

# **Quels enseignements tirer d'une démarche sur les risques psychosociaux pour réfléchir à l'application du décret sur la pénibilité ?**

## **Le cas d'une grande entreprise de distribution**

**Véronique Poète**

Alternatives Ergonomiques

J'ai été contactée par les organisateurs de ces journées qui souhaitent que je vous parle d'une intervention portant sur la pénibilité. Or pour ce type de demande, nous n'avons pas dépassé le stade de la négociation. Mais, je vais, présenter une intervention réalisée au sein d'une grande entreprise sur la mise en place d'une démarche de prévention des risques dits psychosociaux. Elle présente en effet des similitudes avec les quelques demandes qui nous ont été adressées sur le thème de la pénibilité : elles provenaient de groupes, étaient portées par le service RH/affaires sociales, concernaient de multiples sites de taille et d'activités différentes et comportaient plusieurs CHSCT et enfin apparaissaient dans le cadre d'accords signés avec les partenaires sociaux.

L'objet de cette communication est de mettre en discussion notre expérience d'une intervention relative aux « risques psychosociaux » et de réfléchir aux éléments éventuellement transposables à une démarche relative à la pénibilité avec deux questions directrices :

- En quoi l'analyse du travail est une ressource pour répondre à de telles demandes ?
- Comment conduire une démarche d'intervention à l'échelle d'un grand groupe ?

L'intervention s'est déroulée dans une entreprise de distribution de matériel de bricolage pour les professionnels et les particuliers basée sur un modèle de discount : le concept est de mettre la marchandise à disposition des clients qui doivent être autonomes ce qui permet de limiter le nombre de salariés en surface de vente. L'entreprise emploie, en plus de son siège social, 8000 collaborateurs dans 99 établissements de vente sur l'ensemble du territoire. Les magasins, qualifiés de dépôts, sont de taille variable. Ils emploient en moyenne entre 50 et 80 salariés qui appartiennent à différents secteurs : caisse, vente, réception, logistique, administration... mais le plus grand nombre est affecté au commerce (caisse et vente). La ligne hiérarchique est succincte : il y a un directeur de dépôt, et pour chaque secteur, un responsable. Chaque établissement compte ses propres instances représentatives du personnel, et possède donc son propre CHSCT. Du côté du siège social de l'entreprise, où la demande était initialement portée, se trouve l'ensemble des activités de support.

Cette entreprise a connu un très fort développement avec un rythme très soutenu d'ouverture de nouveaux dépôts chaque année qui s'est récemment ralenti. Ce ralentissement introduit une phase de réflexion au niveau de l'équipe dirigeante du siège : comment stabiliser le développement de l'entreprise et réfléchir à son organisation ?

La demande qui nous est formulée émane des services du siège. En tant qu'entreprise de plus de mille salariés, elle est concernée par l'incitation du ministère du travail à procéder à l'évaluation des risques « psychosociaux » et à mettre en œuvre des mesures de prévention. Ce sont plus particulièrement les membres du service des Ressources Humaines qui sont les porteurs de la demande : ils se sont engagés dans la construction d'un accord de méthode avec les partenaires sociaux mais souhaitent profiter de cette occasion pour engager un travail de fond sur la prévention des risques et intégrer les

risques « psychosociaux » dans la démarche dévaluation des risques (et dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DU). On pourrait dire qu'il y avait une double demande : d'un côté, celle du responsable des « affaires sociales » qui voulait répondre aux obligations de l'accord, et rester dans le cadre juridique ; de l'autre, celle du directeur national de la sécurité préoccupé de faire émerger la faible pertinence du DU existant au regard de la réalité du travail dans les différents dépôts. Du côté des partenaires sociaux, représentants du personnel, le souhait d'un questionnaire d'abord et d'une analyse exhaustive ensuite était formulée. L'approche qualitative leur paraissait risquée car elle n'était pas assez représentative de la diversité des situations d'exposition à ce type de risque.

Au final, la négociation a été assez longue, de février à septembre, parsemée de rendez-vous et d'ajustements sur le contenu de notre proposition. Un accord s'est construit autour des points suivants :

- la question de l'évaluation et la prévention des « RPS » suppose d'identifier les processus de construction et d'altération de la santé au travail.
- les liens entre santé et travail ne sont pas simples et nécessitent pour les approcher, d'aller voir au plus près du terrain, d'analyser le travail réel dans des situations spécifiques.
- Ces analyses nécessitent d'être mises en débat auprès de différents interlocuteurs de l'entreprise (service RH, préventeur, acteurs des dépôts,...)
- La démarche proposée, qui s'inscrivait dans la droite ligne de la circulaire relative à la démarche d'évaluation des risques professionnels et du courrier du ministère du travail réaffirmant le fait de rechercher prioritairement les voies d'un engagement durable et partagé dans la prévention des RPS et la promotion du bien-être au travail, devrait permettre de faire évoluer le DU.
- Le transfert de la méthode en interne, sous la forme d'un accompagnement devait permettre à l'entreprise de s'approprier la démarche et de la faire vivre. Celle-ci devait être élaborée ensemble avec comme objectif de mettre les partenaires en mouvement.

Le dispositif a été pensé en 4 phases :

1. Une phase d'installation et de prise de contact avec un certain nombre d'acteurs de l'entreprise, ainsi que de réflexion sur les instances de pilotage et de travail.
2. **Une phase de zoom** sur deux établissements. L'approche utilisée était centrée sur l'analyse des situations de travail. Nous sommes allés dans les dépôts observer les activités de vente, de logistique, de caisse, de responsable de secteur. Nous avons également réalisé des réunions d'échange avec les différents salariés sur les premiers constats relevés. Dans cette phase, l'objectif était d'identifier les difficultés rencontrées dans les situations de travail et de commencer à réfléchir à l'intégration de ces éléments dans le DU. Dans le même temps, le CHSCT de chaque établissement a été mobilisé pour travailler à la structuration des problématiques identifiées et les facteurs concernés.
3. **Une phase d'extension dans neuf établissements.** Initialement envisagée dans six dépôts, cette phase a été étendue pour répondre aux attentes des partenaires sociaux. L'idée était de confronter les résultats obtenus sur la phase zoom en allant dans d'autres établissements et de les enrichir avec une mise en place de réunions de travail avec des personnes représentatives des différents métiers identifiés. Parallèlement, nous avons élaboré la méthodologie nécessaire au déploiement, sur l'ensemble des établissements, phase ultime de la démarche.

4. **Une phase de déploiement.** Suite à l'analyse des 11 établissements, des référents identifiés ont été chargés de déployer la démarche sur les 99 autres établissements en relation avec les CHSCT locaux.

### **Une conduite de projet articulée entre niveau local et niveau national**

Ces quatre phases ont nécessité la mise en place d'instances de natures différentes (suivi et pilotage au niveau national, travail au niveau national et local pour construire la démarche et pour la transférer) et de compositions différentes.

#### **Les instances de suivi :**

Les CHSCT des dépôts : la prévention des risques est un objet au cœur des missions du CHSCT. Il paraissait ainsi important que cette instance soit le lieu dans lequel se débattent les sources de risque identifiées et les mesures de prévention à mettre en œuvre. Ainsi, lors des phases de zoom, d'extension et de déploiement, les CHSCT ont été à chaque fois mobilisés.

Le comité paritaire au niveau national : constitué des représentants du personnel et des représentants de la direction du siège, ce comité avait pour rôle de suivre le déploiement de l'intervention et de réagir aux propositions soumises au fur et à mesure de l'avancée de celle-ci. Il devait garantir que le cadre de l'accord signé sur les « RPS » était respecté.

#### **Les instances de travail :**

Les groupes de travail au sein des dépôts : dans les phases de zoom et extension, des réunions de travail avec les salariés des différents métiers ont été organisées au sein des dépôts. Elles ont permis de mettre en discussion les analyses produites avec le plus grand nombre de salariés au sein de chaque dépôt et ainsi de favoriser la mise en place d'une dynamique sur ce sujet. Elles ont aussi été un moyen d'enrichir les analyses des risques.

Un comité technique : composé des membres des CHSCT des deux dépôts de la phase zoom (des membres élus, des présidents c'est-à-dire des directeurs, des responsables sécurité), des responsables ressources humaines (RRH) de ces 2 dépôts<sup>13</sup>, des membres de la direction des ressources humaines du siège, ce comité était une instance de travail. Il avait pour charge à partir des éléments d'analyse mis en discussion, de proposer des modalités d'intégration des risques « psychosociaux » dans la démarche d'évaluation des risques et dans le DU.

Une équipe projet : elle était constituée du DRH, du directeur national de la sécurité, du directeur des affaires sociales, du directeur du développement des ressources humaines et d'un responsable formation outils (?). Cette instance était un espace de mise en débat, à partir des analyses effectuées en dépôts et des échanges en comité technique, des effets sur les risques du concept discount et des orientations stratégiques de l'entreprise. Par exemple, des débats ont porté sur l'écart entre un concept

---

<sup>13</sup> Pour chaque région, il existe un RRH qui a en charge les questions relatives aux embauches, aux salaires... Un RRH travaille pour plusieurs dépôts de la même région.

qui repose sur un client autonome et sur la place que prend dans l'activité quotidienne des salariés la relation à la clientèle.

Un groupe de référents :

A l'issue de la phase zoom, le comité technique a proposé que des référents soient formés à la démarche d'identification des risques par l'analyse du travail. Ces référents, RRH, chefs sécurité des dépôts ou membres élus des CHSCT, ont participé dans la phase d'extension aux réunions de travail avec les salariés en présence des intervenants. Ils ont également été amenés à réaliser des analyses sur un métier du dépôt. Puis ils ont participé à une journée de travail avant la phase de déploiement durant laquelle des repères leur ont été apportés par les membres du service RH et les intervenants.

**Que peut-on transposer de cette intervention sur la question de la pénibilité. Quels sont les liens à tisser avec les enseignements de cette démarche ?**

L'approche des risques par l'analyse du travail réel : entre intérêt et difficulté

D'abord, l'objectif de s'ancrer dans des situations précises, dans un périmètre délimité, dans une réalité professionnelle permet de travailler une problématique ayant un contour flou, les « RPS » à partir d'une compréhension des situations locales. Par exemple, les analyses du travail ont rendu une image plus complète de la réalité professionnelle des vendeurs : il est apparu que le travail était différent selon que l'on était vendeur au rayon électricité ou vendeur au rayon sanitaire ; que les déterminants d'espace, d'organisation du fonctionnement du dépôt, la typologie de la clientèle influençaient les pratiques alors que les critères de gestion (notamment des effectifs) se calculent principalement à partir du Chiffre d'Affaires/rayon. Les facteurs d'identification des risques sont à mettre en lien avec cette réalité différenciée.

Mise en lumière des spécificités des configurations, approche de la situation qui articule niveau individuel et niveau collectif, ont donné des clés non éthérées de l'approche. Mais la difficulté ne vient pas tant de l'identification des causes que de l'acceptation de la complexité de sa lecture. Bien évidemment, la confrontation au terrain dépasse la question des RPS et interroge les situations de travail où les effets ne peuvent pas se déduire uniquement de manière causale : une cause = un effet. A travers les résultats, nous avons décloisonné la manière dont a été pensée la demande par rapport aux « RPS » et ainsi articulé la dimension objective et la dimension subjective du travail. Cette nouvelle catégorie de « RPS » comme les autres dimensions des risques, renvoie à la difficulté de prendre en compte la réalité du travail par les organisations.

Ainsi, cette manière de faire permet de s'éloigner, pour en venir au sujet des journées de la pratique, d'une pénibilité qui serait définie par des critères pour s'approcher d'une pénibilité globale et développer une vision du travail autrement que par l'application d'une tâche. Par conséquent, nous ne sommes évidemment pas dans la gestion du risque mais plutôt dans la prévention du risque. La transposition sur la problématique pénibilité nous semble possible car le cadre légal sur lequel s'appuient les demandeurs, propose le même découpage d'un risque isolé des autres et désarticulé de l'activité de travail.

La phase d'extension: entre intérêt et difficulté

Pour la phase d'extension, le travail d'analyse sur les 9 autres dépôts. était important mais complexe : il y avait à la fois l'enrichissement attendu par la diversité des situations de travail rencontrées et en même temps la nécessité d'opérer un tamisage, pour des informations spécifiques. Comment placer le curseur entre « des analyses trop détaillées que les interlocuteurs de l'entreprise ne pourront pas faire

vivre » et entre « des analyses trop macro qui ne rendent pas compte de la réalité du travail quotidien ». Cette question n'est pas simple à traiter. Il nous semble qu'elle se posera dans les mêmes termes pour la thématique pénibilité.

Le transfert de la démarche :

Intervenir sur une démarche de prévention pour une entreprise de plus de 1000 salariés pose des questions spécifiques. Comment éviter que l'entreprise sous-traite l'analyse des risques à des intervenants externes ? Comment faire en sorte qu'elle intègre dans ses préoccupations quotidiennes ce sujet ? Comment ne pas gommer les conditions spécifiques d'exposition aux risques voire les rechercher et les susciter... La réflexion s'est orientée vers l'idée d'outiller les acteurs et les partenaires à une démarche pour faire perdurer cette manière d'appréhender le travail et les risques. Ainsi le choix des acteurs s'est dessiné vers les RRH, épaulé par un chef sécurité ou un membre élu du CHSCT. Si au début de l'intervention, le responsable sécurité, présent dans chaque dépôt, semblait une fonction pertinente au regard de sa mission, les profils et la mission « sécurité des biens et des personnes » rendaient difficile leur implication dans la mise en œuvre du projet.

Nous avons travaillé à l'élaboration d'un bagage commun incluant d'une part l'apport de connaissances théoriques et d'autre part la méthodologie. Nous les avons incités à aller voir sur le terrain, en permettant, notamment pour les RRH d'élaborer un questionnement à partir des situations de travail réelles avec comme support les connaissances ce que nous avons élaboré précédemment. Nous avons travaillé avec eux la compréhension des analyses avec différentes perspectives et au niveau des différentes phases.

Ce transfert d'une démarche et d'une méthode d'analyse vaut aussi pour la pénibilité. Le caractère dynamique des situations de travail, la perception variable de la pénibilité militent en faveur d'un travail au long court et porté par des acteurs divers dans l'entreprise.

Les différentes instances : entre complexité de la démarche et efficacité de l'action

Dans cette intervention qui concernait une grande entreprise, nous avons été amenés à mettre en place plusieurs instances de suivi et de travail au niveau national comme au niveau local, tout en essayant de ne pas les multiplier. Les demandes sur la pénibilité qui nous ont été adressées émanaient également de grandes entreprises. Aussi la question des instances à constituer nous paraît un point de réflexion commun à ces deux thématiques.

La phase d'extension nous a permis de réaliser l'hétérogénéité des manières de piloter les dépôts. Les directeurs, vecteurs de la prescription nationale, interprètent les consignes, relaient la prescription en appliquant leur propre prisme à partir de leur lecture du fonctionnement du dépôt et l'idée qu'ils se font de leur mission. *Pour donner un exemple précis, les dépôts reçoivent des schémas d'implantation des rayons de la part du siège social et dans certains dépôts les vendeurs nous disaient qu'ils n'avaient pas le droit de déroger aux schémas d'implantation donnés, ce qui leur posait un certain nombre de problèmes pour installer le matériel. A l'inverse, dans d'autres dépôts, les vendeurs disposaient de la latitude de considérer ces schémas d'implantation comme un principe qu'il était possible de modifier en fonction des caractéristiques spécifiques à chaque dépôt.*

Nous voyons bien à travers cet exemple qu'il y a une prescription générale, penser au niveau national mais que la manière d'en faire usage est différente selon les dépôts. Autrement dit l'écart entre le prescrit et le réel se situe dans toutes les activités, y compris l'activité du directeur d'établissement. Et les voies d'action se situent aux deux niveaux de prescription – national et local. Si nous avons constitué une équipe projet au niveau national, nous n'avons pas l'équivalent pour les directeurs de

dépôts. Il aurait peut être été intéressant de mettre en place un groupe de travail avec ces directeurs qui sont aussi des acteurs qui participent ou non de la prévention.

Nous nous interrogeons également sur la constitution du groupe « équipe projet ». ce groupe était essentiellement constitué par des membres du service des ressources humaines. Or les analyses produites ont mis à jour les effets du travail des autres services du siège (le commercial, la comptabilité ...). Nous aurions pu élargir ce groupe à des responsables d'autres services du siège pour engager les débats plus largement encore que ce que nous avons fait. En effet, les difficultés rencontrées au cours de cette intervention tiennent notamment au fait que les projets de ce type se développent souvent en silo.

- Au niveau du comité paritaire, instance nationale, les échanges sont restés dans des jeux d'acteurs empêchant de construire une réflexion transversale autour de la question.
- Au niveau de l'équipe projet, l'investissement des acteurs a été variable et au fil du temps la dimension opérationnelle de la démarche a primé sur la réflexion et les débats. Notre démarche étalée sur 8 mois a pâti de l'enchaînement de projets au gré des actualités internes ou externes.

En conclusion, nous avons essayé, pour répondre à une demande bordée par un appareillage législatif, de construire au mieux un dispositif complexe.

Reste des questions en suspend qui peuvent s'appliquer à une intervention similaire sur la pénibilité :

- Est-ce que cet objectif de compréhension du travail à travers les situations spécifiques, dans la phase de déploiement, restera vraiment actif ? Autrement dit, comment maintenir une approche qualitative dans une démarche de grande ampleur ?
- Comment notre travail pourra être une ressource pour les personnes avec lesquelles nous avons travaillé, comme par exemple pour les RRH ?
- Est-ce que la démarche portée par les différentes personnes sera utile pour leur propre métier ou est-ce que cela deviendra une charge supplémentaire pour eux ?
- Est-ce que ces démarches imposées par les législateurs se traduiront véritablement par des actions de prévention ou s'arrêteront à l'identification ?
- Comment constituer des instances de pilotage et de travail qui permettent de décroiser des sujets affectés aux RH ?