Rainbow Ergonomie, Hyères

Introduction

Les cabinets conseils en ergonomie affiliés à la CICF et au SNCE sont engagés dans le fait de montrer que les ergonomes peuvent apporter un regard différent sur l'accompagnement de la pénibilité. Pour cette communication, je me suis appuyé sur l'argumentaire que peut avoir l'ergonome auprès des entreprises, en ce qui concerne l'apport d'une plus-value dans la démarche de la pénibilité.

Cette communication a été construite sur 2 repères :

- L'expérience dans le BTP : les analyses qui seront montrées sont répertoriées sur trois grands majors et quatre grands groupes du BTP avec qui nous avons travaillé depuis 7-8 ans sur des projets de conception réalisation ou sur du partenariat public-privé ;
- La rencontre avec une chambre professionnelle artisanale qui se met à travailler sur la pénibilité avec une volonté d'intégrer l'obligation légale à laquelle elle est soumise dans une démarche de prévention.

Ce témoignage portera sur trois points de vue :

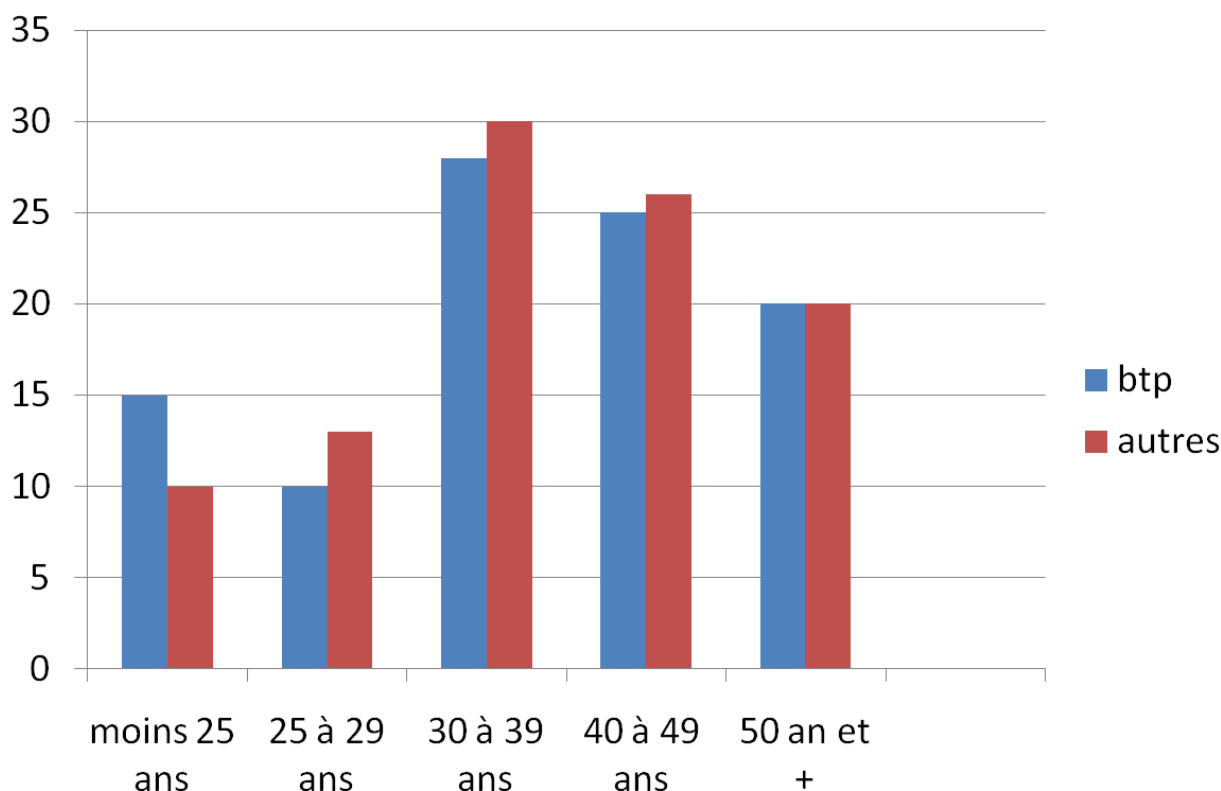
Tout d'abord, la connaissance du contexte normatif, puis le contexte de l'analyse, et enfin le contexte du projet.

1. Le contexte normatif

Dans le BTP, quand on entre, en tant qu'ergonome, en discussion avec des décideurs (méthodes, achats, gestion politique de l'Etat, etc.), il n'est pas simple de parler de santé et de pénibilité.

En s'appuyant sur des graphes, on peut intéresser nos interlocuteurs. Ici, par rapport au BTP, il s'agit de l'évolution dans la pyramide des âges, avec une courbe vieillissante, et en même temps une courbe naissante de jeunes diplômés.

Il y a quatre ans, le BTP a augmenté ses effectifs de quasiment 35% dans le personnel cadre, alors que paradoxalement, il a diminué sur le personnel employé ouvrier de 60%. Cet élément est utile dans la lecture avec nos partenaires parce qu'au quotidien, elle peut interroger sur le fait que le vieillissement de la population ouvrière engendre un savoir-faire qui partirait. Les entreprises de BTP ne sont pas, par rapport à cela, insensibles au fait de réfléchir à mieux bénéficier « des expérimentés » pour l'organisation des chantiers, puisqu'ils peuvent anticiper certains dysfonctionnements, sachant que les délais sont de plus en plus raccourcis.



Pyramide des âges dans le BTP et autres entreprises

Les entreprises veulent également organiser des échanges avec les cadres novices embauchés dans les bureaux des méthodes. Ce qui a été intéressant dans la construction de la communication avec les interlocuteurs, ça a été de leur demander comment ils allaient permettre de confronter différentes cultures : D'un côté, les ingénieurs sortant d'une école avec la culture de l'objectif, une maîtrise de l'outil très rapide, une représentation algorithmique des choses à organiser, et d'un autre côté les opérateurs sur le terrain avec une représentation mentale euristique de l'organisation du travail. L'axe de la prévention permet de moins exposer des salariés déjà fragilisés, donc de gérer la pénibilité. Mais sur le terrain, la confrontation avec des besoins de production et une culture de l'objectif, va créer d'autres risques, les risques psycho-sociaux.

L'objectif par rapport à nos interlocuteurs était de ne pas s'éloigner de l'approche réglementaire de la pénibilité qui est obligatoire, de montrer la possibilité de rentrer à travers des graphes, des identifiants (les catégorisations de produits). L'autre objectif était de commencer également à interroger nos interlocuteurs sur les trois autres niveaux, puisqu'en dehors de cette approche normative, il y avait par rapport au travail : des données codifiables, ainsi que des données à repérer et mesurer (problèmes de rythme, contraintes posturales, et problèmes liés au relationnel entre les personnes), nécessaires à une première compréhension pour une mise en marche de dynamique de prévention.

Les représentants des entreprises apprécient les comparaisons par rapport aux autres entreprises, et de savoir si elles sont conformes au cadre réglementaire. Les ergonomes ne doivent donc pas se priver d'apporter des éléments permettant de mettre en débat et acquérir un réflexe d'aller chercher de l'information, et s'appuyer sur des choses déjà validées.

2. Le contexte lié à l'analyse

Il existe des facteurs que l'on mesure : plusieurs niveaux existent pour récupérer l'information (fiches d'entreprise, document unique, etc.) avec des codifications soient biomécaniques, soient de répétitivité/fréquence, soient d'exposition par rapport à la durée, avec des pondérations selon la durée de l'exposition. Ce qui est important par rapport à nos interlocuteurs, c'est d'être capable de dérouler de façon exhaustive les points de repère à mettre en discussion avec les responsables. Le paradoxe est que le repère au corps (pourtant totalement oublié dans l'action et la prescription) est un élément intéressant pour parler des choses factuelles que l'on peut partager.

Il existe des éléments que l'on va chercher à repérer. Nous avons l'approche quantitative, très métrologique, et l'approche un peu plus qualitative. Quand on parle de pénibilité dans les chambres professionnelles autour des métiers de l'artisanat, du bâtiment, il y aura tout un travail de persuasion dépasser le poncif partagé que le métier est pénible et qu'il ne faut pas venir les embêter avec des choses mesurables. Mais pour rassurer l'injonction de l'obligation réglementaire, on pourrait s'interroger sur d'autres éléments de mesures plutôt qualitatifs en lien avec la performance et la santé.

Il s'agirait de regarder les modes d'organisation puisque l'on observe de nombreuses injonctions contradictoires entre les savoir-faire de prudence répétés tous les jours (quart d'heure sécurité, etc.), et les situations d'urgence dans lesquelles on oublie tous les réflexes et les bons modèles d'organisation.

Lorsque des mesures quantitatives de stress sont réalisées, on se rend compte que les opérateurs travaillent entre 20 et 30% au-dessus du rythme de travail prévu.

Représenter en termes de graphe des éléments de représentations globales de l'activité du travail est très convaincant et utile auprès des donneurs d'ordre dans le BTP car il existe un véritable problème de confrontation de cultures.

Dans notre cabinet, le support visuel est très utilisé. Dans le BTP tout va vite et la confrontation à l'image permet de faire verbaliser les opérateurs sur les raisons de telle ou telle action, ou lui faire réaliser tout le travail qu'il fait.

Ce premier niveau d'analyse du travail (entre contexte normatif et contexte de l'analyse) est traversé par trois autres niveaux de représentation des interlocuteurs :

- Un niveau d'éclaircissement sur la perception : comment dans la gestion de la pénibilité où un des axes est de gérer les seniors avec des allègements de tâches, ce qui n'est pas commun dans le BTP, on peut faire perdurer la coopération intergénérationnelle. Cela interroge des modes de management.

Aussi, dans les démarches de pénibilité, quand on ose mettre en route une démarche participative, puisqu'on fait remonter des éléments qualitatifs récupérés avec les opérateurs, on se rend compte qu'il y a une inquiétude sur le devenir du travail. La pénibilité interroge aussi l'emploi : « n'enlevez pas de la pénibilité si c'est pour enlever de l'emploi ».

- Un constat dans l'appréciation de la situation de travail, en termes d'évaluation : tous les interlocuteurs avec qui on construit des fiches de référence sont soumis aussi à des arbitrages et des injonctions (économiques, de gestion sociale, de gestion de l'emploi). Quand on arrive dans le marché de la pénibilité pour conduire une mission, hormis le fait de construire des documents constituant par la suite des éléments de négociation sociale, si on veut y associer de la prévention, il faut intégrer la position de nos interlocuteurs (déli, idéologie défensive...), qui n'est pas simple.
- Une démarche forcément participative et qui prend son temps: Intervenir sur une étude concernant la pénibilité demande de la préparation, il faut y intégrer un relais dans le

management et les IRP. Il faut insérer une construction des données qui tient compte de la réalité des acteurs (niveau, disponibilité, positionnement).

L'évaluation passe par plusieurs niveaux

Comment passer des documents et supports réglementaires à la confrontation des solutions par des groupes de parole, des simulations de projet, puis à un rédactionnel ?

Quel document on laisse à notre sortie, qui puisse être accepté et lisible par tout le monde ?

3. La conduite de l'étude

La conduite de l'étude a respecté plusieurs niveaux :

- La nécessité de construire des indicateurs par rapport à des cibles. Dans les démarches, une approche pluridisciplinaire a été souvent utilisée. Prenons l'exemple où le cabinet a pu être inséré dans une démarche Haute Qualité Environnementale HQE, où en se servant de l'injonction des cibles, on a pu à travers des évaluations sur le terrain, intéresser nos interlocuteurs sur le fait qu'une gestion de chantier propre ne concernait pas uniquement les riverains, mais aussi les travailleurs.
- Sur des marchés de conception réalisation, partenariats public privé, où il y a toujours un regard d'économie global sur les coûts du chantier (projection sur les coûts de fonctionnement), cela a permis d'intégrer des indicateurs financiers à travers ces modes d'évaluation. A travers la conception des bâtiments très en amont, on a réfléchi à comment construire des bâtiments en ayant des coûts d'évaluation en termes de pérennité au travers le bien-être et la santé des futurs utilisateurs. Ce partage de points de vue était très intéressant pour se faire accepter dans cette démarche.

Les axes

2 axes ont été définis, autour de la gestion des carrières, et de l'organisation du travail.

Ce qui paraissait intéressant dans la confrontation des âges et des pyramides très opposées, était de permettre à des anciens de pouvoir avoir dans leur temps de travail des éléments de tutorat auprès des jeunes ingénieurs pour permettre, à travers des histoires de la construction, des acquisitions de connaissances, d'anticipation de la prévention tout au long du chantier.

Le deuxième niveau dans l'organisation du travail est la remontée au niveau des services achat et maintenance. En effet, cela a un impact fort dans l'appréciation de la pénibilité quand il y a mise à disposition de matériel au dernier moment, ou usagé parce que l'on a voulu l'acheter au dernier moment et donc du coup les ouvriers sont obligés de prendre ce qui reste à disposition. Ces services sont très parlants pour les interlocuteurs car dans l'analyse globale d'un chantier, ce sont des éléments de tensions.

Conclusion

A travers cette communication, on voit que l'on peut aller sur le champ de la pénibilité sans répondre à une étude suivant une injonction réglementaire pour se mettre aux normes et regarder si on dépasse ou pas les 50% de salariés exposés. On s'insère alors dans une démarche de prévention plus globale. Cela nécessite avoir une approche de compétences pluridisciplinaire. Cela montre qu'on peut réduire la pénibilité en ramenant les choses au collectif, que les problèmes sur les éléments de motivation au travail via les évaluations, primes au travail, etc., sont des boulets que l'on traîne, pour passer un vrai message de prévention. Donner un nouveau regard avec les organisations syndicales est un champ très large. Il faut pouvoir montrer également que la rationalisation a des incidences positives sur la

compétitivité immédiate, mais aussi des limites et des conséquences sur les coûts cachés. S'intéresser à la pénibilité permet de créer des débats à travers les groupes de pilotage que l'on construit. Oser et demander à regrouper des représentants des méthodes, de la qualité, les instances représentatives du personnel, des experts externes, etc. : cela permet de repositionner un autre dialogue dans l'entreprise.