

Méthode et outils de mobilisation des entreprises.

Du Statut de l'outil au sens de la mobilisation
des relations à comprendre

Mobilisation et Intervention des relations à élucider

Introduction à l'atelier : « outils et méthodes de mobilisation des entreprises ».

Introduction

Poser la question des outils et des méthodes de mobilisation des entreprises pour la prévention des TMS à ce congrès, est-ce encore utile et que peut nous apporter la recherche? Pour ceux qui doutent quant à l'intérêt de se préoccuper de cette dimension, prenons un instant le soin de poser les questions suivantes :

Peut-on envisager une intervention sans mobilisation ? Est-il possible que les acteurs de l'entreprise s'investissent ou se mobilisent suite à l'action concernée d'un intervenant ayant un statut de contrôleur ou de conseil. Intervenir dans un collectif n'est pas neutre, c'est rejoindre une histoire faite de relations, d'évènements, de décisions.

Tout événement provoque du sens, précise P Zarifian (2008). La rencontre crée une opportunité. Elle peut engager un processus dans lequel les protagonistes se mobilisent mais ils peuvent aussi se démobiliser.

Peut-on envisager des interventions qui démobilisent ? Sans aucun doute. Tout intervenant est confronté à des acteurs qui dénie la réalité des TMS et des RPS. L'explication causale peut selon les points de vue, privilégier la dimension personnelle, la fatalité ou dévoiler une idéologie défensive de métier (1999, Cru). Par ailleurs, rechercher la démobilisation pour favoriser l'exclusion, la démission n'est pas à écarter de certaines situations, certains contextes.

La démobilisation comme la mobilisation peuvent s'imposer comme un objectif prioritaire à l'intervention suivant les contextes et les situations. Elles peuvent venir soutenir le processus de transformation du travail.

L'hypothèse que la mobilisation soit aussi une modalité utilisée à des fins de non intervention vient interroger en creux, le statut de cette fonction de mobilisation dans la conception des interventions en prévention des TMS. Cet atelier traitera de la mobilisation comme une dimension structurante de l'intervention et plus particulièrement, celle privilégiant la construction sociale à l'expertise technico-réglementaire et normative.

Première partie

La mobilisation une fonction de l'intervention et/ou une finalité de l'intervention ?

Le choix de la prévention et la mobilisation sociale.

Le cours de pré-congrès à Premus 2011 avait permis de discuter la nécessaire place des institutions et des lois pour promouvoir la prévention des TMS auprès des entreprises. Les

échanges ont aboutis à cette idée essentielle que, sans obligations ni institutions de recherche, d'enseignement et d'intervention pour les promouvoir, le choix de la prévention n'est pas une priorité qui s'impose naturellement comme un déterminant de gestion pour les entreprises. L'histoire de la prévention des risques et son inscription comme obligation pour les entreprises dévoilent un premier mouvement de mobilisation sociale. La lente construction du système français de prévention décrit par Viet (Viet 1999 p 8) témoigne de cette construction sociale. Sans doute faut-il voir dans cette difficulté de reconnaître les risques dûs au travail, celle historiquement inscrite d'un risque socialement inégalitaire (A Leclerc et co, 2008, p 168).

Ainsi, influencer la décision d'associer la prévention des TMS à la conduite des entreprises et promouvoir cette fonction dans les missions et les responsabilités des acteurs des entreprises deviennent des préoccupations majeures. Dans ce contexte, le souci de mobilisation détermine en partie les pratiques des intervenants en charge de promouvoir la prévention des TMS.

L'idée que la mobilisation peut devenir un objectif prépondérant de l'intervention à un certain moment du processus d'intervention est à discuter. On pense naturellement à l'intérêt de mobiliser les acteurs dans les situations où il n'y a pas de demande. La mobilisation n'est-elle pas aussi cruciale en aval de l'intervention pour que la prévention puisse se poursuivre et se développer ?

Suivant les situations des entreprises et le rapport à leur demande de prévenir les TMS (Brunet 2009) la mobilisation peut être appréhendée dans le cas de la réponse à la demande, comme l'une des dimensions de l'intervention de transformation ou bien, dans les situations de non demande, comme une condition nécessaire à l'intervention. Dans ce dernier cas, elle devient la principale finalité de l'intervention.

Ainsi nous rendrons mieux compte des pratiques d'intervention en interrogeant la priorité des objectifs assignés à l'intervention qu'ils soient orientés vers la mobilisation ou bien la transformation. On peut s'interroger notamment sur leur poids respectif suivant qu'ils visent à faire advenir une demande, une réponse, ou une évolution.

Nous regarderons, prioritairement, les pratiques et les stratégies d'intervention mises en œuvre, pour faire advenir une demande, car en général, les entreprises qui sont indifférentes à l'idée de prévenir les TMS, ne sont pas en mesure d'accepter spontanément l'idée de transformer les situations de travail. Les offres de service institutionnelles peuvent conduire à des impasses si elles ne prennent pas en considération le niveau de mobilisation des entreprises

Dans ces cas, l'intervention basée sur le conseil recherche les leviers pour mobiliser les acteurs et rendre possible la formulation d'une demande.

A ce stade, poser la mobilisation des entreprises comme un objectif à part entière de l'intervention en prévention des TMS ouvre les perspectives des objectifs de transformations qui sont assignés à l'intervention.

2° partie

Mobilisation et transformation : deux finalités au service de l'intervention

2-1 Deux finalités distinctes et complémentaires : intervenir pour mobiliser et intervenir pour transformer.

2-1-1 Mobiliser pour se préparer à intervenir.

Si l'on fait référence à l'origine des mots et leur usage, la mobilisation et l'intervention ont été utilisées pour illustrer l'action militaire. On mobilise les ressources d'une nation pour mieux intervenir sur le terrain des opérations. Ici, la mobilisation et l'intervention représentent deux fonctions complémentaires au service d'un même but : celui de pouvoir s'immiscer de l'extérieur dans les affaires intérieures, d'un pays, d'une organisation. Les institutions ayant cette prérogative de contrôler définissent des orientations et des plans pour intervenir et orientent leurs ressources à cette fin. Les ressources institutionnelles puisent leur légitimité dans le texte de loi.

Ce découpage de l'action de contrôle en deux temps, de mobilisation et de transformation peut aussi permettre de mieux comprendre les interventions basées sur le conseil. Les institutions et les intervenants institutionnels qui agissent à partir du conseil doivent trouver les ressources légitimes pour agir et influencer la décision de ceux qui dirigent l'entreprise. La commande institutionnelle est souvent traduite en offre de services. Sans pouvoir de contrôle, l'intervenant est conduit à rechercher les conditions pour que l'offre de service devienne une proposition acceptable et acceptée et puisse, in fine, aboutir à une formulation d'une demande.

En effet les intervenants institutionnels, assis sur le conseil, font face la plupart de temps, à des situations spécifiques. Celles-ci peuvent se caractériser par une absence de demande de l'entreprise et l'impossibilité ou l'interdiction de mobiliser la force du contrôle pour y parvenir. Dans ces conditions, pouvoir intéresser les entreprises et les acteurs nécessite de préparer les offres de service sur les conditions de la mobilisation des acteurs. Il s'agit de transformer les offres de services pour rejoindre les attentes des interlocuteurs et les aider à formuler la demande. C'est précisément dans cette interface entre l'absence de demande et le pouvoir du conseil que se pose avec acuité la construction de l'intervention de mobilisation, car il ne s'agit plus de mobiliser pour se préparer à intervenir, mais d'intervenir pour mobiliser.

2-1-1 Mobiliser comme une dimension de l'intervention de transformation

La notion de mobilisation n'est pas nouvelle; elle est polysémique. Elle fut utilisée dans des contextes historiques et sociaux puis psychologiques

Cette idée de transformation prévaut dans l'approche ergonomique. En promouvant l'approche participative dans les processus de transformation du travail, la démarche ergonomique considère, de façon implicite, la mobilisation comme l'une des dimensions de la méthode. La mobilisation est vue comme une fonction intrinsèque de la démarche d'intervention. La mobilisation n'est pas appréhendée comme un objectif prioritaire à l'intervention, mais participe à l'intervention.

On comprend bien qu'il existe des proximités fonctionnelles entre les démarches participatives, les niveaux de mobilisation des acteurs et la production des transformations du travail plus favorables au rapport santé/travail. Mais avec la démarche participative, la mobilisation des acteurs d'un système social est au service de la transformation de ce même système. Elle témoigne, de la part des entreprises, une capacité à accepter l'objectif et la démarche et cette volonté de mettre tout en œuvre pour que cette démarche s'y déploie. En présence d'une demande des entreprises, la mobilisation devient un moyen au service de l'intervention de transformation.

Mais qu'en est-il des entreprises qui n'acceptent pas la démarche de transformation du travail ?

2-2-1 En l'absence de demande, mobiliser devient un objectif prioritaire à l'intervention.

En l'absence de demande, le travail de mobilisation revient prioritairement aux institutions de prévention en charge de promouvoir la santé et la sécurité au travail. La question à laquelle l'intervention institutionnelle est confrontée n'est plus de répondre à la demande mais de la faire advenir.

L'application de la loi qui est dévolue au ministère du travail et aux institutions en charge du contrôle des textes et des normes traduit ce potentiel de ressources qui peut se mobiliser pour contraindre et informer. Ici, la mobilisation des acteurs institutionnels est au service d'une mobilisation en marche forcée, sous contraintes. Dans ce cas, l'accord des deux parties n'est pas requis, seul compte le légitime pouvoir d'immixtion de l'un au regard de la liberté gestionnaire de l'autre. Cet acte d'ingérence révèle qu'intervenir pour mobiliser est préalable à intervenir pour transformer. La menace de la sanction et du contrôle est un levier important de la mobilisation. Mais la voie de la menace ne recouvre pas toutes les possibilités de mobiliser.

D'autres voies sont possibles, comme celles développées par la santé publique du Québec, où l'intervention est assise sur l'obligation de négociation d'un plan de prévention. Les stratégies de mobilisation peuvent prendre les formes de campagnes de communication (Dirrecte), de plans d'action incitant les entreprises visées à s'inscrire dans une démarche d'interventions (CARSAT Rhône Alpes).

Dans ces situations, les acteurs institutionnels doivent faire face aux différentes attitudes plus ou moins favorables de la prévention de la santé des salariés exposés aux TMS dans leur organisation. La définition des offres de services visant la mobilisation peut devenir un objectif prioritaire à l'action suivant le niveau des attentes et des prédispositions des entreprises à l'égard de la santé au travail et des offres auxquelles elle est confrontée. (G Tougas)

2-1-3 Conclusions

Comprendre pour transformer, comprendre pour mobiliser.

Au terme de cette première analyse, l'articulation entre mobilisation et transformation peut selon les attentes des entreprises, constituer deux points de repères pour élaborer l'intervention. Nous avons tenté de dégager les articulations en repérant les trois moments de l'intervention. La première pose la question de la mobilisation comme objectif prioritaire, quand il s'agit d'intervenir avant la demande. Nous avons évoqués la deuxième figure de l'intervention où la mobilisation apparaît comme moyen au service de la transformation. Enfin nous avons abordé cette idée qu'il est possible d'intégrer la mobilisation comme un levier pour développer la demande. Il peut être fécond de penser les modulations de la mobilisation des acteurs comme objectif et comme moyen selon les différentes temporalités de l'accompagnement avant, pendant et après la demande en relation avec le stade de développement de l'entreprise.

Perspective de recherche sur l'intervention en prévention des TMS :

Dans le cas des interventions prenant appui sur une logique de conseil, la possibilité d'un ajustement entre ce qui est proposé par les institutions et ce qui paraît acceptable et possible pour l'entreprise apparaît déterminante. L'efficacité d'une intervention tient à cette relation. En effet, la construction d'une demande et la mise en place d'une organisation de type conduite de projet mobilisent les ressources des institutions comme des entreprises et ce dans la durée... On peut supposer que l'acceptation de toute proposition visant la transformation

du travail est le résultat d'étapes intermédiaires facilitant l'acceptation et autorisant la mise en œuvre de l'intervention.. Il y aurait comme une didactique des situations d'interventions qui opérerait dans l'ombre de l'intervention de transformation.

En 2008 l'atelier N° 8 du congrès de Montréal, interrogeait l'intervention sur l'écart entre la demande et la commande. En 2011 à Grenoble, l'atelier N° 8 élucide mieux les relations entre l'intervention de mobilisation et l'intervention de transformation.

.Les conditions d'acceptabilité pour être transmises et évaluer doivent devenir un objet de connaissance. Reste à interroger et approfondir les ressorts de la mobilisation au regard des disciplines non encore sollicitées, comme la psychologie, la sociologie des territoires, des organisations, la communication, le marketing relationnel et prendre appui sur les nombreuses expériences de mobilisation. Autant de regard qui pourraient être utiles de mobiliser pour mieux comprendre les pratiques existantes, interroger les réflexions scientifiques et les pratiques institutionnelles, éclairer les organisations à mieux prendre en compte l'utilité d'intégrer la prévention dans leur organisation. Le travail d'élucidation n'est donc pas clos. Que la réflexion se poursuive...

René Brunet

Chercheur associé au LEEST.

1. Zarifian(P.). 2008. Intervention au club stratégie : les soubassements philosophiques de la compétence.
2. Cru (D). 1995. Idéologique défensive de métier et ses manifestations symboliques, mémoire de l'école pratique des hautes études sciences de la vie et de la terre.
3. Ruffat(M) et Viet(V). 1999. Le choix de la prévention Edition economica
4. Leclerc (A), Kaminski (M) , Lang (T) : 2008 : Inégaux face à la santé. chapitre : travail et emploi p 164. Edition la découverte
5. Brunet(R.). 2009 article : les pratiques des organismes de prévention et prévention des TMS : Terrain de recherche et chercheur de terrain revue Pistes.
6. Brunet(R.),Presselin (J), Viel(M), SEE(N). 2008. Le risque et la parole édition Octares

