



Colloque international du DIM Gestes



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

« Agir sur la santé au travail
acteurs, pratiques et dispo
s autour des enjeux psych
sociaux »

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



GESTES - 50, rue Etienne DOLET - 92240 MALAKOFF - France - <http://gestes.net>
Contact : +33 (0)1 75 60 33 30 (0912-2915) - Groupe d'Etudes Sur le Travail Et la Souffrance au travail, Domaine d'intérêt majeur, action financée par la région Île-de-France 2010-2015

Vendredi 12 juin 2015

Restitution-discussion de l'atelier D : Quelles conditions pour des actions de prévention aux effets durables ?

Pour **Corinne Gaudart**, ergonomiste, chargée de recherche au CNRS-Lise et directrice du GIS Creapt-CEE, la question posée dans cet atelier « Quelles étapes pour des actions de prévention aux effets durables ? » conduit directement à s'interroger sur les liens entre temps et action (l'action de transformation).

« La communication présentée par **Céline Desmarais** (maître de conférence à l'Université de Savoie, ndlr), nous montre d'ailleurs que cette thématique est également centrale pour l'évaluation, dans la mesure où la pérennité des actions sur la santé au travail est posée comme un critère d'efficacité de l'intervention. Dans cette perspective, l'évaluation ne consiste pas seulement à comparer des états, avant et après, mais bien à analyser le processus d'intervention lui-même ; ce qui nous ramène au problème du temps et de l'action. »

Corinne Gaudart a également souligné les difficultés rencontrées par les intervenants, et notamment celles qui impliquent le temps, celui-ci étant pluriel : il peut s'agir du temps du projet, qui peut s'installer dans la durée, et s'entremêler avec le temps de l'entreprise ou même parfois de l'action publique. Le temps de l'entreprise elle-même n'est pas homogène du fait de la multiplicité d'acteurs : syndicats, CHSCT, RH et salariés. « L'usage du terme de 'temporalité' a été repris dans toutes les communications. Il ne s'agit pas seulement du temps chronologique, mais au fait que le temps est aussi une construction sociale, et dépend des objectifs assignés et par qui ils sont assignés. » Au final, elle en déduit qu'il faut renoncer à l'idée d'une « bonne recette à suivre pour mettre en place une bonne action », chaque cas, et donc temporalité, étant différents.

La deuxième difficulté pour rendre pérennes les interventions, selon Corinne Gaudart, est que ces temps pluriels ne s'accordent pas tous les uns les autres. « Il n'y a pas les mêmes rythmes, ni objectifs, il y a donc dischronie, ce qui a été régulièrement visible dans les communications. » Les temps peuvent en effet être conflictuels dans certains cas (SNCF). « Tout l'enjeu, et la difficulté, d'une action pérenne est de créer une alliance durable, même si tout le monde n'est pas d'accord, autour du projet. »

Troisième difficulté : la question du « temps long » pour intervenir, sachant que les intervenants eux-mêmes peuvent se faire dépasser par le temps... « Comment faire penser le temps long dans l'entreprise, quand l'organisation du travail reste souvent dans une

perspective court-termiste. » Et de citer l'historien François Hartog, qui parlait de « présentisme », autrement dit une tendance à ignorer le passé et l'avenir. Ce que l'on retrouverait, selon l'ergonome, dans le travail et les outils de gestion. « Côté passé, il y a souvent un défaut de mémoire dans l'entreprise. A mon sens, cela peut même être qualifié de mode de gouvernance. Cela se voit dans les capacités de stockage des informations qui sont aujourd'hui illimitées, ces informations ont cependant une vie relativement courte, de trois ou quatre ans. » L'une des raisons de la faible espérance de vie des données, selon elle, est la réorganisation permanente. « Les sigles, les nomenclatures changent tout le temps... Et ce régime est soutenu par une idéologie normative : le changement serait bien par nature. Et la bonne innovation serait celle qui ne regarde pas vers le passé. » C'est aussi un principe dans les ressources humaines, où la capacité de changer est reconnue comme compétence. « Les personnes susceptibles de retracer l'histoire sont souvent absentes, parties des lieux de travail. » Il y aurait aussi rupture avec le futur, du fait de la crise qui conduit à un « ajustement perpétuel, dans le flou total ».

« S'attaquer à ces difficultés, c'est s'attaquer à des idéologies normatives qui sont puissantes. La question de la pérennité de l'action revient à questionner les modèles dominants de l'organisation du travail. Ce qui est subversif. »

Corinne Gaudart a ensuite donné quelques repères évoqués pendant les interventions pour surmonter ces obstacles. Tout d'abord, ne pas ignorer ces temporalités multiples, et comprendre les objectifs des parties prenantes et les enjeux de métier. Ensuite, donner un temps et un espace dédiés à la mise en débat de ces temporalités multiples, afin de pouvoir débattre et aborder le sujet de la qualité du travail et de la performance. « Si j'essaie d'en tirer des conséquences, les actions durables sont celles qui s'ancrent dans le travail réel ou dans l'activité. » Dernier repère : « créer les conditions organisationnelles pour assurer la continuité de la circulation entre passé, présent et futur, ce qui s'oppose au changement permanent ». Ce qui peut impliquer de soutenir un certain nombre de fonctions, avec un rôle déterminant des cadres, notamment intermédiaires et de proximité, c'est-à-dire qui « font face au quotidien à la complexité du travail ».

Et de conclure : « Les conditions d'une action durable ne résident pas tant dans la recherche d'une solution, que dans la possibilité de faire vivre durablement un processus dialectique. »

Philippe Douillet, chargé de projet Anact et qui a piloté le projet de prévention des RPS jusqu'en 2014, s'est par la suite concentré sur l'évolution des demandes des entreprises.

Il a ensuite proposé 4 réflexions pour la discussion :

1. Il manquerait peut-être ici selon lui un regard d'historien, car la prise en compte des risques psychosociaux a fait « bouger les lignes », et conduit « à reparler du travail », avec une amélioration du niveau des connaissances et de l'analyse des acteurs. Il y a également eu une modification de la manière de voir l'intervention. « Mais je crois que la complexité des risques psychosociaux remet en cause des enjeux de pouvoir importants, des représentations. » Dans l'une des communications de la veille par exemple, un intervenant aurait souligné l'importance de regarder quels étaient les acteurs « menacés » par l'intervention. « La difficulté de sa mise en œuvre a amené à réfléchir sur la manière de la conduire et de s'adapter. » Ce qui peut peut-être conduire à un changement de métier des préventeurs d'experts de la santé vers un métier de « facilitateur des conditions de dialogue sur le travail ».
2. D'après les propos de Corinne Gaudart, l'enjeu serait peut-être finalement de construire un « environnement capacitant », un « milieu porteur, stable, autour d'une capacité à faire dialoguer sur le travail ». Et la question est donc de savoir comment solidifier, pérenniser cet environnement. Ce qui pose notamment la question de la pluridisciplinarité, avec des acteurs différents qui se rassemblent autour d'une action. Concernant l'articulation des temps, Philippe Douillet a également souligné que celui des médecins n'était par ailleurs pas le même que celui du DRH, du directeur financier, du médecin... « Je crois aussi qu'une articulation, via les espaces de régulation entre les différents acteurs, serait intéressante. » Au sein même des directions notamment, des lieux seraient donc à organiser. Il serait également important d'analyser les échecs des interventions. Enfin, du côté des instances représentatives du personnel, il pourrait y avoir certaines difficultés à agir, du fait des échéances électorales et de l'éloignement fréquent des réalités du travail. « Presque toutes les interventions ont mis en place des instances particulières, et les membres des CHSCT se sont faits accompagner par ces dispositifs, pour qu'il y ait des acteurs de terrain à côté des membres plus permanents des syndicats. » Une question se pose : « Comment les représentants du personnel peuvent-ils garder contact avec le terrain, tout en étant en lien avec d'autres instances de l'entreprise ? De nombreuses discussions ont par ailleurs eu lieu sur la présence d'un « tiers » dans l'intervention. Est-il obligatoire pour que cela change ? La conclusion est plutôt que oui. (Mais) on ne peut pas intervenir dans toutes les entreprises. » Cela pose par ailleurs la question des formes d'accompagnement des entreprises, notamment de nature collective. Une réflexion a également pris place autour de l'intervention comme dispositif « réflexe » qui s'adapte aux évolutions de l'entreprise en cours d'intervention. « Et donc la mesure de son efficacité serait sa capacité à pouvoir jouer avec les événements de l'entreprise. »
3. Concernant l'intervention en elle-même, Philippe Douillet a insisté sur l'importance des étapes-clés de l'intervention à soigner particulièrement sur le sujet des RPS : l'analyse de la demande, qui doit se faire tout au long de

l'intervention et pas seulement au départ, celle de restitution du diagnostic, et enfin la sortie de l'intervention.

4. « Nous sommes tous conscients de l'importance de développer des espaces pour parler de travail... Mais à quelles conditions intéresserons-nous davantage les directions générales ? » Et de citer le rapport Lachmann (2010), qui conseillait de porter les questions de santé au plus haut niveau des niveaux de directions

Dernier point : « Finalement, ne serait-ce pas pour nous l'occasion de ne pas rester sur le seul champ de la santé, mais aussi de s'intervenir sur le champ de la performance et ses conditions du point de vue du travail ? »

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, sur www.gestes.net