

Loi sur la pénibilité : un levier pour l'ergonome dans la mise en place d'une politique d'amélioration des conditions de travail chez Servair

Stéphane Gillot

Ergonome interne, Servair, Roissy Charles-de-Gaulle

Introduction

Je vais vous présenter un exposé basé sur une expérience dans laquelle un ergonome est amené à traiter ce dossier épineux de la pénibilité. Pour ce faire, je vous présenterai dans un premier temps l'entreprise Servair, ses activités. Ensuite, je reviendrai sur la demande et le cheminement qui ont conduit à introduire l'ergonome puis l'ergonomie dans un dossier que l'on appelle chez Servair « le dossier pénibilité ». Enfin, j'aborderai la démarche qui a été mise en place par l'ergonome dans une dimension plus proche d'une conduite de projet avant de vous apporter un regard plus personnel sur le chemin parcouru depuis l'instruction de ce dossier.

1. Présentation de l'entreprise Servair

1.1. Les activités chez Servair

Servair est une société de commissariat aérien dont les activités sont diverses. Notre activité principale est celle de la restauration aérienne. Nous avons également des activités de nettoyage d'avions, de services aéroportuaires et des activités de consulting. Servair est une filiale d'Air France, qui est d'ailleurs notre client principal. Cette entreprise représente près de 9 000 salariés, 75 établissements dont la majorité est basée en France et notamment en région parisienne. Nous avons également des activités fortes dans les DOM. La restauration aérienne ou plus exactement la cuisine est le cœur de métier de Servair. Nous avons beaucoup de cuisiniers au sein de la société dont le but est de concevoir des repas, monter ces repas dans des plateaux puis livrer ces plateaux repas à bord des avions. Nous nous occupons également du nettoyage des avions, plus particulièrement de ce que l'on appelle la « cabine avion », partie dédiée aux passagers, ainsi que du nettoyage des postes de pilotage et assurons le nettoyage des harmonies c'est-à-dire les couvertures, les oreillers, les têtes que les passagers trouvent à bord des avions. La mise à bord de ces harmonies est effectuée dans une autre activité qui est appelée « l'armement cabine ». Par ailleurs, nous avons une activité de livraison de la presse, c'est-à-dire les magazines et journaux mis à bord des terminaux et des avions. Le dernier secteur d'activité est l'assistance aux personnes à mobilité réduite dans les terminaux qui vise à transporter des passagers à mobilité dans les aéroports, notamment à l'aide de chaises roulantes.

1.2. Le contexte de nos activités

Nos activités sont caractérisées par des métiers exigeants puisqu'ils cumulent les contraintes de la restauration alimentaire (travail au froid, travail répétitif à la chaîne, exposition à des manutentions manuelles de charge, contraintes de l'hygiène alimentaire) et les contraintes de l'exploitation aérienne. Quand nos agents vont livrer les plateau-repas à bord des avions, ils se retrouvent confrontés à des contraintes classiques de l'activité aéroportuaire : la gestion d'aléas (retard d'avions), les intempéries, la co-activité avec les autres prestataires des aéroports... Par ailleurs, notre population est vieillissante et

la moyenne d'âge est élevée : pour la majorité de nos centres en région parisienne, un tiers des salariés aura plus de 50 ans en 2015.

On vit une recrudescence des accidents de travail, une augmentation des maladies professionnelles et des restrictions médicales et ce, dans un contexte industriel qui se durcit. Vous n'êtes pas sans savoir que le secteur aérien n'est pas celui qui se porte pour le mieux en ce moment et une entreprise comme la nôtre qui livre des plateaux-repas est « menacée » par l'évolution de ce secteur.

Par ailleurs, nos infrastructures sont vieillissantes, nos bâtiments de catering datent des années 1970. En termes d'emploi, les embauches sont très peu nombreuses dans le contexte économique actuel. Enfin, la santé et la sécurité au travail représentent un domaine d'activité tout à fait récent dans notre société. Une politique de management de la santé et de la sécurité a été mise en place en 2010 et se déploie progressivement. Elle est inspirée de celle d'Air France, notre donneur d'ordre, et fortement basée sur des exigences réglementaires.

1.3. L'ergonomie chez Servair

L'ergonomie chez Servair est elle-aussi récente. Un poste d'ergonome interne a été créé en 2008 pour répondre à un certain nombre de préoccupations des Ressources Humaines sur des dossiers comme le handicap, les « accords sénior », la prévention des risques psychosociaux. Les demandes sont diverses, tant dans leur contenu que dans leur finalité ou leur origine (multiplicité des demandeurs) avec des délais souvent assez courts. Nous sommes donc plus dans l'approche de la correction où l'ergonome intervient comme « pompier », une fois que les projets sont quasiment terminés que dans la conception des situations de travail. Il est important de préciser que je suis le seul ergonome chez Servair et que pour développer l'ergonomie, il faut, à un moment donné, trouver des relais puisque toutes ces demandes ne peuvent être honorées par la seule intervention de l'ergonome. Je ressens un besoin personnel de structurer l'activité de l'ergonome. C'est par ailleurs un moyen de répondre à une demande faite en 2011 : celle de mener davantage d'interventions en ergonomie et de structurer davantage leurs mises en place. C'est ce qui justifie mon embauche puisque même si le poste a été créé en 2008, je ne suis arrivé chez Servair, qu'en mai 2011.

2. La demande : l'introduction de l'ergonomie dans le « dossier pénibilité »

2.1. Comment l'ergonome a réussi à être intégré dans le processus d'instruction du dossier « pénibilité » ?

Pour présenter ce point, je vais faire un retour chronologique. La porte par laquelle j'ai été introduit pour traiter ce dossier a été celle des Ressources Humaines. Comme nous l'avons dit dans la matinée, le dossier « pénibilité » est souvent traité par les relations sociales. Chez Servair, cela a été le cas. Le 1^{er} juillet 2011 (un mois environ après mon arrivée) une juriste est sollicitée pour participer à un groupe de travail piloté par la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande (FNAM) regroupant des entreprises du commissariat aérien tel qu'Air France, Aéroport de Paris et autres sociétés travaillant sur les aéroports français. Celle-ci me transmet les premiers documents d'instructions du dossier « pénibilité » chez Servair en me proposant de participer à la première réunion.

Dans l'organisation de Servair, l'ergonome est rattaché au service santé et sécurité lui-même rattaché à une direction Industrielle qui est au service de la Direction Exploitation. La plupart des demandes formulées viennent donc de ces deux directions.

Concernant le dossier « pénibilité », cela a été différent puisque l'ergonome a été sollicité directement par les Ressources Humaines, de la même manière qu'il y a trois ans il avait été sollicité pour accompagner la mise en place de l'accord handicap, de l'accord sénior et de l'accord sur les risques psychosociaux. A première vue, cette demande me paraissait un peu forcée. Jeune arrivant dans la société, je m'interroge sur cette potentielle opportunité à saisir. Une semaine plus tard, j'intègre tout de

même ce groupe de travail multi-entreprises. Je passe alors, dans la façon d'instruire ce dossier « pénibilité » de l'échelle d'une entreprise à celle d'une branche professionnelle.

Ce groupe de travail était essentiellement composé de juristes. Son but était d'aider les entreprises de la branche à mettre en place le dispositif juridique lié à la pénibilité. Pour ma part, la façon d'appréhender le sujet, qui est effectivement une recherche des objectivations des dix facteurs de pénibilité, essentiellement basés sur des textes de lois et le code du travail, m'est très vite parue restrictive. J'ai été frappé par le souci des Ressources Humaines d'identifier, le plus clairement possible, une manière d'objectiver les seuils de pénibilité de façon à savoir si oui ou non, les entreprises seraient obligées légalement de mettre en place des plans d'actions ou des accords. A ce moment là, pour l'ergonome deux réflexions se posent : où est-ce que j'ai mis les pieds et surtout où parle-t-on du travail réel dans cette approche ?

Finalement, c'est donc par l'approche juridique que nous avons entamé ce dossier.

2.2. Les doutes et les questionnements de l'ergonome face à ce sujet

Au terme de cette première réunion, de nombreux doutes et questionnements de plusieurs ordres me sont apparus.

La première chose concerne l'approche de la pénibilité telle qu'elle est présentée dans la loi, c'est-à-dire incomplète. En effet, la pénibilité est réduite à sa seule composante physique. On parle de 10 facteurs de pénibilité mais de quoi parle-t-on exactement ? Je me souviens que quand la loi est sortie en 2010, je ne travaillais pas chez Servair, mais dans l'automobile en tant qu'ergonome interne et je craignais d'être confronté un jour à un tel sujet. Aujourd'hui, je dois y faire face pour aider mon entreprise qui est quelque peu désarçonnée face à la complexité du dossier. En effet, comme nous en avons parlé ce matin, la définition de la pénibilité en termes de conséquences irréversibles, durables et identifiables sur la santé n'est pas anodine. Il y a des enjeux forts derrière.

La complexité de ce dossier, notamment dans son objectivation, m'interroge sur le fait d'intervenir ou ne pas intervenir. De la même manière, je me dis que quelque soit la décision que je prendrai en terme d'assistance à l'instruction du dossier, les Ressources Humaines interviendront. Une nouvelle question apparaît alors : *quelles conséquences pour l'ergonomie et quelles conséquences pour les conditions de travail chez Servair si l'ergonome n'est pas impliqué a minima dans le début du processus ?* De plus, venant d'arriver dans la société depuis environ un mois, des questions venant d'ergonomes internes sur le fait d'avoir ou non le choix de traiter ce sujet m'interpellent.

Enfin, ma mission est de piloter l'ergonomie et donc de déployer des actions pour déployer le métier d'ergonome dans la société. Je m'interroge également sur les intérêts que j'aurai dans le développement de l'ergonomie et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Et puis la réalité concrète du terrain que j'ai pu observer sur l'ensemble des centres de production (et vivre au cours d'un stage ouvrier) me donne par ailleurs un autre regard sur les problématiques quotidiennes de santé et sécurité auxquelles sont confrontés les agents et les managers. Après cette phase de réflexion, je me rends compte que les conditions de réalisation de nos activités font l'objet de certains facteurs de pénibilité qui se retrouvent justement dans cette loi-là, particulièrement les manutentions de charge, les postures pénibles et le travail répétitif. Ce sont d'ailleurs ces facteurs qui sont à l'origine de la majorité des demandes en ergonomie depuis 3 ans.

2.3. La loi comme un levier

Effectivement, je prends la mesure du fait que ce n'est que la partie directement visible de l'ensemble des problématiques de conditions de travail mais c'est une réalité, et il serait risqué d'en faire abstraction. Je me suis donc demandé si l'aspect législatif ne pouvait pas justement être un levier fort parce qu'il est obligatoire et que notre approche chez Servair, en matière de santé et de sécurité, est

fortement basée sur des exigences réglementaires. De fait, stratégiquement, cette loi ne pourrait-elle pas être un levier pour « avancer » ? Mais la vraie question, c'est « avancer » sur quoi ?

Ce dossier est restrictif, certes, mais n'est-il pas aussi un moyen d'ouvrir une porte sur le champ des conditions de réalisations du travail ? La définition de la pénibilité centrée sur des aspects physiques est clairement incomplète, mais pour Servair, la pénibilité physique est une réalité quotidienne : nos accidents du travail ou la façon dont ils sont présentés, nous ramènent à certains de ces facteurs de pénibilité.

2.4. Les enjeux de l'entreprise et de l'ergonome dans ce dossier

Prévenir la pénibilité physique est un donc enjeu pour l'entreprise. Pour l'ergonome, ce dossier représente une opportunité, celle de mobiliser les acteurs de l'entreprise sur la question du travail et les conditions réelles de sa réalisation. Traiter ce dossier pourrait en quelque sorte permettre de démontrer et de convaincre de l'apport de l'ergonomie pour l'amélioration de la performance de l'entreprise. S'engager dans le dossier pénibilité est donc devenu un enjeu stratégique pour l'ergonome : celui de développer la visibilité du service en ergonomie en dépassant sa représentation initiale. La visibilité du service d'ergonomie, c'est la visibilité que l'ergonome peut donner sur sa capacité à aider l'entreprise mais c'est également la visibilité de l'ergonomie et donc du métier, à amener l'entreprise à se poser d'autres questions au-delà de la composante uniquement physique du travail.

Enfin c'est une conviction : celle de se dire que traiter le dossier pénibilité c'est le moyen de mettre en place un indicateur qui permet d'objectiver les problématiques majeures à l'origine du maintien de personnes vieillissantes dans l'emploi et de l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Je suis d'accord pour dire que c'est un indicateur d'état mais pour autant, il y a peu de chances pour l'ergonome interne de développer des actions en ergonomie s'il ne dispose pas d'un état des lieux initial. L'idée de cet indicateur, c'est de permettre dans l'avenir de fixer des objectifs en ergonomie pour les centres de Servair. Nous avons 16 centres de productions en région parisienne et il n'y a pas de comité de pilotage sur chacun de ces centres pour atteindre des objectifs en ergonomie peu clarifiés.

Dans ces conditions, ce dossier est l'occasion de fixer des objectifs partagés qui pourraient se traduire par des indicateurs de processus (sur combien de postes pourrait-on intervenir, sur quelles problématiques ?), d'impliquer le management dans la prise en ergonomie, d'intégrer l'ergonomie en amont dans les projets industriels, de stopper les interventions ergonomiques en mode « pompier » de façon à anticiper les demandes et de coordonner les actions de transformation des situations de travail.

2.5. Les conditions d'instruction de ce dossier

Mais ce travail ne pourra se faire que sous certaines conditions que j'ai essayé de proposer au service des Ressources Humaines et des directeurs industriels et d'exploitation.

Instruire le dossier pénibilité est possible mais en l'orientant vers la prévention et notamment la transformation des situations de travail. Le dossier pénibilité n'est qu'un point de départ, quelque peu compliqué à établir mais ce n'est en aucun cas une finalité d'où l'importance (cf. partie sur la démarche) de mettre en place une conduite de projet.

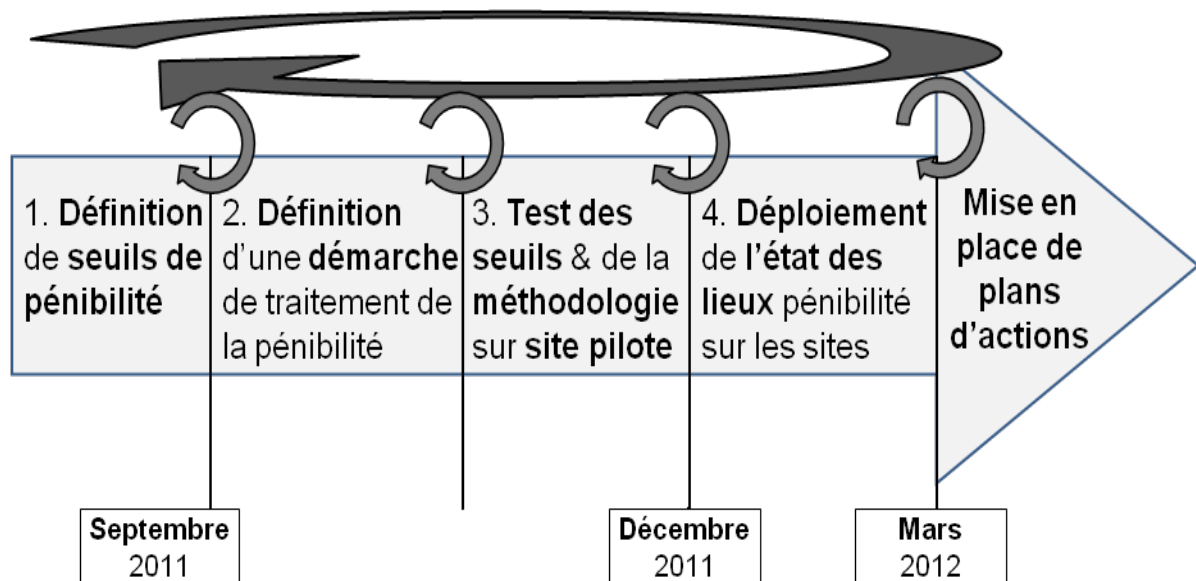
Ce dossier devient du coup pour l'ergonome un projet à part entière : celui d'aider l'entreprise à traiter cette « affaire de pénibilité ». Les conditions de réussite du point de vue de l'ergonome se trouvent dans la proposition de seuils pour chacun des 10 facteurs de pénibilité, dans la capacité de déléguer l'analyse des postes de travail par des experts en santé et sécurité, de réaliser un état des lieux fondé sur l'analyse de l'activité réelle et de mettre en place une démarche impliquant les directeurs de centres, les Ressources Humaines et les acteurs de prévention.

L'objectif pour l'ergonome, récemment arrivé, était de démontrer que l'ergonomie est une aide pour aborder ce dossier délicat et à forts enjeux pour l'entreprise. La réalité chez Servair, c'est que tout le monde craignait de mettre les pieds là-dedans, pensant que le dossier était trop technique et personne ne savait pas comment l'aborder. De ce fait, l'enjeu premier pour l'ergonome était de montrer qu'il peut accompagner l'entreprise dans le traitement de ce dossier.

3. La démarche mise en place

3.1. Les étapes de la démarche pour établir un état des lieux

Je vais vous présenter la démarche mise en place chez Servair, dans sa globalité. C'est de cette manière que je l'ai présentée à l'entreprise c'est-à-dire en termes de conduite de projet. Chez Servair, nous n'avons pas de spécialistes dans la gestion de projet. Aborder cette problématique en tant que telle est compliqué. J'ai donc essayé d'expliquer comment on pouvait prendre le sujet en le prenant « par un bout » et en le déroulant au regard des enjeux identifiés pour l'entreprise.



La démarche mise en place

1. Une première phase a consisté à définir des seuils de pénibilité. Cette phase s'est déroulée jusqu'à Septembre 2011 pour Servair, mais c'était également une aide pour l'approche professionnelle.

2. Ensuite une définition d'une démarche du traitement global de la pénibilité. Au-delà de l'état des lieux, il s'agissait d'interroger et de dire à quoi et en quoi cet état des lieux allait nous servir.
3. Il y a eu une phase de test de l'état des lieux sur un site pilote.
4. Puis un déploiement sur l'ensemble de nos sites.
5. Enfin, la dernière étape de notre démarche consiste en la mise en place de plan d'actions.

C'est une démarche itérative toujours basée sur le quoi, pourquoi, qui, quand, comment ? Cette démarche est toujours sous-tendue par la volonté de préparer le terrain pour la transformation des situations de travail. C'était une manière de se demander : quel seuil va-t-on définir pour tel facteur, à quoi cela va-t-il nous servir ? Par exemple, si l'on prend le code du travail avec 55kg pour les manutentions manuelles des charges, quelles conséquences existe-il pour nos salariés et pour la prévention des risques dans nos centres ? Faut-il s'arrêter aux faits que nos salariés ne sont jamais exposés, ou faut-il baisser le seuil ? De la même façon, si l'on trouve quelque chose *d'à peu près* correct dans la littérature de la prévention et qui est en phase avec une autre problématique santé majeure, comment s'en sert-on ? Doit-on valider ou non ? Ceci pose la question de l'évaluation (comment, qui) de la formation (comment va-t-on former les gens qui vont évaluer), et de l'ouverture à d'autres sujets.

Cette démarche est présentée de manière chronologique mais elle ne s'est pas faite aussi facilement que ça.

3.2. Le rôle de l'ergonome dans la conduite de projet

En trois mois, il me semble avoir su m'imposer au sein du groupe FNAM comme un référent pour objectiver certains facteurs de pénibilité, comme les manutentions de charges, les postures pénibles, le travail répétitif. Ce sont des thèmes sur lesquels l'approche des juristes du groupe de travail était limitée pour objectiver les situations de travail et surtout pour agir par la suite pour améliorer la situation. Avec une vision d'ergonome, en faisant également référence à des normes et à des recommandations, en creusant le sujet, j'ai pu leur apporter des éléments afin qu'ils comprennent l'intérêt d'un ergonome. Je suis alors devenu le pilote de la démarche globale de la prévention de la pénibilité. Cependant, le dossier reste officiellement sous la tutelle des Ressources Humaines. Dans la façon de le traiter, l'ergonome reste le principal acteur et notamment dans la mise en place d'un planning, d'une démarche basée sur l'analyse de l'activité, dans la méthodologie employée et l'outil d'évaluation de la pénibilité des postes. C'est également l'ergonome qui a réalisé l'interface de pilotage avec les directions techniques et d'exploitation. Le but était de sortir de cette approche RH et d'aller voir les dirigeants industriels pour les faire participer au dossier. Pour Air France, faisant également parti de ce groupe de travail, je suis devenu un référent auprès des interlocuteurs santé et sécurité pour mettre en place cette démarche dans sa globalité d'où une collaboration avec les ergonomes d'Air France pour valoriser l'approche ergonomique dans le traitement de ce dossier.

3.3. La définition des seuils

Je vais présenter assez rapidement un exemple sur le seuil de pénibilité. Au niveau de l'approche juridique, les juristes se réfèrent au code du travail en citant une des références (55nkg). L'approche de l'ergonome était de démontrer que l'approche pour pouvoir traiter les problèmes de santé et de performance liés à la manutention manuelle à plus long terme était un peu plus compliqué que de se référer à cette seule valeur. De ce fait, pour chacun des facteurs, on a mis en place des logigrammes qui permettent de « vulgariser » la façon d'appréhender chacun des critères et de se projeter dans la façon dont on pourrait s'en servir par la suite. Pour les manutentions de charge, nous nous sommes référés à la norme AFNOR NFX 35 109 sur la manutention de charges.

3.4. Définition d'une démarche de traitement de la pénibilité

Pour traiter ce dossier pénibilité, nous avons posé la démarche dans sa globalité en réfléchissant aux enjeux à long terme pour Servair. Il s'agissait de savoir comment on pouvait établir un état des lieux,

mettre en place des plans d'action et avec qui. Enfin, il y a eu toute une phase d'établissement de supports de formation pour envisager dans la conception la possibilité de délégation. L'idée était de ne pas laisser l'ergonome comme seul expert et spécialiste du sujet afin qu'il ne reste pas cantonné aux seuls aspects physiques. Il fut alors important de proposer des seuils et des méthodologies non interprétables pour aider l'entreprise à ne pas se perdre dans la subjectivité potentielle de ce sujet. Enfin, l'intérêt était de former les intervenants santé et sécurité et les RH. Il m'a paru judicieux de former dans les mêmes sessions les RH et les intervenants en santé et sécurité pour qu'ils aient la même visibilité sur le sujet et qu'ils puissent travailler ensemble par la suite, notamment pour la mise en place de plans d'actions.

Le choix d'une grille d'évaluation des postes de travail peut fâcher mais il reste un outil de point de départ et en aucun cas une finalité. Dans sa démarche, l'ergonome a voulu à un moment donné mettre en place un outil d'évaluation des postes qui ne permet pas simplement d'évaluer les 10 facteurs de pénibilité mais avant tout de formaliser l'activité réelle des agents sur les postes. Dans l'automobile, j'ai connu le monde du « trop de prescriptions, trop de modes opératoires », ce qui laisse très peu de marges de manœuvre aux agents. Chez Servair, c'est complètement l'inverse : nous n'avons que très peu voire pas de procédures, de modes opératoires et la qualité du travail est basée sur un fort collectif de travail et une ancienneté très importante des agents. C'est très positif mais formaliser le contenu du travail réel est aussi important pour donner de la visibilité aux managers sur l'activité réelle de leurs équipes.

Dans tous les cas, jusqu'à aujourd'hui, la question de la réalité du travail n'existait pas. On ne posait pas le travail comme un levier de performance de l'entreprise. On savait qu'un agent de chaîne faisait telle ou telle chose mais on ne savait pas exactement quoi. Rien n'était formalisé. Dans cet outil, on donne de la visibilité sur le contenu du travail et on peut expliquer la pénibilité pour chacun des facteurs au regard de l'activité réelle. Il permet par ailleurs d'établir des préconisations durant l'analyse de poste afin de commencer à alimenter les futurs plans d'action. Ce qui est à retenir dans la mise à disposition de cet outil-là, c'est l'image d'une pelote de laine que l'on déroule. En effet, on pose un outil qui donne à voir sur les conditions de réalisation du travail puis on déroule à partir de l'activité réelle pour nous amener derrière des interventions ergonomiques.

Je vais passer les deux dernières étapes de la démarche pour revenir sur le chemin parcouru et le travail réalisé depuis Septembre 2011.

4. Un regard sur le chemin parcouru

Sur 14 centres de production, 670 postes ont été évalués, 19 correspondants santé et sécurité et 14 RHs ont été impliqués. Suite à un accompagnement de l'ergonome, ce sont les intervenants santé et sécurité qui ont réalisé, sur tous les centres, cet état des lieux. Les RHs ont été impliqués dans l'analyse de deux des facteurs de pénibilité : le travail en équipes successives alternantes et le travail de nuit.

Au-delà de ce constat, il y a eu une prise de conscience du travail et de ses conditions de réalisation par l'entreprise, une reconnaissance de l'ergonome comme expert des questions du travail par l'ensemble des managers et des RHs chez Servair et auprès du groupe FNAM.

4.1. L'apport reconnu chez Servair

L'approche choisie, basée sur l'analyse réelle du travail, a conduit à une prise de conscience du contenu réel du travail du côté des correspondants santé et sécurité, dans l'approche de la prévention des risques professionnels. Ceci se traduit par des remarques de type « *je ne savais pas que nos agents faisaient tous ça, on ne savait même pas qu'il existait certains postes de travail* ».

Pour les responsables de service, une piste pour l'amélioration des postes de travail s'envisage désormais. Tout cela est bien entendu naissant mais on sent bien la compréhension des managers de l'apport de l'ergonomie dans l'amélioration des postes pour des raisons de qualité et la réduction des coûts. Cela rejoint donc la question de l'apport de l'ergonome sur des dimensions qui sortent de l'aspect uniquement santé mais portent plus globalement sur la performance de l'entreprise.

Pour les responsables de centre, cela a été une ouverture vers une anticipation pour de nouveaux investissements afin d'améliorer des postes de travail. Par exemple, après une réunion, un directeur de centre se tourne vers le responsable d'exploitation pour lui rappeler qu'ils venaient de clôturer le budget 2012 la veille et demande néanmoins de rajouter un budget ergonomie. Il s'agit d'un directeur qui a compris que l'important était « l'après état des lieux » et comment qu'il était nécessaire d'intégrer les investissements pour entrer dans la phase de prévention.

Pour l'ergonome, l'apport lié au traitement de ce « dossier pénibilité » a été de générer de nouvelles demandes sortant du cadre de la pénibilité physique. Par exemple sur un de nos centres, un directeur m'a appelé pour repenser l'organisation du centre d'ici fin 2012.

4.2. La suite

Pour la suite, il s'agira de convaincre les directions industrielles et techniques de l'intérêt du pilotage de l'amélioration des conditions de travail par les directeurs de centres, de déployer des comités de pilotage d'amélioration des conditions de travail, de sensibiliser les managers à l'ergonomie et enfin de former les correspondants de santé et sécurité et les responsables de services à l'ergonomie de façon à pouvoir déléguer une partie du traitement de cette pénibilité afin de permettre à l'ergonome de se concentrer sur d'autres thèmes et de faire des liens avec d'autres accords comme les RPS, les accords sénior. L'idée est de montrer que la loi nous fait segmenter l'approche des conditions de réalisation du travail mais qu'en réalité tout est tenu dans un même ensemble lorsque l'on aborde une situation de travail. De même, l'intérêt sera aussi de faire un lien entre le côté santé et sécurité et la rédaction et la mise en place du document unique de façon à regarder comment l'on peut intégrer ces facteurs de pénibilité dans l'approche prévention côté document unique.

4.3. Les difficultés et les questionnements

Aujourd'hui, il reste évidemment des difficultés et des questionnements. Par rapport à ce qui a été réalisé, la principale difficulté que j'ai rencontrée a été de convaincre les Ressources Humaines d'intégrer les CHSCT et les partenaires sociaux dès la mise en place de la démarche, notamment dans la construction de l'outil d'évaluation, dans la formation et de les associer pour la réalisation de l'état des lieux. Il a été possible de faire participer le CHSCT sur un seul centre sur lequel la direction était ouverte. Je suis conscient qu'il reste beaucoup d'énergie à déployer pour l'après état des lieux, ce qui représente véritablement un enjeu.

Pour conclure, j'aimerais savoir si des ergonomes ont été impliqués dans cette démarche législative pour l'établissement des 10 facteurs de pénibilité ?