



RETRANSCRIPTION CONFÉRENCE

Santé et Sécurité au travail : quelle organisation pour quels résultats ?

Conférence en avant-première des Congrès/Salons Préventica
Mardi 30 octobre 2012, Université Paris XIII, Bobigny

Intervention de Dominique Vandroz, Directeur Général Adjoint, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

Bonjour à tous, bonjour à toutes

En deux mots, je vais vous présenter L'ANACT, mais peut-être que plusieurs d'entre vous -en tout cas je l'espère pour la notoriété de notre établissement- le connaisse.

L'ANACT est un établissement public qui a été créé en 1973 (40 ans l'année prochaine), dont la mission est d'expérimenter, repérer des démarches, des méthodologies, des outils, etc., qui permettent l'amélioration des conditions de travail. De capitaliser, aussi, à partir des interventions que nous pouvons faire, pour pouvoir ensuite mettre à disposition d'acteurs dans l'entreprise ou hors de l'entreprise pour conduire des projets d'amélioration des conditions de travail.

On a un rôle principal de valorisation de démarches d'amélioration des conditions de travail. Autre originalité, c'est un établissement public avec un Conseil d'administration tripartite, c'est-à-dire l'État -avec la tutelle du ministère chargé du travail- et les partenaires sociaux -les huit organisations reconnues représentatives, qu'elles soient d'employeurs ou syndicales. Puis, c'est un réseau de 26 associations régionales qu'on appelle les ARACT qui ont une mission semblable sur le territoire régional. Par contre, ce sont des associations Loi 1901 qui sont administrées par un Conseil d'Administration paritaire. Les financeurs sont l'État, l'ANACT et les Conseils Régionaux pour l'essentiel.

De quoi vais-je parler ?

Ce matin, on m'a demandé de développer un peu plus les liens entre organisation du travail et santé, qui est notre cœur de métier puisque c'est vrai qu'au niveau de l'ANACT, on essaye toujours de relier les questions que l'on aborde, qui sont celles des conditions de travail, à la celle de l'organisation du travail dont on estime qu'elle est le cœur du réacteur ou, en tout cas, l'objet sur lequel on peut travailler.

Je vais exposer mon point de vue en trois points.

- Un premier point de vue qui a sans doute été pendant longtemps une approche qui est de dire : « quels sont les effets sur la santé de la question de l'organisation du travail ? »
- Un deuxième temps qui sera juste un point de rappel est de dire : « aujourd'hui, quels sont les principales caractéristiques du travail contemporain ? » Quand on parle du travail, c'est quoi aujourd'hui ? Si on peut essayer de le caractériser en quelques mots.

- Ensuite, on va essayer de développer un autre point de vue qui est dire : « et si finalement, en remettant le travail réel au centre, on avait aussi la santé comme une construction facilitée par la question de l'organisation du travail. »

Premier point : l'effet de l'organisation du travail sur la santé.

Pour brosser ce point de vue là, il est utile de faire simplement un petit point de l'histoire et de remonter dans celle de la prévention ou de l'approche des questions de santé.

On voit trois phases si on remonte du milieu du XIXe siècle jusqu'à aujourd'hui.

C'est une première phase où l'essentiel, ce sont les actions du travail. Il y a le début de l'industrialisation, des accidents du travail. Au départ, c'était essentiellement une responsabilité civile, ce qui veut dire que la personne qui était accidentée devait à chaque fois aller devant le Tribunal pour faire reconnaître la faute de l'employeur. Au bout d'un moment, un certain nombre de lois posent la question de la réparation forfaitaire. On est, d'une certaine manière, sur une approche essentiellement assurancielle. C'est très intéressant, parce qu'effectivement, cela évite à chaque fois d'aller devant le Tribunal et cela indemnise de manière forfaitaire : c'est-à-dire qu'il y en a qui sont à peu près bien indemnisés, d'autres pas très bien. Du côté employeur, c'est une certaine sécurité puisqu'on sait combien, en gros, va coûter l'accident du travail. De ce fait, c'est une certaine sécurité des parties, à la fois du point de vue de celui qui a à payer et de celui qui est indemnisé. C'est une première phase qui, d'une certaine manière, perdure. C'est-à-dire que, quand je parle de phases, ce ne sont pas des phases qui se « remplacent », mais plutôt comme un développement et une progression.

Il y a une deuxième phase qu'on peut dater, même s'il y avait pas mal de signes avant-coureurs. À partir de 1946, avec la création des « comités d'hygiène sécurité », on met beaucoup plus l'accent sur le côté de la prévention. C'est-à-dire, la démarche de prévention : l'idée est de dire qu'il y a une cause à un accident, à une maladie. De ce fait, on va rechercher la cause, on va la supprimer, etc., et, par conséquent, on va s'exonérer. On va éviter les effets sur la santé du travail.

La troisième phase est celle de 1982. On fête cette année les 30 ans des « comités d'hygiène sécurité, conditions de travail. » C'est l'aspect conditions de travail. Là aussi, en 82, ce n'est pas simplement une modification d'une institution représentative du personnel. « Les options politiques » ou « les axes politiques » voire « la philosophie » qui inspire à cette évolution, sont plus larges que cela. C'est, d'une part, la citoyenneté dans l'entreprise qui est à la fois de pouvoir donner des droits d'expression aux salariés, mais aussi de permettre que, dans un certain nombre d'institutions, notamment celles de l'hygiène et de la sécurité, il y ait une représentation du personnel qui, comme son nom l'indique, porte, d'une certaine manière, les préoccupations des salariés et ainsi, une certaine vision du pouvoir dans l'entreprise qui s'exerce de cette manière-là sur les questions de santé. C'est aussi la suite logique de 68 et de la grande industrialisation avec le fordisme, taylorisme, etc., la première révolte au niveau des OS qui amène à s'intéresser à la question des conditions de travail.

On ne sait pas forcément très bien ce qu'est la question des conditions de travail, mais en tout cas, ne serait-ce que le nom « Comité hygiène sécurité, conditions de travail », c'est quelque chose de plus. C'est quelque chose d'autre. Il y a l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail. Tout cela ressemble un peu à un mille-feuille qui viendrait se surajouter au fil des périodes. On en est à peu près là. À mon avis, on a déjà dépassé ce stade-là, mais, en tout cas, arrêtons-nous là pour ce premier point.

Pour revenir à la question organisation du travail et santé, la santé est plutôt vue comme une conséquence de la production et de l'organisation du travail. On organise le travail. On produit et cela a des conséquences sur la santé. De ce fait, il y a à cela deux attitudes : une attitude d'assurance et une attitude de prévention qui, quand on regarde bien, la vision qui est derrière cette approche est celle d'un risque qui est extérieur au travail. C'est-à-dire que dans la prévention, ce qui sous-tend l'approche est de pouvoir se dire qu'il y a le travailleur et des facteurs de risque qui peuvent être les produits chimiques, des machines, des ambiances physiques, etc. qui vont avoir un effet.

En gros, il suffit d'identifier le facteur de risque et de mettre une barrière, d'éloigner, de tenir à distance le travailleur, le salarié du facteur de risque. C'est quelque chose qui est extérieur au salarié. De ce fait, on est sur la notion de barrière, de protection, et cela produit, effectivement, un certain nombre de moyens qui peuvent être des moyens réglementaires -ce sont toutes les réglementations sur la santé-sécurité qui visent à chaque fois à identifier le risque, à le protéger- et un système d'acteurs qui sont, pour l'essentiel, souvent extérieurs au travail -que ce soit le service sécurité, les services de prévention, une certaine forme de la médecine du travail- dont le rôle est, effectivement, d'essayer de mettre en place une protection autour du salarié. Cette vision de la prévention repose aussi sur une représentation du travail. C'est une vision du travail dans laquelle le travailleur exécute, d'une certaine manière, ce qui lui est demandé, ce qui est prévu, etc. dans une fiche de poste. C'est relativement bien prévu, même s'il y a un écart entre le prescrit et le réel. On peut à peu près définir, décrire ce qu'est le travail.

En deuxième point, on peut se demander aujourd'hui quelle est cette forme de travail, cette représentation du travail ? Ce qui permet d'avoir un point sur les caractéristiques du travail contemporain. À l'ANACT, on y voit quatre caractéristiques. Ce sont des choses qui sont relativement connues.

- La première de ces caractéristiques est un changement dans la nature des activités productives. C'est vrai qu'au fil du temps, on est passé du secteur tertiaire au secteur secondaire et au secteur tertiaire. Aujourd'hui, l'essentiel de l'activité est dans le secteur tertiaire. D'ailleurs, d'un point de vue de la prévention, je ne suis pas sûr qu'effectivement, on ait complètement conscience de cet aspect-là. C'est plus compliqué que cela, c'est-à-dire qu'on a une imbrication très forte des activités : on a, soit dans l'industrie, dans le secteur secondaire ou dans le secteur tertiaire, un mélange entre des activités qui sont, par nature, industrielles (qui est du *process*, de l'organisation, etc.) et une culture des activités qui relèvent plus de services dans le cadre de la relation. On le constate aussi bien dans des activités de nature tertiaire ou des activités de nature secondaire où on a, dans l'un comme dans l'autre cas, des natures de relation clients-fournisseurs, etc., de services... Cela est à l'intérieur des entreprises.

On a, par ailleurs, une évolution du lien de dépendance entre grandes et petites entreprises. Aujourd'hui, on fait la distinction entre grandes entreprises, PME, TPE, mais quand vous regardez un autre réseau (beaucoup dans les PME-TPE) beaucoup ont été des PME, des TPE qui sont souvent dans des groupes et on a rarement, de moins en moins en tous cas, de petites entreprises seules. Du coup, on a une appréhension de l'activité productive qui est de plus en plus immatérielle où c'est dans la relation que se crée la valeur ajoutée.

- La deuxième caractéristique du travail est ce qu'on pourrait appeler « la rationalisation flexible », c'est-à-dire que l'hypercompétitivité étant aujourd'hui recherché, il faut être concurrentiel, etc., et les entreprises sont sur un renouvellement constant des offres et des conditions de la prestation. De ce fait, cela conduit, à la fois à de la flexibilité -c'est-à-dire qu'il y a une demande de flexibilité- mais, en même temps, une recherche de rationalisation. C'est-à-dire que les entreprises balancent en permanence entre une demande et une recherche de flexibilité et en même temps rationaliser pour pouvoir produire en quantité. Tout cela nous donne des frontières d'entreprises floues, d'une charge de travail qui évolue considérablement entre une dimension physique et une dimension cognitive, etc.
- La troisième caractéristique est le renouvellement des exigences du travail. Les enquêtes de la DARES, sur ce sujet, sont assez intéressantes puisqu'elles montrent comment le travail évolue. On constate bien une intensification du travail au fil du temps. Même si, tout à l'heure, je disais qu'il y avait une augmentation de l'aspect cognitif, les exigences liées au travail physique n'ont pas disparues. C'est-à-dire que même si le travail a changé de nature, il reste une pénibilité physique importante.
- Quatrième point sur l'évolution du travail, ce sont de nouvelles formes de mobilisation de la main d'œuvre où on demande beaucoup plus d'engagements de la part des salariés, puisqu'une partie de la compétitivité de l'entreprise est liée à cet engagement-là.

Dans le cadre d'un travail de cette nature qui a évolué de cette manière-là, comment peut-on repenser la question de l'organisation du travail et de la santé ?

C'est peut-être mon dernier point : comment développer une approche qui ferait que la construction de la santé soit finalement issue de l'organisation du travail ?

François Hubault a une définition au regard de la santé que je trouve intéressante : il dit que « la santé est un facteur important qui produit chez un individu de la capacité à agir sur son environnement. » C'est-à-dire que dans cette définition-là, la santé n'est pas simplement un effet, mais est aussi quelque chose qui se construit par l'individu dans sa capacité à agir sur son travail et dans son environnement.

Du coup, cela repose autrement la question de la prévention. On a vu tout à l'heure que la prévention était plutôt « empêcher de » et là, si on part sur une définition de ce type-là où l'individu lui-même est au centre, ce serait : comment passe-t-on de l'extérieur à l'intérieur ? Que peut-on mettre en place qui permette au salarié de construire sa santé plutôt que de la dépenser ou qu'elle se détruise petit à petit ? C'est la capacité à développer des capacités chez des individus pour qu'ils puissent faire face aux événements dans leur travail.

Cela renvoie aux deux composantes du travail. Quand on regarde, par exemple, ce qui fait les facteurs de pénibilité, on voit qu'il y a deux dimensions à savoir : une dimension fonctionnelle, objective -c'est-à-dire qu'il y a des seuils, du travail posté, etc.- et aussi une dimension subjective. Les deux sont étroitement liées. C'est-à-dire que quand on demande à quelqu'un si son travail est pénible, ce sont ces deux aspects-là qui sont complètement liés.

Finalement, la santé au travail devient la possibilité de se sentir pour quelque chose, de sentir, qu'effectivement, on a la possibilité d'agir sur les choses avec deux effets contraires : si on se sent pour rien, on peut être malade et si on se sent pour trop, on peut aussi être malade. Les deux aspects nous amènent sur d'autres dimensions de la santé et d'autres dimensions de l'organisation du travail.

Ensuite, cela veut dire que pour pouvoir développer, pour que les salariés puissent construire leur santé, cela va amener à concevoir des organisations qui permettent la professionnalisation des salariés pour qu'ils puissent faire face à leur travail ; concevoir des organisations pour que le management puisse jouer son rôle de soutien, d'écoute, etc. ; construire des organisations pour que les salariés puissent avoir des marges de manœuvre qui leur permettent d'expérimenter, d'agir, d'être autonomes, de s'engager.

C'est donc renverser, d'une certaine manière, la perspective et, ainsi, créer les conditions de l'organisation du travail. Cela pourrait être, pour résumer et pour conclure à ce stade-là, créer les conditions pour que les salariés puissent développer leur pouvoir d'agir dans leur situation de travail.

Eric Dejean-Servières

Dominique Vandroz, la question des PME, TPE est véritablement au cœur des problématiques. La question est : comment s'enrichir d'expériences des grandes entreprises comme Air France pour avancer dans les TPE.

Dominique Vandroz

Je ne voulais pas, effectivement, me centrer sur Air France parce que chacun cherche des voies, des réponses en fonction des ressources et des moyens qu'il a. Ce qui est au fond, c'est la question d'écoute des salariés, par questionnaires ou avec le médecin. C'est : comment les uns et les autres et, en particulier, les salariés, ont la possibilité de s'exprimer sur leur travail.

Cela rejoint ce que je disais tout à l'heure, c'est-à-dire que la question de la prévention –je vais aller dans votre sens, d'une certaine manière – c'est comment on ré internalise, dans le travail au quotidien, les questions de l'expression sur le travail.

La question de l'écoute est extrêmement importante. Dans un certain nombre d'entreprises, grandes ou petites, nous avons des systèmes qui nous permettent d'écouter. On peut mettre en place des dispositifs d'écoute, sous forme d'indicateurs et interpréter les indices qu'ils nous donnent, ce qui est encore autre chose. Mais, pour qu'il y ait une bonne écoute, il faut aussi que l'autre crée un risque à entendre parce que celui qui écoute se met en déséquilibre, se remet en cause. On le voit aussi dans les entretiens d'évaluations.

Si vous êtes véritablement dans un dispositif d'écoute, vous êtes vous-mêmes remis en cause. Comment développe-t-on, au plus près du niveau du travail un dispositif d'expression et d'écoute qui soit un véritable dispositif qui permette d'avancer ? C'est cette question-là qui est posée. Elle renvoie aussi sur le management de proximité, c'est-à-dire comment on outille le management de proximité pour qu'il soit en capacité d'entendre et de créer les conditions pour agir.

Nous avons sorti, à l'occasion de la SQVT, des 30 ans de CHSCT, un sondage plutôt orienté sur l'expression des salariés. Contrairement à ce que l'on dit, les salariés s'expriment beaucoup sur leur travail, à 80%, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors. Comment s'expriment-ils ?

Contrairement à ce que l'on pense, leurs principaux interlocuteurs dans l'expression sont les collègues et le management de proximité. Le médecin du travail ne l'est qu'à 20% et uniquement sur les questions de santé. Quand on parle du travail dans sa globalité, c'est d'abord dans un premier cercle qui est celui du collectif de travail dont fait partie le management. Une de nos difficultés actuelles pour prendre en charge ces questions-là, c'est comment réintégrer tout cela au plus près du travail.