

 **Colloque international
du DIM Gestes**



Judi 11 juin et Vendredi 12 juin 2015
8h30-18h00

**« Agir sur la santé au travail :
acteurs, pratiques et dispositifs
autour des enjeux psycho-
sociaux »**

Cinéma Etoile Lilas
Place du Maquis du Vercors
75020 Paris Métro Porte des Lilas



SESTES - 40, rue Etienne DOLET - 9240 MALAKOFF - France - <http://gestes.net>
Contact : +33 (0)1 47 35 20 30 (09:00-18:00) - Groupe d'Etudes sur le Travail/SESTES - Souffrance au travail, Domaine d'intérêt européen, action financée par la région
Ile de France 2010-2015

Vendredi 12 juin 2015

**Restitution/discussion de l'atelier A :
A quels niveaux de l'organisation agir
pour la santé au travail ?**

Pour **Corinne Perraudin, économiste (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) et qui animait la restitution** sur cet atelier, ce questionnement renvoie à la manière de favoriser la parole, le dialogue sur le travail réel, à côté ou en lien avec les IRP, que ce soit au niveau local ou à l'échelle plus globale de l'entreprise. Dans cet atelier, ont été évoqué quatre cas de grandes entreprises (Renault à Flins, Grdf, Aéroports de Paris...).

Avant de laisser la parole aux deux discutants, elle a présenté ses propres questionnements : « On reproche souvent aux économistes d'être centrés sur l'emploi et non le travail... Mais s'il ne faut pas laisser de côté le travail, il ne faut pas non plus oublier le contexte d'emploi dans lequel le travail s'organise. En tant qu'économiste, je m'interroge donc sur les autres facteurs d'influence que la seule organisation du travail : modalités de gestion de l'emploi, gestion des ressources humaines, dont une partie s'oriente vers l'individualisation et la mobilisation de travail externe à l'entreprise, ce qui conduit à un émiettement des collectifs de travail, et à une mise en concurrence. » Elle s'interroge également sur la gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire les facteurs externes comme l'appartenance à un groupe, le poids des logiques boursières dans la gestion de l'emploi, ou les donneurs d'ordre, lorsqu'il s'agit de sous-traitants. « Comment donner du pouvoir d'agir aux salariés sans les rendre coupables de ce qui leur échappe ? Comment renforcer celui des IRP, CHSCT, peut-être plus à même de tenir compte de ces contextes. »

La première discutante, **Ornella Lepoutre, responsable du pôle prévention des risques organisationnels du Carsat Nord-Picardie**, a souligné que le point commun, dans les quatre interventions, était qu'il s'agissait de grandes entreprises... « Comment ces démarches peuvent-elles être déployées dans de plus petites structures, et parfois des sous-traitants de ces grandes entreprises ? » Elle a également souligné que dans les quatre cas, l'engagement des directions, souvent très éloignées du travail, étaient essentielles dans ces actions. Elle s'est justement demandée si dans les plus grandes entreprises, les directions n'étaient pas plus éloignées du travail que dans les plus petites... Avant d'évoquer l'exemple d'une petite entreprise dans laquelle le dirigeant ne voyait pas la nécessité de regarder le travail de plus près, l'ayant exercé auparavant.

Elle a également remarqué que les risques psychosociaux étaient essentiellement évoqués dans le cas de restructurations, mais qu'il serait sans doute intéressant de se pencher dessus lorsque la situation de l'entreprise est bonne. En effet, cela n'empêche pas que les salariés y soient démotivés malgré de bonnes conditions de travail, et quittent

alors l'entreprise. « La porte d'entrée n'est pas toujours les risques psychosociaux. »

Il serait par ailleurs nécessaire selon elle de redonner du pouvoir d'agir non seulement aux salariés, mais aussi aux cadres, aux managers, mais aussi parfois aux cadres dirigeants, pour désamorcer certaines problématiques sur le terrain. « Et quid du travail des managers ? Dans les formations, il y a une responsabilité accrue en termes de RPS, mais eux aussi peuvent rencontrer une situation de souffrance au travail. »

Concernant l'engagement des IRP, elle s'est appuyée sur l'exemple de Renault. « Il y avait au départ un désaccord sur ce que l'on met derrière les 'conditions de travail', et donc un désaccord dans le dialogue social. J'ai trouvé intéressant de passer par des opérateurs référents pour ramener les IRP et les directions sur le travail réel. »

Elle s'est en outre posée de nombreuses questions quant à la manière de protéger la parole des salariés, et sur l'outillage des IRP. « Dans les démarches présentées, quelle que soit l'entreprise, ils n'étaient pas seuls. Soit ils bénéficiaient d'appuis internes, externes, ou les deux. » Et d'en conclure que ces démarches ne se mettent pas seules en places, et qu'il faut s'interroger sur l'accompagnement.

Elle a par ailleurs mis en garde, concernant les « portes d'entrées » pour intervenir dans l'entreprise, sur l'approche « qualité de vie au travail ». « Tout dépend de ce que l'on met derrière. A nous de faire en sorte que les risques psychosociaux ne soient pas dilués. » Le fait est que la plupart des demandes qui lui sont adressées concernent aujourd'hui les violences au travail et les restructurations. « Nous pouvons toujours saisir ces portes d'entrées-là, en travaillant sur l'efficacité et ses liens avec la santé, mais effectivement nous sommes encore plutôt dans des modes d'actions où nous devons intervenir en urgence... »

Pour Mathieu Detchessahar, professeur de gestion (LEMNA, Université de Nantes), on pourrait tirer de cet atelier deux enseignements forts : s'intéresser aux niveaux sur lesquels agir pose la question des niveaux hiérarchiques. En outre, les « objets » sur lesquels agir semblent avoir changé.

« Il semblerait qu'une page se soit tournée. En effet, dans les 4 interventions, on constate qu'aucune des entreprises ne s'est préoccupée de choses qui sont au pourtour ou en dehors du travail. » Rien donc sur les pauses, services à la personne, la sophrologie, la formation des managers à la détection des RPS, la multiplication des numéros verts ou des « écoutants suffisamment loin du travail », etc. « Hier, aucune entreprise n'a cherché à travailler ces objets. C'est rassurant. » Toutes les interventions ont donc porté selon lui sur le cœur du travail. « On n'a pas renoncé à l'idée que le travail pouvait être un lieu de développement personnel, collectif et communautaire, et effectivement un lieu d'humanisation. C'est ce que cherchaient à conquérir ces moyens d'action. »

Il s'est également demandé ce que voulait dire « traiter le travail ». « L'ensemble de ces interventions semblaient convoquer comme objet la parole, qui caractérise la personne humaine. » Celle-ci permet en effet de déployer la subjectivité, les initiatives, mais aussi la

question de l'intersubjectivité, puisque nous travaillons toujours avec ou pour un autre. Le travail implique donc toujours la parole, selon le gestionnaire, pour qui il n'y a pas seulement autonomie ou hétéronomie, mais « quelque chose entre les deux ». La parole convoquée va cependant bien au delà de la simple expression. Elle visait dans ces expériences à produire de l'organisation, des solutions pour l'action collective. « L'idée est aussi de partager le pouvoir d'organisation. »

Quant à la question de départ (« A quels niveaux de l'organisation agir pour la santé au travail ? »), il a répondu qu'il serait sans doute nécessaire d'agir à tous les niveaux... hiérarchiques. « C'est pour cela que c'est assez compliqué... Quand tout le monde se tait, c'est assez reposant. Le problème est que quand on convoque la parole, et qu'on le fait bien, celle-ci produit des éléments qui doivent être récupérés par d'autres... Au risque que ceux-ci soient assaillis par une multitude d'objets potentiels de dialogue. Donc, si eux-mêmes ne bénéficient pas d'espaces de parole qui permettent à la fois subjectivité et dialogue, les difficultés s'accroissent. » Dans le cas de Renault, en effet, les espaces de dialogues locaux ont submergé le management, avec plus de 1000 objets sur lesquels délibérer. « Il faut donc ouvrir le dialogue à d'autres niveaux : les managers travaillent aussi, et veulent un travail de qualité... » Et peuvent ressentir terriblement, autant que leurs collaborateurs, l'absence d'espace de dialogue.

Le professeur de gestion a également réaffirmé l'importance de travailler avec les directions générales, afin d'éviter de s'en tenir à du « court terme visible, sur lequel elles peuvent communiquer ». Et d'en conclure que la feuille de route est très ambitieuse. Notamment compte tenu des entreprises contemporaines, dont la grandeur et la complexité rendent le dialogue difficile.

Les questions de la salle ont notamment porté sur l'échec des groupes d'expression directe (Lois Auroux), ou encore sur la multiplication des réunions formelles parfois « vides de sens », qui sont censées favoriser le dialogue, mais qui ne le font finalement pas, faute d'écoute. Ou de négociations à la marge.

Restitutions : Actes numériques du second colloque international DIM Gestes 11 et 12 Juin 2015... « Agir sur la santé au travail ».

Près de 700 inscrits, plus de 120 intervenants et 20 communications présentées lors des 5 Ateliers menés en parallèle, le premier jour... Le second colloque international DIM Gestes s'est tenu les 11&12 juin au Cinéma-Etoile-Lilas, dans Paris.

Posté le 15 Septembre 2015, par le DIM Gestes.