

Synthèse de la conférence européenne à Bruxelles, les 26 & 27 juin 2017 : « Travailleurs et créativité : comment améliorer les conditions de travail par des méthodes participatives ? »

organisée par FEES, ETUI, BES et CREE

La conférence organisée conjointement par la Fédération européenne des sociétés d'ergonomie (FEES), l'Institut syndical européen (ETUI), la société belge d'ergonomie (BES) et le centre d'enregistrement du titre d'ergonome européen (CREE) avec le soutien de l'Association internationale d'ergonomie (IEA) sur la thématique « Travailleurs et créativité : comment améliorer les conditions de travail par des méthodes participatives » a rassemblé une centaine de participants (ergonomes, syndicalistes, médecins du travail, responsables d'entreprises,...).

Cette conférence a donné lieu à une vingtaine de communications par des experts européens du domaine de l'ergonomie et des relations sociales qui ont présenté un panorama des conditions de travail en Europe et tracé des pistes pour le développement d'approches participatives permettant de libérer la créativité des travailleurs et des organisations (cf. le résumé de chacune des présentations sur les sites de FEES <http://ergonomics-fees.eu> et de ETUI <https://www.etui.org>).

Cette conférence est le résultat d'un processus de coopération initié au niveau européen entre ces quatre organisations (FEES, ETUI, BES et le CREE), avec le soutien et la participation de l'IEA et la présence des organismes européens concernés. Trois sessions ont été successivement dédiées à un état des lieux des conditions de travail en Europe, à la présentation d'exemples de contributions à la transformation des conditions de travail et de mise en œuvre de procès de créativité à travers la participation des travailleurs, médiée par des interventions d'ergonomes ou de représentants du personnel.

Un état des lieux

Après des discours d'accueil des organisateurs, le représentant de la Commission européenne, **Mario GABRIELLI COSSELLU**, administrateur de la direction générale « Croissance », a souligné que le cadre législatif en vigueur au niveau communautaire, celui des directives dites de la « Nouvelle Approche », n'était pas rigide : fondée sur des « exigences essentielles de santé et de sécurité », la législation est ouverte à l'innovation et à la créativité des travailleurs, sur la base de leur expérience pratique de la production et de l'utilisation des équipements, en particulier du point de vue des conditions de travail et des aspects ergonomiques qui leur sont liés. La directive « machines », en particulier, contient des prescriptions relatives à l'ergonomie et la « méthode feedback », présentée au cours de la présente conférence, a produit des résultats très positifs sur la base de la participation des travailleurs.

Agnès PARENT-THIRION, chercheuse à la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail (Eurofound) a présenté quelques éléments clés de la sixième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2015 dans 35 pays par cette Fondation, centrée sur la qualité au travail : la qualité du travail qui est multi-dimensionnelle a comme composantes, par exemple,

l'environnement physique, l'intensité du travail, la durée du travail, l'environnement social,... et la mise en œuvre de certaines formes de « discrétion » (autonomie encadrée dans le travail). Avec cette enquête on peut ainsi identifier différents types de profils représentant différents types de jobs du point de vue de la qualité du travail. Pour en savoir plus : <http://bit.ly/6EWCSReport>

Patricia VENDRAMIN, sociologue de l'Université Catholique de Louvain présente ses travaux sur le vieillissement et les conditions de travail en Belgique, déclinant les données de l'enquête européenne présentée précédemment : le constat général est celui du maintien au travail de plus en plus difficile du fait de l'avancée en âge et un souhait de réduction progressive du temps de travail pour compenser la pénibilité au travail. Comme précédemment, l'autonomie dans l'organisation du travail est pointée comme un facteur favorable pour assurer un travail soutenable. Cette enquête souligne, pour tous les groupes d'âge, le souhait d'arrêter de travailler à 60 ans (60 % des enquêtés), les facteurs favorables à la soutenabilité du travail étant son autonomie, les possibilités d'expression, le soutien de la hiérarchie et les opportunités de carrière.

Teresa COTRIM, professeure d'ergonomie à l'université de Lisbonne, présente des données sur le vieillissement au travail au Portugal en s'appuyant notamment sur une enquête menée auprès de travailleurs des cimetières à Lisbonne. Cette enquête participative par questionnaires s'est déroulée en trois étapes : sessions de formation pour les membres du département de santé au travail, collecte de données par ces derniers et discussion des résultats et des recommandations avec tous les participants. Les principales recommandations pour développer l'aptitude au travail sont : le management des émotions et des conflits, la construction d'un travail d'équipe, la prévention des risques de TMS, la maintenance préventive des équipements des fossoyeurs, la reconception des emplacements des tombes et la reconnaissance du rôle social des fossoyeurs. En conclusion, le constat est qu'il manque une culture holistique en santé-sécurité au travail.

Henrijs KALKIS, ergonome, professeur à l'Université de Riga en Lettonie, présente les grandes caractéristiques des conditions de travail en Lettonie avec une forte augmentation des TMS depuis une dizaine d'années. Parmi les différentes causes des mauvaises conditions de travail, telles que des procès de travail comprenant des manutentions difficiles et des postures de travail contraintes ou le manque d'implication des employés dans les prises de décision, il met l'accent sur le manque de compréhension de ce qu'est une « culture de sécurité » parmi les organisations et les managers. Il insiste sur le rôle du management et des méthodes de management (en particulier le *lean management*) pour assurer des conditions de travail favorables du point de vue de la santé et de la créativité des salariés.

Risto TOIVONEN, ergonome, de la société finlandaise d'ergonomie, décrit les conditions de travail en Finlande, qui sont similaires à celles des autres pays nordiques, sur la base des résultats de l'enquête Eurofound et des statistiques nationales. Elles se caractérisent par les possibilités d'apprendre dans le travail et de mettre en œuvre des nouvelles idées, par la flexibilité des temps de travail et une intensité du travail modérée, mais aussi par des interruptions fréquentes des tâches et des situations dérangeantes sur le plan émotionnel, un traitement équitable une aide et un soutien de la part de la hiérarchie et des collègues de travail. En termes d'environnement physique, les principaux problèmes signalés sont le bruit, les basses températures et les mouvements répétitifs.

José Orlando GOMES, ergonome, Vice-président de l'IEA, souligne, en conclusion de cette première session, la nécessité de concevoir des situations et des lieux de travail convenant à chaque personne,

quelles que soient ses caractéristiques : travailleurs vieillissants, jeunes, ... et non pas à une population standard. Une approche globale est donc nécessaire ce qui représente beaucoup de travail pour les ergonomes. Il esquisse ainsi le modèle d'action-cadre promu par l'IEA qui sera développé également par Yushi Fujita dans son intervention. Ce modèle « qui avance en spirale » part de la **science** (comprenant la généralisation, la découverte de principes, de nouveaux paradigmes, etc.) vers la **pratique** (analyse, solution de problèmes, validation, découverte de problèmes, normalisation, etc.) et retour vers la science à travers de nouveaux problèmes, de nouvelles hypothèses.

Quelle participation des travailleurs ?

Fabio STRAMBI, conseiller de l'ETUI pour l'ergonomie et la normalisation & **Massimo BARTALINI**, de l'Unité sanitaire locale (USL) de Toscane présentent la participation des travailleurs en Italie à la conception des machines, avec la « méthode feedback ». Dans le cadre de la mise en œuvre de la directive relative à la conception des machines, les auteurs ont développé une méthodologie de retour d'expérience du terrain. Se fondant sur les normes européennes et mondiales (EN 614 et ISO 12 100, notamment) développant des principes ergonomiques, les chercheurs ont mobilisé les compétences des travailleurs qui ont pu exprimer sur le terrain leurs critiques et leurs propositions relatives à la conception de différents types de machines (par exemple pour des machines mobiles, les dispositifs de retenue sur les sièges, ou les dispositifs de commandes des machines, manuelles ou au pied) en vue de l'amélioration du contenu des normes techniques. Le contenu de la méthodologie et les résultats de cette démarche sont accessibles dans un document du CEN « TR 1670-1 » et sur le site *Ergomach* : <https://ergomach.wordpress.com/>.

Eloïse GALIOOT & Ludovic PONGE, ergonomes consultants en France, ont exposé leurs réflexions issues de la commission « représentants du personnel et prévention des risques (RP2) » de la SELF, sur la relation entre ergonomes et représentants des travailleurs, sur la base des expertises menées à la demande des représentants du personnel. Cette spécificité française permet de mobiliser des ressources diverses dans et hors l'entreprise. A travers deux exemples, dans un abattoir de bovins et dans une agence bancaire, les auteurs ont montré comment à partir d'un contexte favorable à la construction d'une intervention, il est possible, sur la base d'observations de terrain, de développer le pouvoir d'agir des travailleurs, de valoriser tout aussi bien le savoir des salariés et l'instance représentative qu'est le CHSCT. Dans les deux cas, il a été possible d'argumenter en faveur de changements durables dans l'organisation du travail.

David WALTERS, sociologue à l'Université de Cardiff au Royaume-Uni, a présenté les résultats de ses recherches sur la participation des travailleurs en pratique dans différents pays de l'Union européenne, dans le prolongement de l'enquête ESENER. Pour l'auteur, deux types de participation doivent être distingués : la participation directe et celle via la représentation du personnel. Or il est constaté que la représentation du personnel en santé-sécurité au travail améliore la santé au travail et la performance de l'entreprise. Pour que cette représentation soit effective, un certain nombre de conditions sont requises : des mesures réglementaires, un engagement du management, des inspections réglementaires, un soutien des travailleurs et un appui syndical aux représentants. Mais de plus en plus, les approches managériales tendent à marginaliser la représentation du personnel et à la détourner de son rôle représentatif, ce qui a comme conséquence un déclin du soutien aux représentants du personnel, la mise en place de systèmes de prévention basés sur les

comportements individuels (« BBS : behavior-based safety ») et une atomisation des travailleurs. L'émergence de cette « nouvelle orthodoxie » nécessite une réflexion au sein du mouvement syndical.

Tony MUSU, chercheur à l'ETUI présente la coopération des syndicalistes contre les cancers professionnels avec le cas des produits chimiques. Sur la base d'un réseau d'une quarantaine d'experts syndicaux, pour la plupart membres du Comité consultatif européen en santé-sécurité ou du Comité syndical européen en santé sécurité du travail, un travail d'échange d'information, de coordination et de formation a été réalisé, ce qui a permis l'élaboration et la conduite de campagnes d'action dans différents pays de l'UE. Sur cette base, des propositions syndicales pour la prévention des cancers professionnels ont pu être formulées, telles que la promotion d'une politique de substitution des agents cancérigènes, la collecte systématique de données ou la mise en place d'un réseau réglementaire cohérent dans ce domaine.

Xabier IRASTORZA, chercheur à l'Agence européenne en santé-sécurité (EU-OSHA) a présenté : « l'implication des travailleurs en santé sécurité au travail : résultats de l'enquête européenne sur les entreprises et les risques émergents (ESENER) - Le cas des TMS ». Réalisée en 2014 dans 36 pays sur la base d'entretiens auprès de personnes connaissant les conditions de travail de l'entreprise (managers et employés connaissant les questions de SST), l'enquête fournit des données sur les principaux risques auxquels sont confrontées les entreprises et sur leur prise en charge. Par exemple en matière de prévention des risques de TMS, la promotion de mesures telles que la dotation en équipements appropriées, des mesures en matière d'organisation du temps de travail ou de rotation des postes, est significativement plus élevée lorsqu'existe une représentation du personnel.

Quelle créativité ?

Yushi FUJITA, professeur en ergonomie et consultant au Japon, Président de l'IEA, dans son exposé sur « la créativité et l'innovation dans les entreprises : quelles implications pour les facteurs humains et l'ergonomie ? » a fait un rappel sur les caractéristiques de cette discipline qui articule science et pratique dans un objectif de performance et de bien-être. Sur la base de son expérience de conduite de projets dans l'industrie sur des questions telles que la gestion des alarmes ou la robotisation, il fait le constat que les connaissances des ingénieurs sont limitées et qu'ils ont besoin de connaître le travail réel. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre au point des processus de « traduction » ou de construction de liens entre les hommes et les technologies. L'ergonomie est bien cette science du lien, un ensemble cohérent pour développer la créativité. En conclusion, Yushi Fujita fait des suggestions pour développer l'ergonomie : par exemple, l'amélioration de son fondement scientifique, le dépassement des frontières traditionnelles de la discipline, la contribution à la réduction des coûts, ou le changement des approches traditionnelles de la conception et de la réglementation avec une stratégie à long terme.

Giulio TOCCAFONDI, chargé de la qualité au sein de l'Unité du management du risque clinique de la Région toscane en Italie, a présenté une réflexion sur « la créativité en pratique ». Cette notion fait référence à l'enjeu de l'innovation tel qu'il est perçu en Italie. Le constat est que, dans le travail, les tâches routinières sont en déclin et qu'en parallèle les activités intellectuelles, sociales et celles liées aux nouvelles technologies de la communication progressent. La créativité peut être définie à la fois comme « interne », à travers un processus mental, et comme « interactive », déclenchée par des suggestions externes, à travers des interactions avec des objets, des personnes, des opérations.

L'ergonomie, qui est confrontée à la créativité, ne peut pas négliger les problèmes ni les opportunités que la créativité génère. L'ergonomie est donc à même de favoriser le développement de la créativité en introduisant dans le travail un niveau soutenable de hasard et d'incertitude permettant la créativité. Toutes ces questions sont au cœur du Congrès de l'IEA organisé l'an prochain, en août 2018 par la Société italienne d'ergonomie à Florence.

Bénédicte MOUTIN, secrétaire confédérale de la Confédération CFDT, France, présente les résultats de l'enquête "Parlons travail" réalisée en 2016 en France là où la CFDT est implantée. Sur la base du constat que le débat public traite peu du travail, une enquête de grande ampleur a été décidée et conduite avec 200 000 répondants en ligne et l'appui de chercheurs. Cette enquête révèle un très fort besoin de participation dans le cadre du travail et d'un fonctionnement plus démocratique de l'entreprise. Pour les répondants, la qualité de vie au travail est fondamentale et ils souhaitent plus d'autonomie dans leur travail. Mais certains aspects négatifs sont soulignés : le temps important passé au reporting ou le peu de considération dont font part les managers pour leurs subordonnés. Les données de l'enquête « parlons travail » vont être mises à disposition de chercheurs, via une convention et avec exigence de présentation des résultats des travaux de recherche à la CFDT. Elle débouchera sur un « manifeste pour le travail » de la CFDT.

Théo MOULIERES-SEBAN, chercheur en sciences de l'ingénieur au sein de l'entreprise aéronautique *Safran*, en France, a présenté une réflexion sur le thème : « les cobots, questions liées à la participation avec des robots ». Dans ses recherches sur l'introduction de robots collaboratifs dans l'industrie, il constate que l'encadrement normatif ayant évolué, les interactions entre les robots et les opérateurs sont désormais possibles. Il s'agit donc de mettre en place des modalités d'une conception participative, tenant compte des exigences de sécurité en formalisant l'activité des opérateurs et en définissant des scénarios d'utilisation à travers des simulations. Dans une situation concrète, celle du nettoyage d'un réservoir, il a été mis en place un groupe de travail réunissant opérateurs, agents de maîtrise, chef de projet industriel, agent des méthodes, responsable maintenance. Sur cette base il a été possible d'analyser l'activité et de proposer une simulation de l'activité future entre l'opérateur et le robot. Dès lors ont été définies des spécifications techniques, la mise en place du dispositif, des formations, etc. Le processus qui est dans sa phase d'industrialisation doit encore être complété.

Steve BARRACLOUGH, ingénieur, Directeur de l'Institut d'ergonomie et des facteurs humains au Royaume-Uni (CIEHF), dans sa communication « Plus forts, ensemble : facteurs humains, sécurité et productivité », a présenté les résultats d'une recherche menée auprès de mille professionnels et entreprises sur la perception et la réalité de l'automatisation et de la robotique. Les principaux résultats de cette enquête sont les suivants : 47% des travailleurs de l'industrie considèrent qu'il y a eu une augmentation de l'automatisation de leur environnement dans les dernières années. Les fabricants répondent dans leur grande majorité (66%) que les procès sont automatisés, 74% des professionnels anticipant que le niveau d'automatisation augmentera dans l'avenir. Dans ce contexte, les ergonomes peuvent faire la preuve de leur compétence, mais vont devoir être encore plus agiles, inventifs et disponibles pour faire en sorte que le travail soit amélioré, à la fois pour les fabricants et pour les travailleurs en montrant leur capacité à intégrer étroitement les travailleurs et l'automatisation.

Les principaux points de débat au cours de la conférence

De nombreuses questions ont été soulevées et mises en débat au cours de cette conférence :

- Celle des conditions nécessaires à la participation des opérateurs : la réalité de leur formation, l'acceptabilité par les travailleurs des changements technologiques, d'une part, et par les directions d'entreprises, d'autre part, des propositions émanant des opérateurs, les méthodologies auxquelles il est fait appel pour que la parole des travailleurs soit écoutée, la nécessité d'obtenir des changements à court ou moyen terme pour que la participation soit effective ;
- Celle de la présence dans le débat social de ces expériences de démocratie industrielle vécues dans les entreprises : est-elle limitée à un ilot ou les questions traitées sont-elles portées plus largement dans la société, par exemple dans les associations régionales ou nationales d'employeurs, dans les syndicats interprofessionnels de salariés ou par les autorités locales en charge de la prévention des atteintes à la santé ?
- Celle du prolongement de ces actions dans les branches professionnelles, au niveau national voire au niveau de l'Union européenne, en termes de définition de bonnes pratiques, de processus de formation ou de changement dans les réglementations (ou les normes techniques) relatives à la santé-sécurité ou aux conditions du dialogue social ;
- Celle de l'articulation entre participation directe et participation indirecte via la représentation des travailleurs : est-elle antagonique ou complémentaire ? Nourrit-elle le débat sur le rôle des instances représentatives spécialisées en santé-sécurité au travail ?
- Celle du lien entre les discussions sur la créativité au travail et l'introduction de nouvelles technologies telles que les robots collaboratifs ou les NTIC dans les entreprises et leur diffusion accrue dans la société : s'agit-il d'évolutions en parallèle dominées par une logique de marché ou d'évolution vraiment maîtrisées, fondées sur des principes partagés et mis en débat, tels que les stratégies de prévention des risques ou l'utilité sociale des technologies mises en œuvre ?
- Celle des contextes nationaux (technologiques, sociaux, culturels) qui nécessitent encore beaucoup d'échanges entre scientifiques, notamment ergonomes, entre syndicalistes et entre responsables d'entreprise pour dépasser les barrières linguistiques, culturelles et pour aboutir à une réelle compréhension et à des points de vue partagés. On l'a vu à travers des différences de points de vue sur les notions de base présentes dans la conférence tels que : ergonomie, participation, créativité, automatisation...

En conclusion, **Sylvain LEDUC**, Président de FEES, souligne que ces communications montrent les impacts du travail, tant réel que représenté. Ainsi, des effets et des méfaits du travail persistent mais sous une forme différente et avec des coûts mieux objectivés. Ces communications donnent également un aperçu des connaissances issues de l'ergonomie mais sans nécessairement rendre compte de la connaissance des ergonomes. Par ailleurs, concernant la participation des travailleurs, une double interrogation se pose : s'agit-il d'une participation représentative –c'est-à-dire visant à impliquer des travailleurs effectivement concernés – ou d'une représentation participante – c'est-à-dire rassemblant des personnes qui ont une fonction représentative dans le dialogue social ?

Au-delà, il apparaît que cette problématique de la créativité et de la participation suppose de définir certains prérequis et notamment : la mise au point de méthodes de mise à jour de l'activité réelle de travail avec comme objectif de mettre à jour les déterminants clefs de la créativité. Des perspectives sont également à approfondir concernant d'une part le travail du futur et d'autre part le futur du travail ainsi que son organisation. Dans ce cadre, l'automatisation pose la question de l'organisation de la production. Mais le véritable enjeu est celui de la transformation du travail avec la question de la participation pour créer une solution qui contribue à l'amélioration des conditions de travail. Deux pistes sont à explorer : celle des nouvelles formes de management avec des plate-formes de « particroativité » et celle de la simulation qui permet la reconnaissance de l'imprévu, de l'incertain. Mais une question reste en suspens : comment dépasser la régulation - dont on observe les limites ainsi que sa remise en question - pour renforcer l'éducation des décideurs du travail sur la prise en compte du réel ?

Pascal Etienne, Secrétaire Général de FEES

Le 17 juillet 2017