



## 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



GESTES - 85, rue Étienne DOLET - 92240 MALAISONNE - France • <http://gestes.net>  
Coût : +33 (0)1 75 00 25 20 (02/12/2015) - Colloque d'Etudes sur le Travail Et la Souffrance au Travail, Commission d'indépendance, action financée par la région Île de France 2012-2015

# Vendredi 12 juin 2015

## Restitution/discussion de l'atelier E : Comment évaluer les démarches et dispositifs en matière d'enjeux psychosociaux ?

**Pierre-Yves Verkindt, professeur à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris 1)**, a également souligné le lien avec l'atelier précédent (pérennité/évaluation), mais il a rappelé que « le concept d'évaluation renvoie à des missions différentes, ainsi qu'à des choix méthodologiques et épistémologiques différents.

Il faut dépasser l'évidence un peu médiatique, pour essayer de comprendre quels sont les enjeux de cette évaluation, et comprendre ce que signifie évaluer un dispositif, ou une démarche, de prévention. »

Il a ensuite tenu à délimiter son propos, en écartant deux autres occurrences de la notion d'«évaluation». Il ne s'agissait pas là de *l'évaluation des risques* qui est considérée par le droit français et européen, comme la pierre angulaire de tout dispositif de prévention. On ne parlera pas non plus de l'évaluation individuelle des salaires, même si elle n'est pas sans lien avec les risques psychosociaux et même si l'emploi massif de la notion notamment dans le champ des ressources humaines a pu, selon Pierre-Yves Verkindt, à une « acculturation de la notion d'évaluation dans la pratique des relations sociales ».

L'évaluation dont il a été question lors de l'atelier était donc « celle des démarches et dispositifs d'action et de prévention des risques psychosociaux ». Il propose de s'arrêter un instant sur le mot 'évaluation' ; il rappelle qu'étymologiquement s'agit toujours peu ou prou d'apprécier une valeur, et qu'il n'y a pas de détermination de valeur sans détermination préalable d'un étalon-valeur et sans démarche de comparaison. Evaluer c'est donc comparer. Mais la question est alors de préciser le deuxième terme de la comparaison : par rapport à quoi évalue-t-on (une chose, une mesure, un comportement etc...) ? On s'apercevra alors que dans tout processus d'évaluation il y a deux approches possibles. Une approche diachronique tout d'abord: on compare alors un avant et un après. » Et dans une démarche d'évaluation d'une action dans le champ du risque psychosocial, la tentation est justement de regarder ce qu'il y avait avant (l'action ou l'intervention), et ce qu'il y a après la mise en œuvre de l'action ou de l'intervention. « Mais l'entreprise bouge en permanence tout comme son environnement se transforme, elle se restructure, il y a des fusions, des absorptions, les modes de travail se transforment, etc. En définitive, la configuration du lieu de manifestation du risque avant et après l'action, peut être fondamentalement différente d'un point de vue juridique et social, de la configuration au moment du démarrage de l'identification du risque que l'on essaie de prévenir. » L'autre approche est synchronique ; qui conduit à un instant à comparer une

chose, et une autre chose qui pourra être par exemple une autre situation ou un étalon. Mais la difficulté en matière de risques psychosociaux, tient au fait que les deux approches s'entrecroisent en permanence. A la complexité liée à l'écoulement du temps, s'ajoute une autre complexité qui est liée cette fois à un instant  $t$ , à la transformation de l'entreprise, tant sur le plan juridique qu'économique ou sociologique, et du risque. »

« La richesse des 4 expériences présentées dans l'atelier nous a conduits à percevoir d'abord un certain consensus, sur la faible pertinence d'une évaluation purement quantitative amenant logiquement à des évaluations des pratiques et des actions plus qualitatives. La difficulté ressurgit cependant : derrière l'expression 'évaluation qualitative' il semble qu'il y a plusieurs catégories. La première est l'évaluation normative. » L'idée, est, en pareil cas, de comparer le résultat de l'action à une norme. Cette norme peut être technique, ou juridique, et parmi les normes juridiques, appartenir au 'droit dur', c'est-à-dire issu de textes codifiées ou non mais procédant de l'action de l'Etat (ou le cas échéant des partenaires sociaux), ou de 'droit mou', (soft law) comme le montre l'expérience québécoise, de la norme 'Entreprise en santé'. » Il s'agissait, dans l'expérience rapportée par nos amis du Québec, de repérer ce que cette norme avait pu apporter aux entreprises ayant participé à sa mise en place. « Dans le cas rapporté, nous sommes en présence d'une évaluation normative qualitative parfaitement compatible avec le risque, que je qualifierais de 'physique'. Mais elle devient beaucoup plus complexe à mener en matière de risques psychosociaux, où l'évaluation de l'action de prévention requiert, nous a-t-il semblé, un véritable changement de paradigme. »

D'autres méthodes ont été évoquées dans le cadre de l'atelier, comme alternatives à l'évaluation normative : une première, qualifiée de « positiviste », repose que la recherche d'indicateurs, une deuxième dite « constructiviste » intègre les éléments de contexte et de méthode que l'on retrouve en ergonomie ou sociologie, et enfin une méthode que ses promoteurs qualifient de « réaliste ». Cette méthode se caractérise par le fait que « les critères d'évaluation se co-construisent en même temps qu'ils s'appliquent ». Dès lors, l'évaluation ne peut faire abstraction de l'objectif de départ, tout en étant conduite par les acteurs de la prévention eux-mêmes au fur et à mesure de l'avancée de la prévention. Il semble à Pierre-Yves Verkindt que « cette évaluation épouse les formes de l'action de prévention au point qu'elle en devient une composante. Elle n'est pas en dehors de la prévention mais dans la prévention. Et quand on évalue, on fait déjà de la prévention. »

Cette méthode ferait, ferait, toujours selon le professeur Verkindt « remonter à la surface » les risques psychosociaux. « Au fond, nous serions là dans une démarche d'identification, similaire à celle exigée par l'article L 4121-2 du Code du travail : avant de réfléchir à la prévention du risque, il faut l'identifier. Et donc ici la méthode d'évaluation permet la prise de conscience d'un risque qui pouvait être dissimulé derrière le non-dit. »

Enfin, l'évaluation (et spécialement la démarche *réaliste* d'interprétation) requiert nécessairement des lieux de parole, qu'ils soient spécialement dédiés, ou préexistants, comme dans l'un des cas présenté, où le CHSCT jouait un rôle important. « Celui-ci peut être un outil parmi d'autres de l'évaluation, et aussi un lieu où se construisent différents savoirs. On s'aperçoit alors que l'évaluation n'est jamais extérieure, mais bien quelque chose d'intérieur à la prévention. Elle est consubstantiellement liée à la notion de prévention. »

Il est donc une question qu'il faut se reposer en permanence et qui se décline en trois sous questions qui ont irrigué l'ensemble des débats de l'atelier : pourquoi évaluer ? Pour quoi

évaluer (pour quoi faire ?) ? Quels liens entretiennent l'évaluation (non pas des risques mais de l'action sur ces risques) et la prévention elle-même qui reste l'objectif final ?

**Marion Didier, responsable des ressources humaines (IFP Energies nouvelles)**, a décliné sa présentation en trois questions principales : Pourquoi évaluer ? Evaluer quoi ? Evaluer comment ?

1. Evaluer l'efficacité des démarches de prévention des risques psychosociaux mises en place, pour quoi faire, pour répondre à quels enjeux ? S'agit-il pour les acteurs de :

Rendre des comptes (par exemple vis-à-vis de la direction de l'entreprise dans un esprit de rapport investissement passé/résultats obtenus), vérifier que les engagements ont été tenus notamment par rapport aux accords signés, légitimer le processus ou a contrario le remettre en cause (avec ou non une volonté de se servir de cette démarche d'évaluation pour déstabiliser le système, par exemple pour les partenaires sociaux).

« Ou bien l'objectif partagé est-il finalement de chercher à ajuster un processus dans un contexte évolutif, à apprécier ce qui fonctionne, ce qui doit évoluer, pour identifier comment progresser ? »

2. Evaluer, mais quoi ? « Est-ce que l'on évalue le processus/dispositif, ou les effets concrets ? A travers les échanges, on a pu voir qu'il existe une grande complexité à évaluer les effets en tant que tels. Cela nécessite de prendre en compte le contexte et l'objectif de départ, les contraintes... Et l'on a beau décider de l'action, cela peut prendre du temps pour constater les effets. » Et de souligner une proposition intéressante qui a été évoquée dans une communication : évaluer le processus en tant que tel, « en prenant le parti pris que si le dispositif est efficace, in fine cela concourt à réduire l'exposition aux risques. L'évaluation du processus participe à la prévention en elle-même. »
3. Evaluer, mais comment ? Cette question a fait l'objet de nombreux échanges... « Par des normes ou critères ? Mais ce n'est pas forcément le plus efficace... » Elle a, quoi qu'il en soit, noté quelques éléments pouvant aider à une réussite, et notamment privilégier une démarche en interne par les acteurs du dispositif plutôt qu'en externe. Autre facteur de réussite : « la dimension participative, au plus près des terrains et des acteurs », par exemple en réunissant dans un « groupe de travail les personnes qui font vivre la démarche RPS, pour partager les critères sur l'efficacité de ce qui est mis en place ». Il a également été souvent question, pendant les échanges, de pluridisciplinarité. « Je pense que si l'on décide de mettre en œuvre une évaluation de nos démarches, il faut garder ce même sens pratique qui avait été utilisé au moment de l'élaboration de la démarche initiale: construire l'outil, et ne pas appliquer un modèle pré-existant. »

Parmi les difficultés entendues, elle a noté : les différences de temporalités, le lien entre temps et action, les marges de manœuvre limitées, et la nécessité de devoir faire preuve de pédagogie auprès des directions sur les dispositifs.

Les gains que l'on peut retirer d'une évaluation de l'efficacité de la démarche de prévention des RPS si l'on a su clarifier les trois points de questionnement indiqués sont multiples : mesurer et prendre conscience du chemin réalisé en matière de traitement et de prévention de ces risques, intégrer les effets indirects positifs qui ont pu découler des actions menées, remobiliser les acteurs et éviter ainsi l'effet d'essoufflement qui peut être rencontré, parvenir à légitimer la démarche, capitaliser sur les bonnes pratiques, s'améliorer.

A titre de conclusion, et en ouverture, Marion Didier a expliqué qu'elle retenait que l'évaluation efficace des démarches RPS permettait de « maintenir une dynamique, de continuer toujours à s'interroger, d'être dans une démarche d'amélioration continue ce qui s'avère nécessaire dans un environnement où les projets de changement s'accélèrent, où les marges de manœuvre des structures sont plus étroites et que la question de l'engagement des collaborateurs est prégnante. La prévention des RPS ne peut faire disparaître les risques mais doit permettre de diminuer l'exposition des collaborateurs et de prévoir des modes de régulation face à eux».

C'est en cela que ce congrès a été riche car la prévention des RPS est un sujet encore récent qui a besoin d'inventivité, de nouvelles approches et méthodes, de travaux de réflexion et de recherche qui serviront ensuite à élaborer des dispositifs concrets de prévention au sein des entreprises.

Les échanges avec la salle ont notamment porté sur les TIC et l'illusion de l'immédiateté, le changement permanent, et enfin l'injonction à l'évaluation.

## **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](http://www.gestes.net)