

Association Canadienne d'Ergonomie

45^{ème} Congrès annuel

- **Diversité des interventions, diversité des populations :
quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ?
du 7 au 9 octobre 2014**

•

Université du Québec à Montréal, Montréal, QC

La Mobilisation de l'entreprise, un enjeu méconnu de l'intervention .
« en ergonomie et en santé au travail »



➤ L'intervention de mobilisation des acteurs en entreprise pour promouvoir les liens Santé/Travail : des pratiques à élucider

-
-

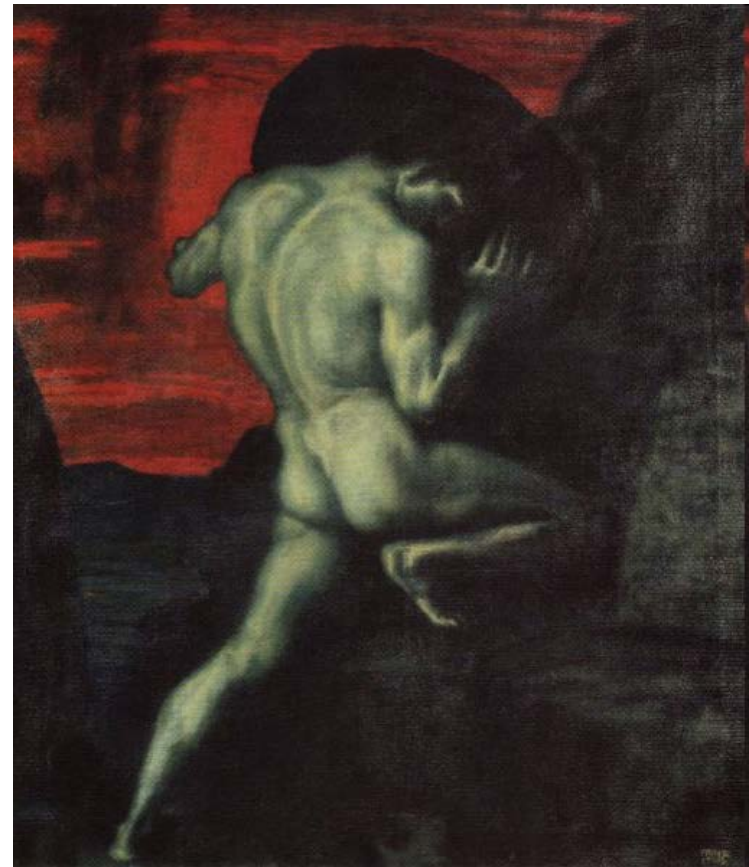
Intervention de mobilisation

Plan

1. Présentation /Introduction
2. L'objet de la mobilisation : s'intéresser au sujet et notamment au sujet qui décide qui autorise qui habilite.
3. Le statut de la mobilisation: une offre de service qui fasse émerger une demande ou la fasse évoluer.
4. La durée pour pour continuer et ne pas oublier.

Conclusion.

R Brunet LEEST



Sisyphus, reprend le travail

Intervenant en recherche

Je suis **intervenant** institutionnel au titre d' une assurance sociale agricole, pour promouvoir la prévention de la SST dans les entreprises agricoles et agro alimentaires depuis plus de 30 ans. Avec mes collègues nous réfléchissons à la façon d'intervenir pour promouvoir la prévention en SST dans les entreprises . Et nous réfléchissons aux rapports entre entreprises, institutions et intervenants.

Depuis 2006 je me suis associé au laboratoire de recherche en sciences de l'éducation à Tours. Il portait sur la thématique de la formation des adultes, la formation par l'expérience et les histoires de vie en formation. Je suis au LEEST depuis 2006 à Angers. C'est dans le cadre de ce laboratoire que j'interviens ici.

La participation du LEEST au GF-TMS permet de questionner la mobilisation des entreprises, des institutions et de leurs acteurs respectifs, comme un des objectifs de l'intervention en SST_R Brunet LEEST

1/ Intervenir en SST

C'est inscrire l'action SST dans une tension structurelle.

**Espace public, l'ETAT.
La Santé et la sécurité du
citoyen : des valeurs à
préserver.**

**Tension
permanente**

**Espace privé d'une
Entreprise**



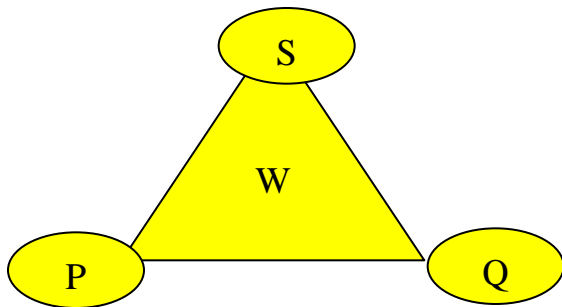
**Rechercher la Justice,
pour exister « ensemble »
et faire société .
pour préserver un ordre public
Pour rechercher la liberté d'agir**

**Rechercher la performance pour
exister sur un marché**

Tensions variables :

Cas idéal :

L'entreprise prend en charge relativement aux attentes de la société, et en fonction de son marché, la SST au même titre que la qualité et la productivité.



Cas général

L'entreprise ne prend pas en charge suffisamment le compromis Santé/Travail et laisse les salariés se « débrouiller » dans le cadre de son organisation.

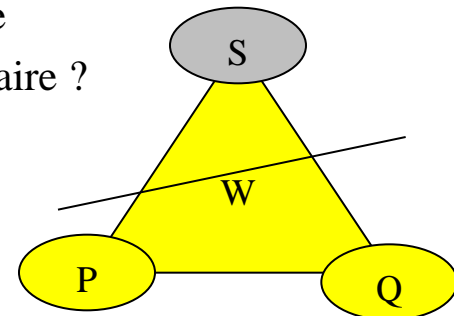
Ne sais pas faire?

Ne veut pas faire ?

Exclu de faire

Ne peut pas faire ?

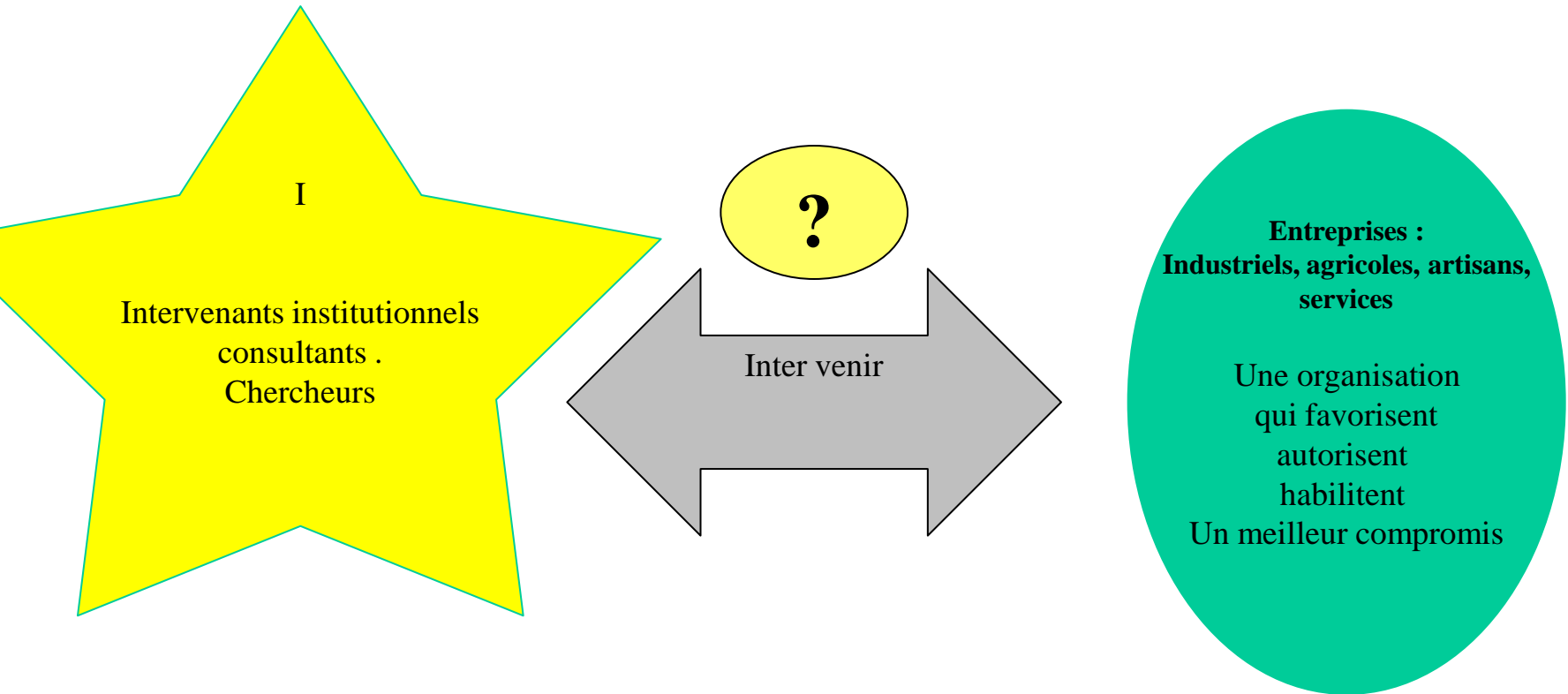
.....



Premier déplacement

- Les salariés font des compromis santé /travail.
- Ces compromis mettent en jeu la santé de la personne à plus ou moins long terme .
- La personne devient salariée dans le cadre d'une subordination juridique.
- Cette subordination confère à l'employeur une obligation d'assurer la prévention.
- Le dirigeant et son équipe de direction sont les premiers responsables des conditions de travail.
- Les actions d'amélioration en SST ont besoin de légitimité pour agir.. Elles se feront en priorité avec l'accord du dirigeant et son équipe de direction et les représentants du personnel.
- Il s'agit donc de travailler l'acteur dirigeant pour qu'il puisse autoriser et habilitier les actions visant l'amélioration des compromis et rendre possible un débat .

Inter-venir pour promouvoir la SST en entreprise: c'est déplacer le compromis fait par les salariés entre le travail et la santé..



*c'est faire en sorte que ce déplacement ... soit **autorisé** et habilité par ceux qui dirigent l'entreprise et son environnement .*

2/ Un exemple d'intervention de mobilisation en SST :

Alerter le dirigeant et l'équipe dirigeante

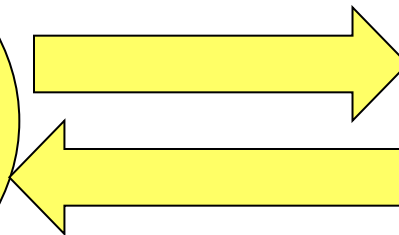
..

Entrer en contact est un levier essentiel pour faire évoluer les représentations. Mais comment faire si l'entreprise et le dirigeant ne formulent aucune demande.



Actions institutionnelles externes à l'entreprise

des politiques publiques
des obligations
des opinions médiatisées,
des initiatives institutionnelles
du marché (offre/ demande)
Des campagnes d'actions



**Aider l'entreprise
À promouvoir la SST
dans son organisation.**

Mobiliser les dirigeants en SST pour déplacer les compromis santé/travail

Exemple de compromis du point de vue de la personne salariée.

La compréhension du travail en entreprise développée par les analyses ergonomiques révèle que les personnes salariées font des compromis entre *ce qu'on leur demande de faire et ce que ça demande pour elles*.

Ces personnes puisent dans leurs ressources santé à court à moyen et à long terme. Ceci se traduit par des accidents, des maladies, des absentéismes....

Mais les conditions de ce compromis dépendent en partie des choix d'implantation, d'organisation, des modes régulations. Ces choix d'investissements et d'organisation influencent les déterminants, les ressources.

L'enjeu de l'intervention de mobilisation en SST consiste :

1. à alerter les dirigeants pour qu'ils prennent en compte cette dimension comme un enjeu stratégique pour son entreprise et pour lui, pour sa carrière.
2. à accepter l'intervention d'interlocuteurs externes et favoriser le développement d'interlocuteurs internes. Et assurer les conditions pour que le dialogue s'exerce dans la durée.

Selon les missions exercées, les préoccupations sont différentes.

Exemple pour le directeur ou la direction:

La prévention santé /sécurité, ça coute de l'argent. Exemple les EPI.

Les règles en Santé/sécurité : nous exposent au risque juridique,.

Le service SST relève de la responsabilité des ressources humaines . Il y a un enjeu syndical., et une source potentiel de conflits..

Nous avons une organisation (un service santé sécurité) et une méthode pour prévenir les risques.

Je n'ai pas de pouvoir, c'est le groupe international qui décide des process.

Exemple pour le salarié employé

Il y a des « techniques » qui nous aident pour lever les charges et les déplacements de charge.

A 50 ans , on commence à ressentir la fatigue, et on récupère moins.

On a chacun sa façon de faire son travail.
Je compte revoir ma façon de visser.

On fait mais on ne pense pas .

Les changements actuels visent la qualité et la productivité. Il faudrait aussi se préoccuper de la SST.

Je travaille avec un chariot sur roulette . C'est mon idée.
Mais comment en discuter avec mes collègues....

Un objectif de la mobilisation du dirigeant passer de la peur à l'envie.

Enjeu Juridique,

Peur de la Sanction pénale

Contraintes
Importantes.

Alerte sur sa
responsabilité de
prévenir

façon de prévenir le risque
juridique.: Agir en prévention

Enjeu social Risque de Conflit

Rapports sociaux
risque de Conflits,

animation
débat et
négociation

Accès au travail
Etre en relation avec le terrain social en
rendant compte aux instances sociales
Responsabilité sociale.

Enjeu de la fonction

Positionnement
tactique de la SST..

positionnement
stratégique de la SST.
et suivi

Etre et apparaitre le responsable de la
prévention. ST.

Enjeu économique

Investissement
coût
développer les ressources en
prévention. Rejoindre l'idée
d'amélioration continue.

Enjeu Financier

Epuiser la valeur de
l'entreprise. développer la
valeur de
l'entreprise

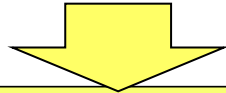
Les ressources pour agir en prévention
sont des indicateurs stratégiques.

3/ Travail de l'Offre ou travail de la demande à qui revient l'initiative?

Si existe une demande de l'entreprise, l'initiative revient à l'entreprise

Sans demande de l'entreprise, possibilité d'une offre institutionnelle. L'initiative revient à l'institution.

3°: Contextes différents entre l'offre et la demande



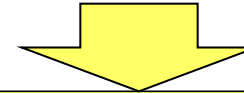
Intervenir à partir de la commande institutionnelle : la logique de l'offre

Ne pas être attendu et entendu.

Percevoir l'institution comme problème et non comme ressource

Absence d'estimation de mesure d'un problème de santé.

Attitude défensive, indifférence



Intervenir à partir de la demande de l'entreprise La logique de la demande

Être attendu/ être entendu

Conscience d'un besoin de ressource.(un manque)

Connaissance d'un problème de santé à objectiver

Demande de problématisation.

Reconnaissance d'une difficulté dans le rapport santé/travail.

L'entreprise est ouvert aux méthodes proposées.

(exemple : conduite de projet, approche participative...)

Mobiliser pour faire advenir une demande en SST.

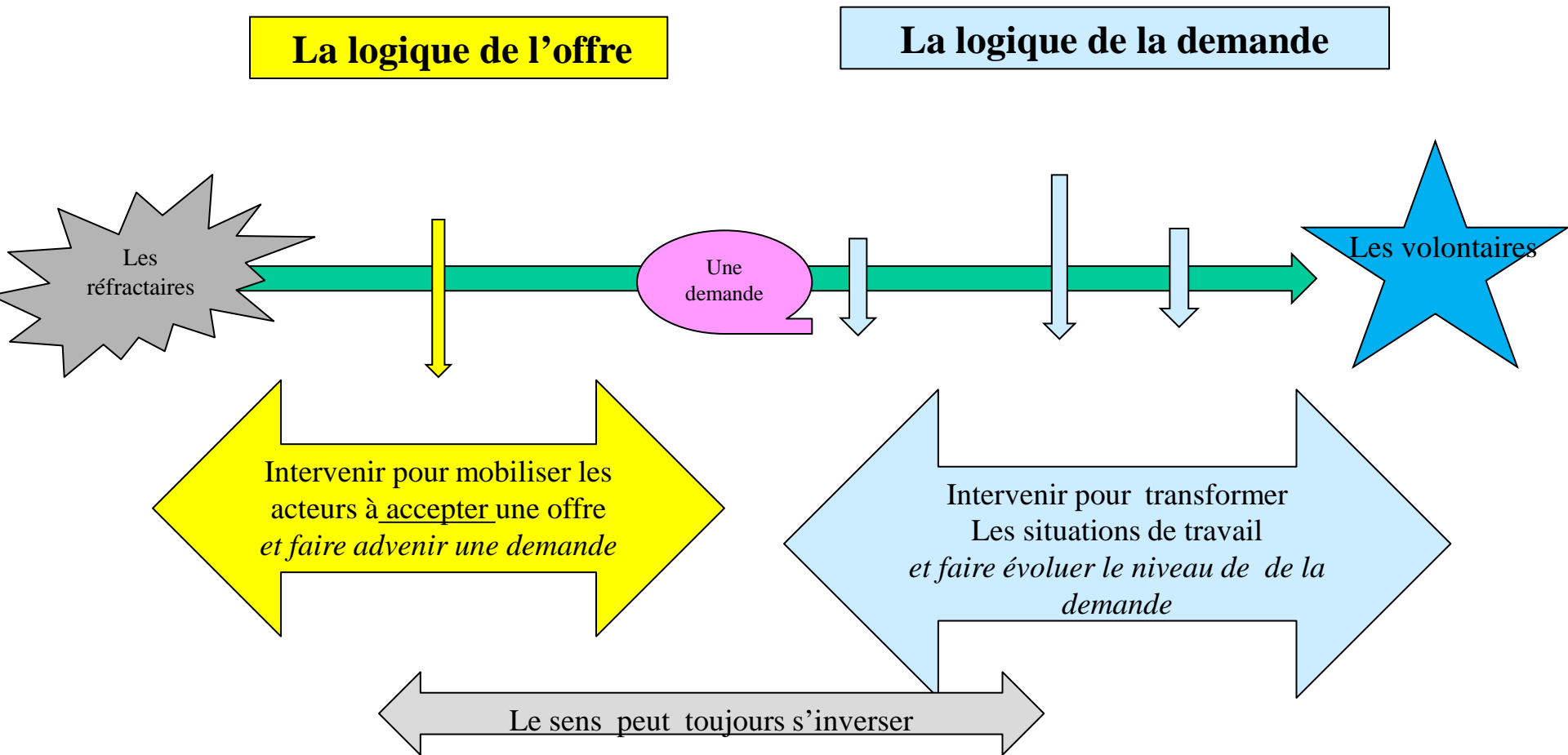
- Si l'entreprise formule une demande en direction des cabinets conseils.:
- Elle trouve alors des ressources sur le marché pour y répondre. Avec le cabinet conseil elle peut faire évoluer la demande.
- Si la demande en SST n'existe pas, mais les difficultés de santé existent.(MP, AT autres...)
- Alors les institutions de prévention peuvent intervenir, rendre (faire émerger les demandes de l'entreprise , rendre faisable l'intervention.).

Ce contrat d'entreprise atteste qu'une mobilisation existe et trouve un marché. (EPI, Secourisme, contrôle, étude ergonomique ...) .

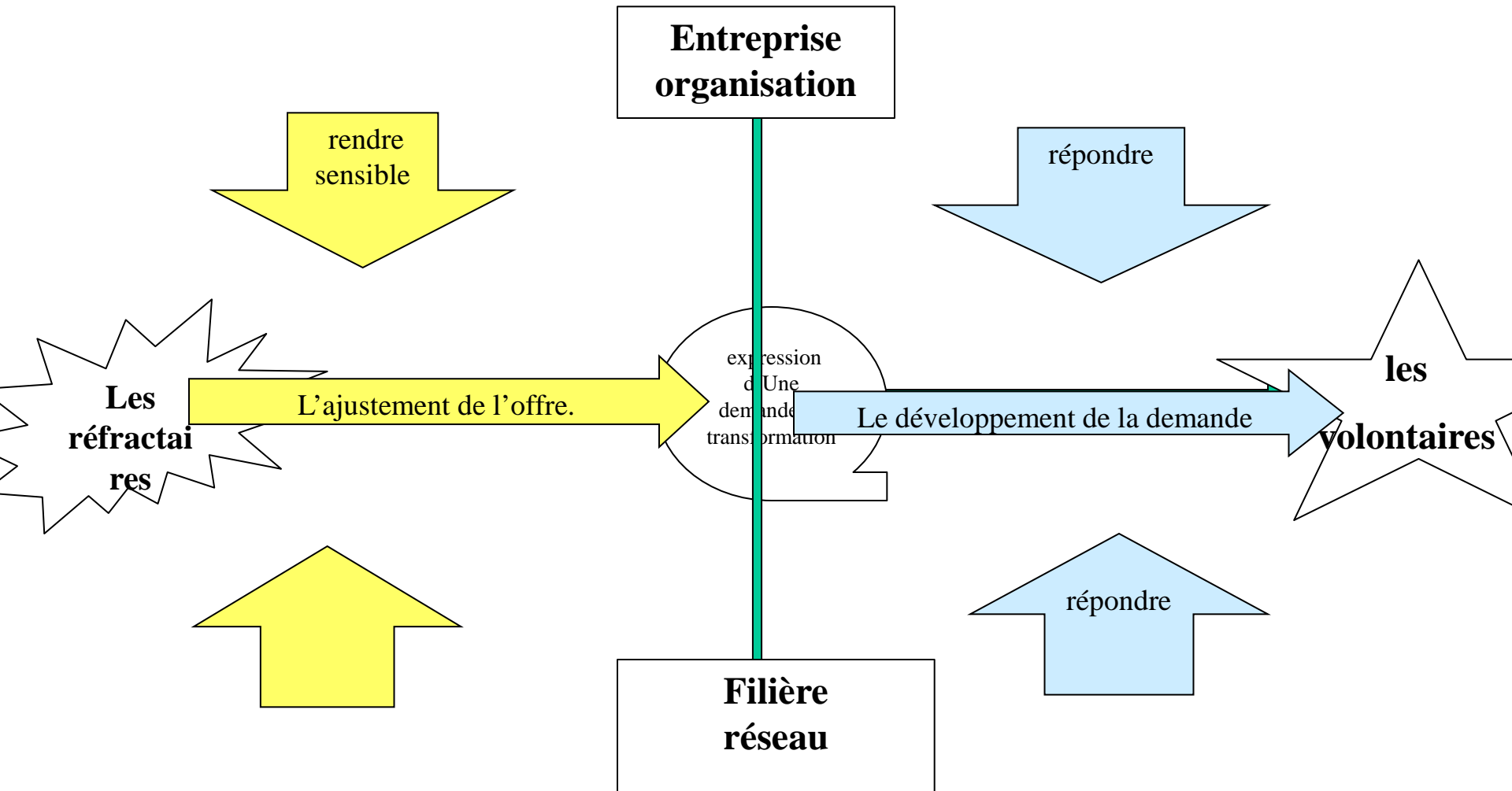
Les offres des institutions assis sur le contrat social peuvent favoriser l'émergence d'un marché.

L'institution de prévention: intervenir pour mobiliser et/ répondre aux demandes des entreprises ?

L'initiative : qui impulse



Emergence d'un cadre pragmatique pour penser la variété des attentes et intervenir pour mobiliser



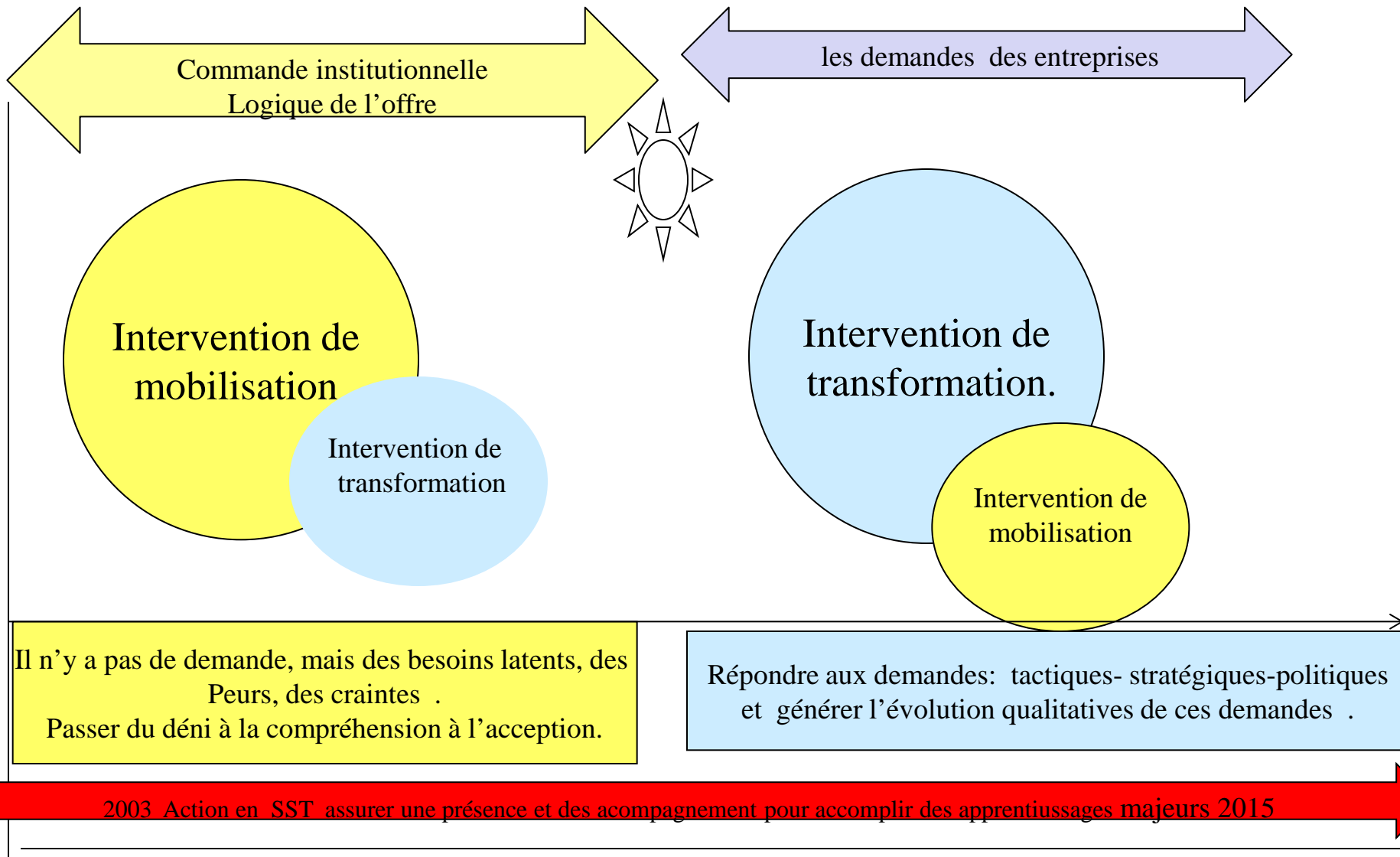
5/ Assurer une mobilisation dans la durée.
Pour une prévention durable?

La durée pour quoi faire:

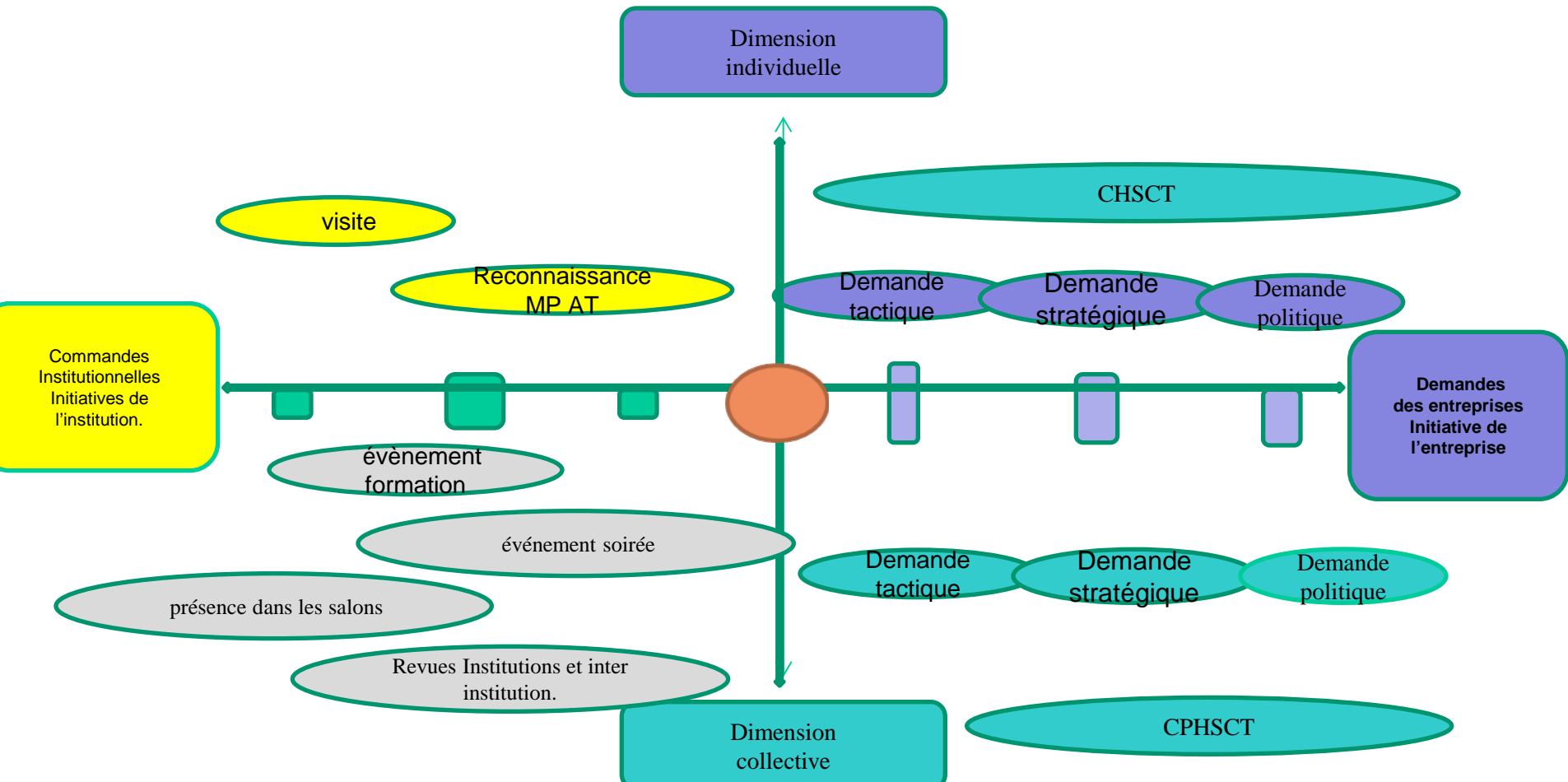
.Impulser, initier et accompagner.
pour apprendre et s'exercer

pour apprendre à concerner les différents acteurs.

De l'offre à la demande : un itinéraire pour faire évoluer ses représentations et ses pratiques.



Un exemple de modélisation pragmatique de l'action SST dans la durée pour un réseau.



Durée de l'action , impulsion des interventions.

Conclusion

Quelques points de repères pour différencier les interventions

de mobilisation

et

de transformation

Comprendre pour mobiliser les acteurs

Abaissier les craintes, les peurs, les mécanismes de défense
rendre lisible les arguments et les enjeux économiques, juridiques, humains,

Créer la relation d'utilité et de confiance ,

Rendre possible les échanges entre pairs sur le travail. ,

Comprendre pour transformer les situations de travail .

Analyse de la demande
Identification des symptômes
plaintes et dysfonctionnements
définition des hypothèses et méthodes d'observations et de mesures
Connaissance de l'activité
Négocier la méthode et les conditions d'intervention (paritarisme)
Identification des déterminants
Élaboration des propositions,



Des questions pour penser l'articulation de ces deux fonctions :

Et/ou

Pour l'institution :

Quelles ressources
mobiliser?

Comment définir l'offre ?
comment ajuster les objectifs
de mobilisation et de
transformation?

Comment évaluer les
actions?

Pour l'intervenant institutionnel

Quelle marge de manœuvre
laissée aux intervenants

pour
adapter l'offre afin de la rendre
acceptable et acceptée?
rendre possible les
interventions de mobilisation et
de transformation?

Des questions pour penser l'articulation de ces deux fonctions :

Et/ou

Pour l'institution :

Quelles ressources
mobiliser?

Comment définir l'offre ?
comment ajuster les objectifs
de mobilisation et de
transformation?

Comment évaluer les
actions?

Pour l'intervenant institutionnel

Quelle marge de manœuvre
laissée aux intervenants

pour
adapter l'offre afin de la rendre
acceptable et acceptée?
rendre possible les
interventions de mobilisation et
de transformation?



**Des articulations
à approfondir**

René Brunet LEEST