

COLLOQUE DIM Gestes – JUIN 2015

ATELIER A : À quels niveaux de l'organisation agir pour la santé au travail ?

Président : Arnaud Mias (Professeur de sociologie, IRISSO, Paris Dauphine)

Discutants : Mathieu Detchessahar (Professeur de gestion, LEMNA, Université de Nantes) et Ornella Lepoutre (Responsable du pôle santé au travail, Carsat Nord Picardie)

Synthèse :

Quelle échelle d'action est opérante pour agir en faveur de la santé au travail ? La question en soulève immédiatement d'autres, car selon le(s) niveau(x) privilégié(s), les modalités d'intervention et les objets de l'action ne sont pas les mêmes, et réciproquement. Les réponses apportées par les quatre communications de cet atelier partent toutes du principe qu'il faut réussir à articuler différents niveaux de décision et espaces d'intervention. Car le constat est souvent fait d'une difficulté à passer d'une action locale et ponctuelle à une démarche préventive construite à l'échelle de l'entreprise. Et inversement, une initiative centralisée de promotion de la santé au travail doit être capable de ménager les conditions pour que des expériences locales, ajustées à la complexité des situations de travail, puissent se développer de façon autonome. Quatre cas de grandes entreprises sont abordés, sous des angles à chaque fois différents, même s'ils s'inscrivent tous dans des contextes de transformations organisationnelles profondes et récurrentes.

Pouvoir agir sur la qualité du travail pour développer la performance et la santé : une expérimentation Cnam Renault à l'usine de Flins

Communicants: Jean Agulhon (DRH France), Jean-Yves Bonnefond (psychologue du travail, Cnam Paris), Thierry Charvet (directeur de la performance industrielle), Belkacem Ihamouine (chef de département adjoint qualité) et Laetitia Paineau (opératrice référente)

Cette contribution porte sur une expérimentation de psychologie du travail entre CRTD-CNAM et RENAULT à l'usine de Flins. Elle s'inscrit dans la perspective clinique de l'activité où la santé est indissociable du pouvoir d'agir. Cela implique une approche des enjeux psychosociaux au travail non par les risques mais par les ressources pour développer santé et performance.

Nous présenterons un dispositif d'institution du dialogue centré sur la qualité du travail, articulant les niveaux de l'atelier, de l'usine et de l'entreprise, rassemblant direction, partenaires sociaux et opérationnels. Ce dispositif a permis une innovation organisationnelle et managériale déployée dans l'ensemble du département montage. Cette nouvelle organisation, est basée sur une structuration du dialogue dans les ateliers entre opérateurs puis avec l'encadrement pour agir sur les problèmes de qualité du travail du point de vue des opérateurs. Cette organisation passe par la fonction nouvelle d'un opérateur référent élu par ses pairs. Un dispositif du même ordre est en œuvre pour le travail des chefs d'équipe.

Les RPS dans un comité de direction : à quelle échelle intervenir pour agir sur les situations de travail ?

Communicants: Denis Colin (secrétaire de CHSCT), Thomas Petit et Michelle Rousseau (ergonomes, cabinet IRCAF Réseau)

A partir de la demande singulière d'un CHSCT concernant la souffrance des membres du Comité de Direction (CoDir) ainsi que des plaintes au sein des équipes de vente, cette communication présente un dispositif déployé pour l'analyse de l'activité des membres du CoDir. Ce dispositif interroge la subjectivité individuelle des membres du CoDir, et met en débat la question d'un travail collectif au sein de cette instance, qui organise le travail de plusieurs centaines de salariés. L'ensemble de l'intervention a permis de mettre en dialogue le travail de prescription du CoDir avec le travail réel des salariés de terrain.

Cette intervention a été l'opportunité d'interroger la construction de modèles d'analyse de l'activité individuelle et collective des membres d'un CoDir en lien avec l'activité déployée par les salariés sur le terrain. Ce point de vue questionne également la question des marges de manœuvre, dans une organisation matricielle, d'une direction locale et donc des niveaux pertinents d'action et d'intervention.

Anticiper les impacts humains des projets : ouvrir une porte sur la discussion du travail ?

Communicants: Christine Depigny-Huet (Direction des Ressources Humaines et de la Transformation) et Bruno Leroux (Direction Relations Clientèle)

GrDF, entreprise créée en 2008 pour assurer la distribution du gaz naturel en France, est porteuse de la longue histoire des Industries Electriques et Gazières, soumise aux bouleversements du marché de l'énergie. Tous les partenaires se sont accordés pour souligner les impacts, sur la santé des salariés, des changements successifs et profonds qui sont intervenus. Anticiper les impacts des projets sur la santé des salariés est ainsi devenu un enjeu important pour l'entreprise.

Dans le cadre de la démarche Mieux Vivre au Travail, une méthode d'entreprise a été développée pour anticiper les impacts des projets sur la qualité de vie au travail des équipes concernées : poser un cadre de travail, passer le projet au crible d'une grille de lecture explicitant ce qui peut se jouer dans les différentes dimensions de la QVT. Elle a été mise en œuvre pour divers projets, de portée nationale ou très locale, l'analyse des impacts devant être intégrée aux dossiers présentés dans les instances CCE, CE, CHSCT. La communication présentera le cas particulier des impacts découlant de la loi suspendant, pendant la période d'hiver, les coupures d'énergie pour non-paiement de leur facture par les clients.

Outre la diffusion, par la pratique, d'une culture de la santé au travail, les cas concrets ouvrent plusieurs questions comme l'articulation des niveaux d'intervention entre les mailles nationale et locales ou la discussion du projet, et plus largement de leur travail, par les équipes concernées.

La prévention des risques psychosociaux. A quelles conditions les actions conduites dans les entités peuvent-elles faire système à l'échelle de l'entreprise ?

Communicants: Catherine Benet (Direction des ressources humaines), Tchibara Aletcheredji (DRHC Orly Zone de Fret) et François Hubault (ergonome, Université Paris 1)

A la lumière d'un diagnostic élaboré et partagé au sein d'un groupe de travail paritaire, la direction d'Aéroports de Paris a conclu en août 2013 un accord majoritaire dénommé « Bien Vivre au Travail » avec des organisations syndicales représentatives pour une durée de 3 ans renouvelable une fois. Cet accord définit un programme ambitieux dont la réussite passe par une appropriation locale des principes et la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les différentes unités de l'entreprise.

Un an et demi après la conclusion de cet accord, force est de constater que les initiatives conduites à ce jour ont du mal à percoler pour produire à l'échelle de l'entreprise une dynamique suffisamment perceptible et mobilisatrice en faveur de la prévention des risques psychosociaux. Dans le même temps, les exigences de mise en visibilité des résultats deviennent de plus en plus fortes et mettent en tension les différents acteurs impliqués dans la démarche.

À partir de l'analyse de quelques actions conduites localement et au niveau transversal, la communication explore les raisons de ces difficultés et formule des pistes susceptibles de favoriser une meilleure articulation des initiatives.