



6

Séminaire Risques Psychosociaux (RPS)

Pôle Régional Travail
MMSH – Aix-en-Provence

Résumé de la 6^{ème} séance – 18 décembre 2012
« Approche ergonomique des RPS »

Deux interventions structuraient ce séminaire :

- François Daniellou, *ergonome*, Institut Polytechnique de Bordeaux : "Les risques psychosociaux ou les dilemmes du travail bien fait"

Résumé : *Les risques psychosociaux (RPS) ne sont pas un nuage toxique, « mauvaise ambiance », « atmosphère pourrie », qui se répandrait sur l'entreprise et affecterait les plus fragiles des salariés pris sous sa trajectoire. Ils résultent d'une confrontation entre les besoins du fonctionnement psychique et ce que permet l'organisation. Tout salarié met de lui-même pour faire bien son travail. Mais le travail bien fait vu par le salarié n'est pas toujours ce que l'organisation attend. Faute de débats, ces conflits peuvent être intériorisés, venant déchirer un salarié placé dans l'impossibilité de faire un travail qui lui ressemble. La prévention des RPS passe par une action sur l'organisation, au plus près des lieux de travail, et nécessite un renforcement des marges d'action du management local.*

- M. Christian Revest, *ergonome-conseil* : "Ergonomie et RPS : "écoute" de l'activité, parole sur le travail et pouvoir d'agir"

Résumé : *Sur la base d'interventions dans le champ dit aujourd'hui des RPS (stress, souffrance, harcèlement...), Christian Revest a présenté les questionnements, et les réponses apportées, relatifs aux modèles de compréhension des RPS (et aux approches qui les sous-tendent), aux choix méthodologiques (de la centralité de l'observation de l'activité à l'écoute de la parole sur le travail) et à la stratégie d'intervention (faire advenir du pouvoir d'agir et l'instituer).*

François DANIELLOU

Risques Psychosociaux : les dilemmes du travail bien fait

Introduction

Pour l'ergonome, il s'agit d'entrer dans les questions de RPS par les questions de travail avant tout. Dans toute situation de production, le travail réel, quotidien est une confrontation entre ce qui a été calculé en conception, ce qui doit être fait en théorie (à partir de connaissances et de modèles généraux) et ce qui est réellement réalisable (ajustement, situations particulières non anticipées). C'est au travailleur de gérer cet écart tous les jours.

Le travail réel est alors bien plus que le travail tel qu'il est prévu et anticipé, le quotidien du travail se caractérise par la rencontre entre l'anticipation et la capacité des acteurs à faire face à l'imprévu. Sans cette capacité, la production ne peut pas sortir. La vie quotidienne des organisations se situe au carrefour de ces deux sources de connaissances (du général et du spécifique). L'expérience du travailleur ne suffit pas, tout comme l'expertise ne suffit pas, elles doivent toutes deux se rencontrer.

Conditions de construction de la santé psychique dans le travail

Les buts fixés ex ante par la Direction se heurtent donc au travail, à la réalité qui lui résiste, l'objet du travail prend sa coloration émotionnelle et de nouveaux buts de qualité sont fixés. La qualité vue par la direction et par le salarié n'est pas toujours appréhendée de la même façon. Les problèmes émergent quand on ne

peut en discuter, quand on ne peut pas parler des difficultés rencontrées pour bien faire son travail. Les RPS résultent de ces débats qui n'ont pas lieu. Des conflits de logiques (entre les buts définis par la prescription et les buts définis par les prescripteurs) sont intériorisés au lieu d'être débattus. Les débats sociaux sont intériorisés au lieu d'exister sur les lieux de travail.

Les RPS résultent de la confrontation entre le fonctionnement psychique et l'organisation dans le concret du travail.

Les conditions de construction de la santé psychique dans le travail sont :

- Pouvoir faire bien son travail, non seulement dans les situations standard, mais dans le détail des situations particulières ;
- Pouvoir construire avec les collègues les règles de métier, en débattant du traitement de ces situations problématiques et notamment des contradictions entre les prescriptions ;
- Pouvoir participer à des débats collectifs avec la hiérarchie, (les organisateurs, les concepteurs...) permettant de discuter de ce que l'organisation anticipe et ce que la réalité révèle ;
- Développer sa capacité à faire face à de plus en plus de situations spécifiques ;
- Pouvoir influencer son environnement matériel et organisationnel, au quotidien et lors des changements.

Un salarié ne se suicide pas parce qu'il est exposé à des facteurs de risque, mais parce qu'il est envahi par des conflits internes dont il n'arrive pas à se sortir. D'un côté sa vision de ce qui est, d'après lui, devrait être une situation normale, et de l'autre, ce que l'organisation engendre, impose ou permet. Les RPS naissent de l'impossibilité de débattre du travail collectivement.

Pour prévenir les RPS

Les enjeux de la prévention sont alors de comprendre les contradictions existantes dans le travail réel, au quotidien, de comprendre ce qui rend impossible le travail bien fait, en favorisant la mise en débat, en rompant l'isolement, en permettant que les contradictions soient débattues au lieu d'être intériorisées.

Il s'agit d'agir au niveau de l'organisation fine du travail, au plus bas niveau pertinent. En France on cherche bien souvent à faire descendre les informations auprès des salariés et non à faire remonter les savoirs des travailleurs. Il faut au contraire, selon François Daniellou remettre en circulation les voies remontantes pour favoriser la mise en débat dans chaque niveau hiérarchique, pour que les managers aient un pouvoir. Le problème est que ces managers ont trop peu de marges de manœuvre locales pour tenir l'articulation entre ce qui descend (orientation de l'action, objectifs généraux, allocation de moyens) et ce qui remonte (objectifs locaux, retour d'expérience, alertes, suggestions). Le manager devrait être capable de traiter l'information remontante, de manager l'orientation de l'action et le retour d'expérience, d'animer le traitement de la réalité qui résiste. Le déficit est malheureusement souvent du côté du retour d'expérience et de la remontée des savoirs des travailleurs, de leurs connaissances pratiques.

Pour faire face à ces tensions ou contradictions, la mise en débat est la meilleure des préventions des RPS.

Christian REVEST

Ergonomie et RPS : « écoute » de l'activité, parole sur le travail et pouvoir d'agir

Introduction

Christian Revest a présenté le point de vue du consultant, ce que cela a changé dans leurs pratiques et comment ils s'en « sortent avec ces RPS ».

Questionnements et voie de réponse

Dans les demandes qui sont adressés aux consultants, Christian Revest observe un développement des RPS, notion qui efface celle de souffrance, burn-out et en partie celle de stress et de harcèlement. On voit apparaître des demandes centrées sur l'individu.

Cela n'est pas nouveau. Pour beaucoup d'ergonomes, l'incidence du travail sur la dimension psychique de l'opérateur est un type de contrainte connu, et la poursuite d'un questionnement professionnel constant. Ce qui est nouveau, c'est l'hypothèse selon laquelle les RPS seraient une façon d'exprimer les problèmes liés aux évolutions du travail, lorsque les travailleurs n'arrivent plus à faire face, lorsque dans l'entreprise on n'arrive plus à parler.

Les évolutions constatées, sources de contraintes psychiques, sont diverses : l'intensification du travail, les changements organisationnels fréquents, les difficultés d'encadrement à prescrire le travail, la rationalisation financière, etc. L'intervention vise alors à comprendre les RPS et à reconstruire avec les intéressés, à tous les niveaux de l'entreprise, la capacité de penser le travail, d'agir dessus.

Les modèles d'analyses existants montrent combien le sujet est ancien (30 ans), avec les premiers travaux de Dejours en 1980, de Curie en 1987, de Dubost en 1992, etc. Le rôle du pouvoir d'agir dans la santé a été énoncé par Canguilhem en 1966.

Stratégies d'intervention

La démarche d'intervention en prévention des RPS est un double processus qui donne à voir le travail et développe le pouvoir d'agir.

Il s'agit de donner à voir le travail dès la demande (dans le questionnement sur l'organisation, sur les modalités de régulation et sur la conduite de la mission) mais également dans les restitutions programmées (explicitation des régulations, expression de la subjectivité, faire entendre le travail empêché et montrer les effets du travail sur le hors travail, sur la santé et sur la performance). Il s'agit de donner à voir le lien santé travail dans l'activité concrète, dans la régulation des contraintes (par des exemples précis et concrets comme les pratiques de régulation du temps existantes chez les conducteurs de bus telles que « rouler plus vite », « anticiper les feux rouges », « faire monter les gens par la porte arrière », etc.).

Mais il s'agit aussi et surtout de développer le pouvoir d'agir par les choix des modalités d'intervention, en officialisant la place de ceux qui font le travail et en négociant les conditions de participation des salariés et de leurs représentants.

Choix méthodologiques

L'enquête par questionnaire semble peu pratiquée par les ergonomes, alors qu'elle participe à la construction de la représentation des RPS et de leur prévention. Elle est un support au débat dans l'entreprise, à articuler, à coordonner avec l'approche clinique. Ces deux approches se complètent. L'enquête par questionnaire a certes des effets pervers mais elle permet néanmoins de montrer le lien entre organisation du travail et santé, de construire des hypothèses, de dépasser la dimension individuelle, de consolider les analyses et de contribuer à l'imputabilité des responsabilités.

Le questionnaire est élaboré avec un groupe de travail, afin d'en faire un outil adapté au contexte, mais aussi un support au débat sur le travail et ses conditions. L'observation tient également une grande place dans nos techniques d'ergonomes, mais dans le cas des RPS, il est plus difficile d'observer que dans les le travail exposant à des risques physiques par exemple. L'observation du déroulement de l'activité renseigne sur l'organisation effective du travail et ses contraintes temporelles et organisationnelles (glissement de tâches, interruptions...).

L'entretien individuel et collectif est également un outil adapté dans le cas des RPS. Le guide d'entretien est défini sur la base d'un modèle d'analyse et de ses cadres théoriques, il explore les dimensions du travail et permet de repérer les facteurs de risque, d'appréhender les multiples dimensions des RPS et de repérer le sens donné aux situations (approche compréhensive). Il s'agit aussi de se placer en situation d'empathie durant les entretiens. Les entretiens portent sur le travail prescrit, sur la variabilité et les modalités de régulation du travail, sur la dimension collective, sur l'articulation vie au travail et vie hors travail, sur l'apprentissage, l'intégration, les trajectoires, etc., et termine sur les améliorations possibles de la situation, ce qui place en position d'acteur de son travail.

Enfin, les groupes de travail permettent de définir les actions de prévention. C'est un cadre institué pour que s'élaborent et se mettent en œuvre des idées et des actions, orientées vers la réduction des contraintes vécues dans le travail. Le souci dominant est d'apporter du pouvoir d'agir, même minime. En

termes de prévention, il s'agit d'améliorer ensemble la situation de travail, à partir de pistes issues du diagnostic (dont les entretiens collectifs).

Discussion autour des deux interventions (Extraits des questions de la salle)

M. Rémi Jean introduit le débat par plusieurs remarques/questions :

- Les deux interventions montrent combien l'ergonomie fait appel à des ressources méthodologiques d'autres SHS et qu'il semble y avoir une forme de convergence des méthodologies de sciences sociales autour des questions RPS ;
- L'enquête par questionnaire est sujet à controverse et il manquerait peut être dans la deuxième intervention les questionnaires Karasek ;
- Point non abordé par les intervenants : l'évaluation à priori des RPS dans l'entreprise (type DU). Comment cela se passe ?
- Monsieur Daniellou fait allusion à deux reprises au cas de la France, quelles différences avec les autres pays sur ce sujet précis ?
- Quel constat faites-vous Monsieur Daniellou et Monsieur Revest dans l'évolution des RPS ? Constatez-vous une dégradation de la situation ou pas ?

M. Jourdan souligne l'importance de la démarche ascendante et la centralité de l'observation. Les indicateurs comme l'absentéisme ou le turn-over sont utiles pour évaluer les RPS également.

Mme Bellan demande comment développer son pouvoir d'agir quand les personnes sont en difficulté pour dire leur souffrance ? Par ailleurs, elle mentionne les cas où le management peut se faire par les RPS, volontairement, pour faire craquer les gens.

M. Trinquet s'interroge sur le pourquoi des RPS. Pourquoi les salariés s'accrochent-ils autant et font les choses au lieu de faire un bras d'honneur et de s'en aller ? Il faudrait aller plus loin sur ce que représente le travail, sur ses fonctions.

M. Bouffartigue dans le même sens, s'interroge sur les raisons de l'émergence de la question RPS maintenant sur la scène publique.

M. Daniellou répond :

- Pourquoi le travailleur s'accroche ? Quand quelqu'un fait plus que son travail, c'est parfois parce qu'on veut des relations humaines dans le travail, il y a là de l'éthique. Enjeu ontologique, on donne forme humaine aux relations avec autrui en fait ;
- Les managers de proximité vont très mal. Ils sont pris dans les mêmes mécanismes organisationnels que les autres ;
- Ce qui est nouveau, c'est la jurisprudence, les RPS deviennent un risque juridique, ça peut coûter cher à l'entreprise et au directeur.

M. Revest répond :

- Sur l'évaluation des risques (type DU), c'est moins évident que pour les risques physique. Quand on arrive à bien pointer les facteurs de risques sur la voie matérielle, on avance vite, on réduit un facteur de contrainte. On arrive à avancer aussi assez rapidement dans les registres relationnels, on pense que la confrontation, que les conflits d'idées sont utiles. Certains changements comme la réorganisation des horaires ou la mise en place d'une GPEC demandent plus de temps, notamment parce qu'ils requièrent un temps de dialogue social institutionnel ;

- Evolution sur le risque juridique : Dans les contextes conflictuels, nos rapports d'expertises se retrouvent chez les avocats et le juge. Si un risque est signalé et non prévenu, et que s'en suit un dommage et une action contentieuse, il y a faute inexcusable de l'employeur ;
- Le risque d'image joue parfois pour les entreprises soucieuses de leur image, parler de RPS ou de qualité de vie au travail réfère souvent à une stratégie d'image.

M. Sanchez interroge les intervenants sur les ergonomes internes aux entreprises, ils n'apparaissent nulle part dans vos présentations ?

M. Justet souligne combien sont fortes les réticences du management (notamment des agents de maîtrise) vis à vis des actions de prévention des RPS, la peur d'être contourné, d'y perdre leur pouvoir est fréquente. La parole des salariés n'est pas dans la culture française ».

M. Diot s'interroge sur la situation des TPE/PME, et sur les modalités d'intervention dans ces entreprises.

Mme Jaquenot précise combien le manager est un traducteur de ce qui « arriverait d'en haut ». Souvent surchargé de travail, le manager doit accepter parfois de se mettre en difficulté pour protéger son équipe. Rôle difficile du manager, plus difficile qu'il n'y paraît.

Mme Bellies souligne le temps nécessaire pour la mise en place d'une démarche de prévention des RPS.

M. Horon souligne le besoin de redéfinir des lieux de démocratie, de responsabilisation des salariés pour se saisir des nouveaux modes de transformation des rapports de force.

M. Lévêque évoque le peu de moyens dont les CHSCT disposent et se demande s'il ne vaudrait pas mieux trouver des réponses plus proches du terrain encore.

M. Daniellou répond :

- On travaille sur les cas où ça va bien, qui permettent de comprendre ce qui ne va pas, sur ce qui permet de bien faire son travail ;
- Face à la souffrance des cadres, les seules ressources, ce sont les collectifs de cadre ;
- Au final, ce qui est en jeu, c'est la démocratie ;
- Ce dont il est question c'est que les entreprises fonctionnent avec des salariés qui compensent dans l'ombre les dysfonctionnements de l'entreprise ;
- Beaucoup d'entreprises françaises ne sont pas prêtes à perdre du pouvoir pour gagner de l'argent. Les salariés sont méprisés par les employeurs, il faut reconnaître l'intelligence des salariés !

M. Revest répond :

- Les ergonomes internes ne sont pas les grands absents, au contraire, ce sont souvent eux qui nous appellent. Nous essayons de développer une véritable coopération, porteuse d'efficacité pour la fonction interne et pour nous car ils maîtrisent le contexte. Cela nécessite un dialogue soutenu sur les différents enjeux de la prestation demandée, au-delà de la réponse technique à une situation.

Compte-rendu
Cathel KORNIG
Sociologue du travail
Membre associé du LEST-CNRS
<http://www.cathelkornig.fr>