

Sommaire

I Présentation de l'INRS.....	3
II. La démarche d'évaluation des risques en santé-sécurité au travail.....	7
1. Evaluer les risques un principe régalien.....	7
2. Evaluer les risques : deux niveaux.....	7
2.1 Le management désigne, un responsable et attribue les ressources.....	7
2.2 Choisir une méthode d'évaluation des risques.....	7
2.3 Identifier et former des acteurs.....	8
2.4 Définir les unités de travail.....	8
2.5 L'analyse, y compris ergonomique, des activités réelles du travail.....	8
2.6 Identifier toutes les circonstances d'exposition / Cartographie des risques.....	8
2.7 Evaluer les risques.....	10
2.8 Formaliser le document unique.....	10
2.9 Validation managériale du DU et communiquer.....	10
2.10 Hiérarchiser les risques.....	10
2.11 Choisir les risques sur lesquels agir en premier.....	11
2.12 Validation managériale des risques sur lesquels l'entreprise va agir en priorité.....	11
2.13 Identifier possibles / risques.....	11
2.14 Choisir les actions et évaluer le risque résiduel.....	11
2.15 Validation managériale des actions retenues pour supprimer sinon améliorer la maîtrise des risques.....	12
2.16 Mettre en place un plan d'action.....	12
2.17 Suivre les actions et réorienter si nécessaire.....	12
2.18 Ré-évaluer les risques et acter les progrès en terme de maîtrise.....	12
3. L'évaluation complémentaires des risque SST.....	12
III. RPS - Yves Clot- Ressources pour la Santé au Travail.....	16
IV. Entretien avec Benoit Massin / RPS.....	25
V. Cartographie des risques en santé au travail - Kamel Barry.....	30
1. Définition et enjeu.....	30
2. Objectifs d'une cartographie des risques.....	30
3. Eléments de méthode.....	31

3.1 pré-requis à cette démarche,	31
3.2 Spécificités de la démarche,.....	31
4. Facteurs clés de succès.....	36
BIBLIOGRAPHIE DE LA SEMAINE 3 - LES DANGERS ET LES RISQUES	37

SEMAINE III

I Présentation de l'INRS

Introduction par William Dab : Nous parlons maintenant de dangers et de risques, des mécanismes d'identification des dangers et d'évaluation des risques. En règle générale, l'identification des dangers et des risques dans les entreprises relève de compétences spécialisées. En réalité, ces compétences ne sont pas toujours disponibles et il faut donc aller chercher des ressources expertes. Parmi ces ressources, l'organisme leader en France est l'INRS : l'Institut National de Recherche et de Sécurité est un organisme scientifique qui a cependant un statut et une place un peu particuliers dans le paysage sanitaire du pays, et pour en discuter, nous sommes avec Stéphane PIMBERT, son Directeur Général.

- Qu'est-ce que l'INRS et quelles sont ses particularités ?

L'INRS, c'est un organisme qui a été créé en 1947 par les partenaires sociaux sous l'égide de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie.

L'objectif de l'INRS, c'est la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail en France. L'INRS fait partie de la grande branche « Action, Travail et Maladie professionnelle », et l'INRS a **quatre grands moyens d'action** pour faire cette prévention.

- Des études et recherches sur différents sujets comme les produits chimiques, les machines, etc.
- De l'assistance, c'est-à-dire de l'aide aux entreprises, aux caisses régionales d'assurance maladie pour éviter les accidents ou éviter qu'ils ne se reproduisent.
- Formation des préventeurs : les médecins du travail, les gens qui, dans les entreprises, vont travailler sur ce sujet santé-sécurité.
- Et puis enfin de l'information.

L'INRS, c'est 630 personnes et un budget de 85 millions d'euros au bénéfice des salariés du régime général de la Sécurité Sociale.

Il y a quelques années, l'information de l'INRS, c'était surtout des brochures, maintenant c'est surtout un site web, des affiches, et puis site web : inrs.fr. avec des téléchargements de quasiment tous les documents de façon gratuite évidemment.

La moyenne des consultations à l'INRS, c'est quasiment 30 000 consultations/jour.

- #### - Depuis 1947, l'INRS est au cœur du dispositif de l'observation des risques et des dangers dans notre pays. Quelles sont les grandes évolutions des problèmes de santé au travail que vous avez vues ?

L'INRS a suivi l'évolution de l'économie française. **Dans les années 50-60**, les grands problèmes de santé au travail, c'étaient des machines qui broyaient des mains, qui cassaient des jambes ou qui explosaient. C'étaient les problèmes des mines, par exemple, et puis l'apparition de quelques produits chimiques, mais **surtout autour des machines**. Dans les années **2000-2020**, c'est plus autour de tout ce qui est **trouble musculo-squelettique**, problème de poignet, d'épaule, de dos, autour surtout aussi des **produits chimiques**. L'INRS travaille beaucoup sur la dangerosité des produits chimiques pour éviter les cancers qu'on appelle **cancers professionnels**, il reste encore à gérer la sinistralité, c'est-à-dire des accidents, les **chutes de plain-pied**, ce sont les glissades dans les ateliers, les usines - ou les **chutes de hauteur**, notamment dans le bâtiment, là encore beaucoup trop. Des problèmes de

machines, des problèmes d'usine on va plutôt vers plutôt les troubles musculo-squelettiques, les produits chimiques potentiellement cancérigènes.

- En fait la santé au travail est moins préoccupée aujourd'hui de risques qu'on pouvait appeler les risques ouvriers - même si ceux-ci ne sont pas parfaitement maîtrisés, mais **pourrait-on dire que ce qui domine dans les entreprises, ce sont plutôt des risques transversaux ? Et si c'est le cas, le rôle des managers en santé au travail, prend alors une dimension particulière ?**

Oui, on s'aperçoit que pour tous les aspects de sécurité pure, il y a eu beaucoup de progrès qui ont été faits, il y a beaucoup moins d'accidents du travail qu'il y a quelques années.

Au niveau des maladies professionnelles, il y a des efforts importants qui ont été faits également. Pourtant, **un certain nombre de risques doivent être gérés par le management**, par l'organisation du travail au-delà même de mettre un capot sur une machine, qui était la façon de gérer le risque il y a quelques dizaines d'années.

Depuis 2001, toutes les entreprises doivent obligatoirement - c'est un décret - établir et mettre à jour annuellement un document dit « un document unique d'évaluation des risques ». Ceci peut demander des compétences spécialisées qui ne sont pas présentes dans toutes les entreprises, l'INRS a produit, dans le cadre de sa mission d'aide et d'appui aux entreprises, de nombreux guides et documents.

- **Quels messages vous donnez aux managers qui ne sont pas du tout spécialisés en santé au travail, mais qui ont à conduire cette démarche obligatoire ? Quelles recommandations, quelles démarches préconiser ?**

L'obligation est d'établir un document, mais pour moi, l'important c'est d'évaluer des risques. Et ça, c'est la pierre angulaire de la prévention. On ne peut éviter des risques et on ne pourra éviter des risques dans une entreprise que si on réalise une vraie évaluation sur la base des activités, et pas simplement d'avoir pour but de pouvoir présenter un document à un moment donné à quelqu'un. La deuxième chose, est que pour moi, **le manager doit être le fer de lance de cette évaluation des risques.**

Un manager, il dirige une entreprise ; Diriger, c'est anticiper, c'est choisir et c'est décider. C'est le rôle qui est très important. **La direction doit être absolument impliquée dans une évaluation des risques**, elle doit impliquer les équipes, elle doit impliquer les partenaires sociaux pour cette évaluation des risques. Et là, le rôle de direction, il est majeur.

Il faut que les managers soient formés à la santé-sécurité au travail pour avoir conscience que leur rôle est primordial dans cette évaluation des risques. Évaluer les risques, bâtir un plan d'action qui soit réaliste, et puis mettre en œuvre ce plan d'action (PDCA), et là, il faut absolument que le manager joue son rôle complet de direction.

- On peut poursuivre votre raisonnement, en disant que le document unique, ce n'est pas juste une formalité, c'est une démarche. On en reparle dans ce cours, ce n'est pas juste faire une cartographie des risques. C'est faire de cette cartographie un instrument d'action, donc le décliner en plan d'action. **Et là, le rôle des managers vient-il en premier aussi ?**

Le rôle du manager est essentiel, je l'ai dit, dans l'évaluation, mais surtout dans le plan d'action. Le plan d'action a été fait sur la base de cette évaluation :

il est hiérarchisé,
 il doit être réaliste,
 il doit impliquer des ressources, derrière,
 il doit impliquer des directives, il doit impliquer l'implication. Dans tous les cas, à la fois de la direction, mais aussi des équipes aux différents niveaux.

Le rôle des managers est vraiment essentiel dans ce plan d'action pour qu'il soit réaliste et pour que ce soit la diminution des risques potentiels dans l'entreprise.

- **Est-ce que l'INRS travaille sur des documents ou sur des outils que les managers peuvent s'approprier ?**

Il y a sur le site inrs.fr, de nombreux documents sur l'évaluation des risques :

- Des documents généraux qui peuvent être téléchargés à travers des brochures, ou des dossiers qui peuvent être téléchargés sur le site inrs.fr / documents généraux.
- Des documents particuliers, pour les abattoirs, pour les imprimeries, pour les salons de coiffure.
- Il y a aussi des documents pour les PME qui ont été faits.
- On a également un outil pour l'évaluation du risque chimique en entreprise par exemple.

Donc on va de documents de généraux plutôt pour entreprise aux documents généraux pour PME, et puis par filière avec un nombre important de filières qui sont couvertes.

Nous travaillons également avec l'Agence Santé-Sécurité au Travail de Bilbao (**L'Agence Européenne**) sur un outil qui s'appelle **OIRA**.

Cet outil OIRA est utilisé dans l'Europe entière et nous l'avons décliné en France avec des branches professionnelles, par exemple dans le transport. Pour l'évaluation des risques, un outil internet doit être adapté et facilement utilisable pour les entreprises, en particulier pour les PME/PMI.

- Donc, l'INRS ne fait pas que regarder et constater l'évolution des risques, elle essaie également de les anticiper. Elle a un rôle de veille. **Quels sont les problèmes émergents que vous pressentez ? Il y a quand même des tendances et est-ce que les managers doivent se préparer à faire face à de nouveaux risques ?**

Nous avons mis en place, au sein de l'INRS, depuis quelques années, une cellule de veille et de prospective qui a pour objectif d'essayer d'identifier des risques émergents dans le domaine de la santé au travail. Dans **les risques émergents**, il y a un risque autour des nanoparticules, nanotechnologies et depuis plusieurs années on travaille sur le sujet. Le grand public ou les entreprises l'identifient encore comme émergent, nous travaillons à la fois dans le domaine de la production des nanoparticules, dans la maintenance des installations de production des nanoparticules, et puis aussi dans la destruction des objets qui sont constitués de nanoparticules.

D'autres risques émergents ou que l'on qualifie aussi d'émergents liés aux énergies nouvelles :

- risques éoliens
- risques électriques ou voitures électriques,
- panneaux solaires sur les toits. -

Ce n'est pas simplement l'installation, mais c'est la construction, l'installation et la maintenance et la destruction derrière - cela fait partie aussi des risques qui sont des risques encore émergents ;

Et puis, les risques liés de manière générale aux produits chimiques avec de nombreuses substances qui apparaissent tous les ans, par dizaines de milliers, et sur lesquels on travaille toujours de façon très forte.

- Et sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la manière dont elles permettent de travailler à distance, la manière dont on connecte les postes de travail entre eux, **est-ce qu'il y a matière à réflexion et émergence de nouveaux risques ?**

Nous avons engagé des études sur - schématiquement - les conséquences d'utilisation des nouvelles technologies sur les conditions de travail. C'est-à-dire, quel est l'impact sur les conditions de travail dans l'entreprise, mais aussi le partage entre vie privée et vie professionnelle, la dépendance par rapport à l'organisation, la dépendance par rapport aux outils. Donc nous avons des travaux, nous ne sommes pas les seuls mais nous avons des travaux sur ces sujets-là et c'est un sujet évidemment important pour les années à venir.

Conclusion :

Nous ferons pour vous une sélection des productions et des documents de l'INRS pour vous les rendre le plus facilement accessibles. Regardez bien la sélection, de façon générale, ayez les réflexes d'utiliser les ressources de l'INRS, dont le premier avantage c'est d'être en français, et le second est d'avoir accès à une large base de données constituée sur les principes de l'expertise collective, collégiale, pluridisciplinaire qui est la porte d'entrée dans le monde scientifique et technique de la santé au travail.

II. La démarche d'évaluation des risques en santé-sécurité au travail.

Dominique VACHER est professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris. Les objectifs de cette séquence :

- la genèse de l'évaluation des risques en France.
- L'évaluation des risques en santé-sécurité au travail, c'est une évaluation des risques qui doit se faire à deux niveaux
- les étapes-clés de l'évaluation générique des risques, objet du premier niveau
- l'articulation entre les deux niveaux de cette évaluation des risques
- l'évaluation complémentaire qui est à mener et comment peut-on s'y prendre.

1. Evaluer les risques un principe régalien.

L'évaluation des risques, c'est donc une obligation réglementaire qui trouve sa source à travers la directive cadre européenne qui a été transposée en France dans la loi du 31 décembre 1991 et elle a été codifiée à l'article L.4121-1 et suivant du code du travail. Cette évaluation des risques trouve sa source dans les neufs principes de prévention, et notamment dans le deuxième principe de prévention. Pour mémoire, le premier principe de prévention est la suppression du risque lorsque c'est possible et le second principe de prévention demande à évaluer les risques qui n'ont pu être supprimés.

Dans le monde anglo-saxon, vous entendrez souvent, pour parler de risk assessment, évaluation des risques. Mais, on oublie un peu qu'en amont de cette évaluation des risques, il faut d'abord supprimer les risques.

2. Evaluer les risques : deux niveaux

L'évaluation générique des risques SST constitue un enchaînement d'étapes qui sont relativement nombreuses, qui mettent en question le management et un aspect de validation managériale.

2.1 Le management désigne, un responsable et attribue les ressources. Il prend le temps de fixer les règles du jeu, de dire qui va conduire cette évaluation des risques ? De quelles ressources, tant humaines en termes d'expertise et d'acteurs que financières pour pouvoir conduire cette démarche d'évaluation des risques.

2.2 Choisir une méthode d'évaluation des risques. Evaluer un risque c'est par exemple pour le bruit, on va parler de sonomètre, on va parler de décibel. On ne peut pas se satisfaire de comparer des résultats d'évaluation **de risques** des décibels, de travaux en hauteur à telle altitude, de risques de plain-pied etc.

Alors, comment, quand on doit faire face à tous ces risques, quantifiés individuellement avec leurs outils et leurs instruments de mesure, comment aider l'employeur en faisant cela, à **hiérarchiser ses actions**, à **prioriser ses actions** ? **C'est évidemment impossible.** Une méthode d'évaluation des risques doit permettre de **classer sur une même échelle** de risques l'ensemble des risques auxquels les salariés sont confrontés dans le cadre des activités que leur employeur leur demande de réaliser : il en existe plusieurs, plus ou moins complexes, plus ou moins adaptées au contexte de l'entreprise.

Si une entreprise débute son évaluation des risques, ou si au contraire c'est une longue tradition nous n'utiliserons pas la même complexité de méthode pour pouvoir donner à l'employeur en résultat cette évaluation des risques.

2.3 Identifier et former des acteurs

La méthode étant choisie, il va falloir identifier et former des acteurs associés à la démarche, à l'utilisation de la méthode et à la façon dont on souhaite conduire la démarche d'évaluation des risques dans l'entreprise.

2.4 Définir les unités de travail

Il s'agit de définir les unités de travail, c'est **une étape réglementaire**. Le législateur ne définit pas ce que c'est qu'une unité de travail, mais il est habile de regrouper dans ces unités de travail des salariés qui font peu ou prou le même type d'activité. On pourrait à ce moment-là parler de **groupes d'exposition homogène**, c'est-à-dire des gens qui sont à peu près dans les mêmes conditions, à peu près exposés à des mêmes types de dangers, ce qui permettra de les associer et **de trouver un intérêt à les faire dialoguer entre eux** et avec les **acteurs identifiés par l'entreprise**, le médecin du travail, le préventeur, leur manager etc. de façon à travailler sur l'évaluation des risques ensuite.

- Donc, définir les unités de travail, cela a un vrai sens parce que plus les gens feront des activités assez proches les unes des autres, et plus ils trouveront intérêt à être associés ultérieurement dans les étapes qui constituent cette démarche.

2.5 L'analyse, y compris ergonomique, des activités réelles du travail

L'étape suivante, elle est fondamentale également. C'est l'analyse, y compris ergonomique, des activités réelles du travail. Autrement dit, on ne regarde pas le travail au travers des descriptions théoriques qu'il en est fait dans un manuel ou dans les procédures qui vont bien. **On se rend sur place dans la vraie vie** et on va analyser les activités réelles, ce que font vraiment les gens. On va chercher à identifier tous les dangers avec si possible des unités de mesures pour confirmer ces niveaux de danger et les circonstances dans lesquelles ces dangers risquent d'être côtoyés par les salariés. Cela peut déboucher sur une cartographie des dangers. Je vous renvoie sur ce point sur la séquence qui est prévue sur ce sujet.

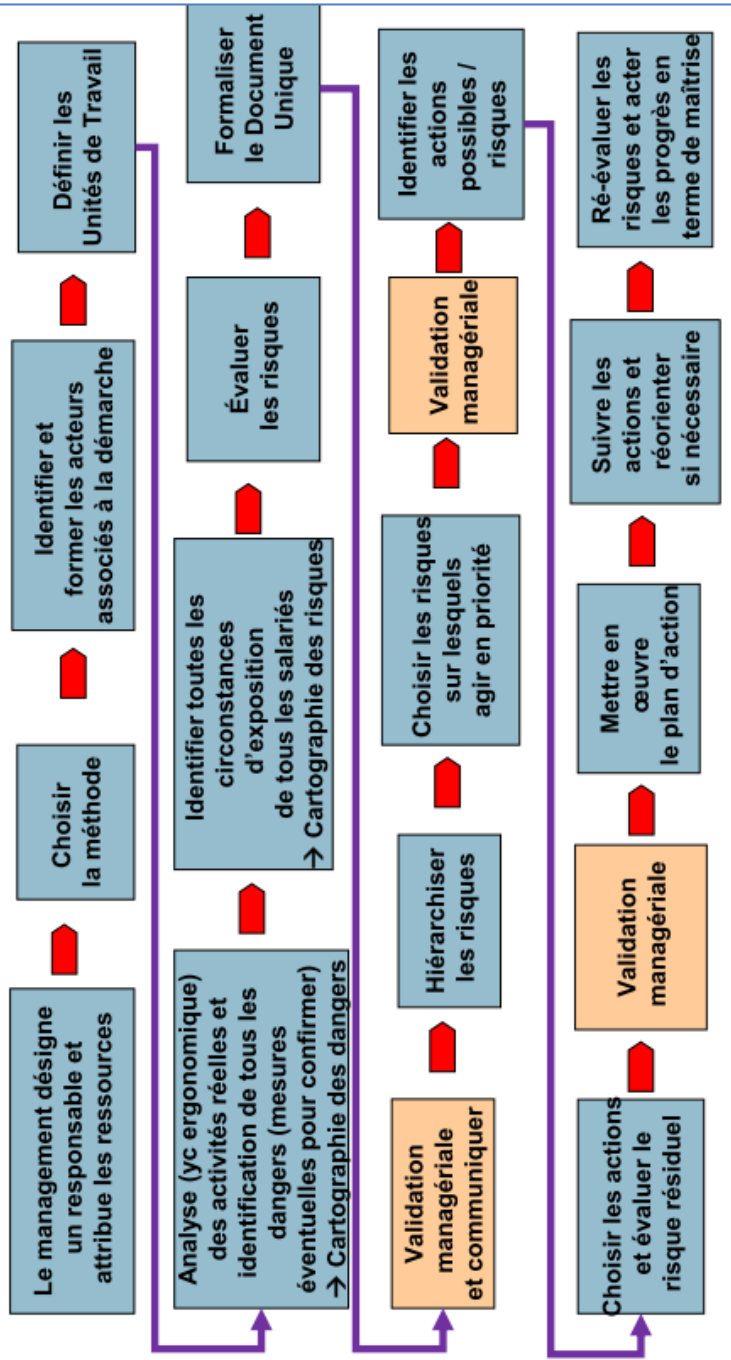
2.6 Identifier toutes les circonstances d'exposition / Cartographie des risques

Une fois qu'on a analysé les situations de travail et identifié tous les dangers qui se trouvent dans l'entreprise, on va identifier toutes les circonstances d'exposition de tous les salariés avec cette notion, de cartographie des risques.

- D'un côté, je sais où sont les dangers, de l'autre je sais où j'ai des salariés qui courent des risques. A ce moment-là, j'ai des salariés qui sont susceptibles d'être exposés aux dangers, donc qui courent un risque.

Identification des dangers, identification des circonstances d'exposition, j'ai donc les risques, je vais les évaluer.

L'évaluation générique: une démarche



Identification des dangers, identification des circonstances d'exposition, j'ai donc les risques, je vais les évaluer.

2.7 Evaluer les risques

Je vais les évaluer avec la méthode que j'ai retenue, ceci va me permettre **d'interclasser sur une même échelle** de risques les **risques à effet immédiat** et les **risques à effet différé**. Si la méthode que j'ai retenue permet cet interclassement.

- un conseil, choisissez la méthode qui vous permettra d'avoir à la fois des risques à effet immédiat et à la fois des risques à effet différé, ou qu'on peut appeler aussi des risques à effet dose, avec cette possibilité de les interclasser sur une même échelle de risques.

Un exemple d'un risque à effet immédiat : quelqu'un qui chute de 15 m de haut d'un support sur lequel il devait aller accrocher un ustensile, on peut imaginer que **très vite il y ait des conséquences pour le malheureux**.

Des risques à effet différé : des gens utilisent des produits, des substances et qu'ils vont être amenés à les inhaler : peut-être que dans une quinzaine ou une vingtaine d'années, ils développeront une maladie professionnelle en lien avec ces expositions répétées. Ce n'est pas certain, mais **il y a des probabilités que cela arrive**. C'est, en tous les cas, bien éloigné du moment où l'exposition a eu lieu. Ce sont des risques à effet différé.

- **Interclasser les risques à effet immédiat et les risques à effet différé** sur une même échelle de risques sera le meilleur outil d'aide à la décision pour l'employeur pour prioriser ensuite ses actions.

2.8 Formaliser le document unique

En France, le document unique est un document qui formalise le résultat de votre évaluation des risques pour les unités de travail de votre entreprise. **C'est une exigence européenne**. Vous allez forcément un jour en entendre parler, mieux, à participer à son élaboration, et si vous êtes manager, à le valider pour le faire vôtre.

2.9 Validation managériale du DU et communiquer

Le document unique doit être une conséquence d'une décision de l'entreprise, ce ne sont pas les experts qui font le document unique. Bien sûr, ils vont y participer, ils vont amener leur expertise, mais ce document unique doit passer sous la responsabilité pleine et entière de l'employeur, et donc du manager.

Cela sous-entend que le manager doit savoir ce qu'il y a dans le document unique qui le concerne. Le manager doit être d'accord avec ce qu'il y a dans le DU, il doit le valider.

- Je vous encourage, en termes de bonne pratique, **à le faire formellement, à signer ou à valider électroniquement**, le fait qu'à un moment donné, en tant que manager, ce document vous l'avez fait vôtre.

2.10 Hiérarchiser les risques

Une fois qu'on a évalué les risques, on a formalisé le résultat pour répondre à l'obligation réglementaire dans le document unique, il y a une étape qui est souvent utilisée en entreprise, qui s'appelle la hiérarchisation des risques.

- Autrement dit, dans cette échelle de risques, je vais classer mes risques par ordre décroissant, par poids décroissant de risques, ce qui va m'emmenner à avoir sur le bas de mon échelle les risques que je maîtrise le mieux et sur le haut de mon échelle, les risques que je maîtrise le moins bien.
- Hiérarchisation des risques, c'est mettre en évidence la façon dont l'entreprise, à l'instant où l'évaluation des risques a été faite, maîtrise l'ensemble de ces risques.

2.11 Choisir les risques sur lesquels agir en premier

Cette hiérarchisation des risques va vous permettre de choisir un certain nombre de risques sur lesquels vous allez agir tout de suite, parce que leur niveau de maîtrise n'est pas en relation avec le niveau de maîtrise que vous souhaiteriez avoir sur ces risques.

S'il y a un écart entre ce que vous souhaiteriez et ce qui existe, vous allez agir pour réduire cet écart : agir pour mieux maîtriser ces risques sur lesquels le niveau de maîtrise est insatisfaisant.

2.12 Validation managériale des risques sur lesquels l'entreprise va agir en priorité

Choisir les risques sur lesquels agir en priorité, là encore, cela demande la validation de l'entreprise parce que c'est elle qui est responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés. C'est une obligation générale de résultat. **Il n'est donc pas possible d'agir sur des risques sans que l'entreprise en ait décidé l'action.**

2.13 Identifier possibles / risques

Quand j'ai choisi les risques sur lesquels je veux intervenir, je vais identifier des actions possibles qui pourraient me permettre d'améliorer les risques.

- Il est important, avant de décider des actions, d'identifier l'ensemble du champ du possible en matière d'action, indépendamment du fait que ces actions ont un fort ou un faible impact sur la maîtrise du risque.

L'idée, c'est vraiment d'essayer d'avoir une exhaustivité des leviers d'action.

2.14 Choisir les actions et évaluer le risque résiduel

A ce stade, on pourra choisir les actions qui ont le plus gros impact sur la maîtrise de votre risque. Au moins vous êtes à peu près certain, en ayant fait cette séquence entre l'identification des actions puis le choix des actions, que le choix de vos actions sera fait dans un ensemble de possibilités qui est assez exhaustif. Cela vous rassure quant sur le fait, que le choix de vos actions aura le meilleur impact possible sur la maîtrise de vos risques. Si vous hésitez entre certaines actions, il est une bonne pratique que d'évaluer a priori **le risque résiduel** ; c'est-à-dire si vous mettiez en place cette action, à quel niveau de risque arriveriez-vous après réévaluation de votre risque ?

- forcément, quand un risque résiduel est plus fort qu'un autre, cela veut dire que l'action a un peu moins d'impact sur le niveau de maîtrise du risque, et donc peut-être faut-il choisir celle qui a le plus faible risque résiduel.

2.15 Validation managériale des actions retenues pour supprimer sinon améliorer la maîtrise des risques.

Là encore, vous avez choisi vos actions, qu'il faut valider managérialement. C'est bien l'entreprise qui, ensuite, va s'approprier de ces actions et les mettre en œuvre.

2.16 Mettre en place un plan d'action

Enfin, on rentre dans des choses que les entreprises font tous les jours : mettre en œuvre un plan d'action, identification du responsable, allocation des ressources, timing et planification dans le temps, etc.

2.17 Suivre les actions et réorienter si nécessaire

Ces actions vont être suivies avec des indicateurs de déroulement d'actions : ces indicateurs vont aux étapes-clés des actions, nous permettent de vérifier qu'elles se passent au bon moment et que les conditions de réalisation de l'action sont satisfaisantes au regard de ce qu'on avait prévu, etc. Ne pas hésiter à réorienter voire à stopper une action quand on sent qu'elle n'est pas en train de produire les résultats pour lesquels on l'avait, au départ, imaginée pour la mettre en œuvre.

2.18 Ré-évaluer les risques et acter les progrès en terme de maîtrise

Réévaluer les risques et acter les progrès en termes de maîtrise par rapport à la situation du début de votre évaluation et vous arriverez donc à un nouveau document unique qui est bien différent du précédent.

La comparaison entre les deux versions sur tous les risques sur lesquels vous avez décidé d'agir, permet de voir que le niveau de maîtrise de vos risques s'est amélioré. Et de proche en proche, temps après temps, vous allez ainsi améliorer l'ensemble de vos niveaux de maîtrise des différents risques auxquels vous êtes confrontés dans l'entreprise.

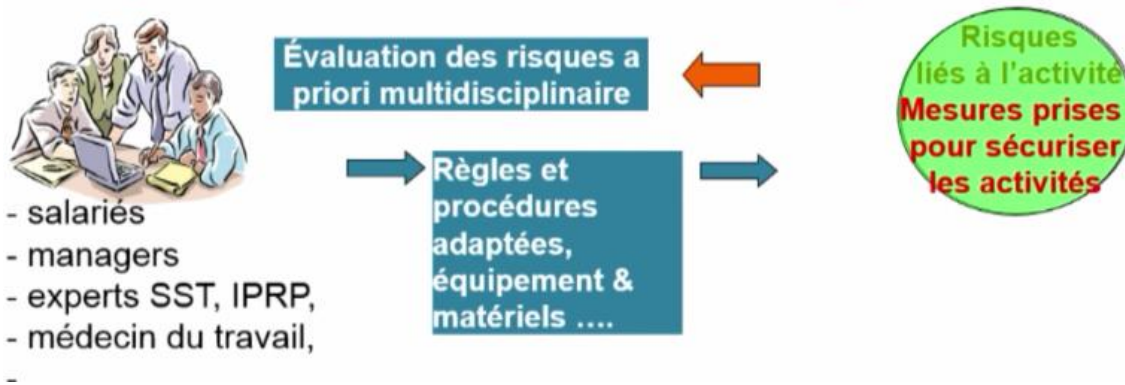
Cela, c'est l'évaluation générique, responsabilité de l'employeur cependant les entreprises qui performant en matière de santé-sécurité au travail montrent que quand on fait cela, ce n'est pas suffisant et qu'il faut faire et mettre en place une évaluation complémentaire des risques SST.

3. L'évaluation complémentaires des risque SST

Alors, si j'image le propos,

- chaque fois qu'un employeur confie des activités à un salarié, il y a des risques liés à l'activité.
- Un employeur responsable va solliciter ses experts et les acteurs nécessaires pour conduire une évaluation des risques. Ces experts et ces acteurs, salariés, managers, préventeurs, médecins du travail et autres experts plus thématiques de type ergonomes, etc.,
- Ceux-ci vont proposer des règles, des procédures, de la formation, des équipements, des matériels, bref, tout un tas de mesures
- Ce corpus de mesures va conduire à ce que vous mettiez sous contrôle les risques liés à l'activité.

La place de l'évaluation complémentaire

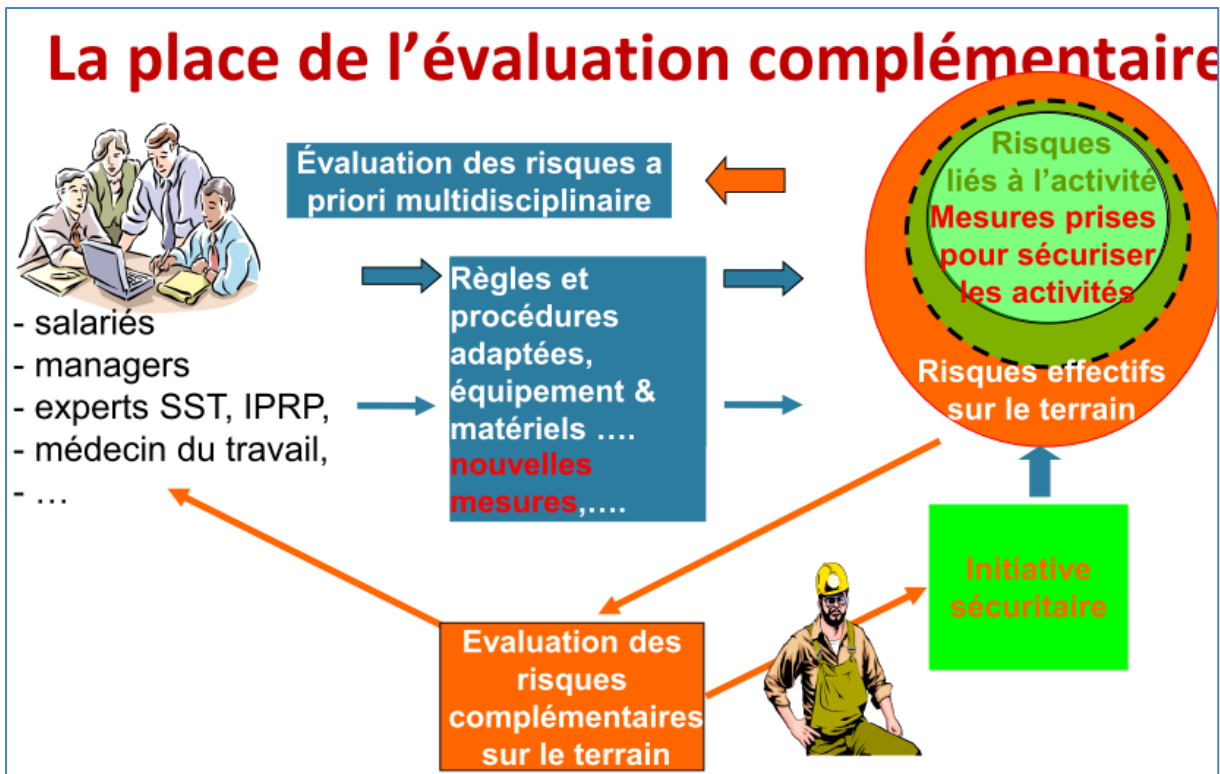


Quand on fait cela, c'est super. On a répondu à son obligation générale, sauf que sur le terrain, on constate souvent qu'il y a encore des risques très contextués et qui n'ont possiblement pas été pris en compte par l'évaluation générique des risques.

- Et des études nous montrent que si on rajoute des règles aux règles aux règles, on finit par avoir encore plus de règles tellement énormes que plus personne ne le connaît. Ne le connaissant pas, elles ne sont pas appliquées. N'étant pas appliquées, elles ne répondent pas à ce pourquoi on les a créées, c'est-à-dire améliorer la maîtrise des risques, donc plus vous rajoutez des règles, et moins vous avez un impact sur votre niveau de maîtrise, et donc sur votre accidentologie et sur le nombre de maladies professionnelles.
- A l'inverse, ces études démontrent que si vous organisez une évaluation complémentaire des risques sur le terrain faite par vos salariés, qui vont donc se poser la question : aujourd'hui, avant de réaliser ma tâche, où puis-je me faire mal, où est-ce que j'ai un risque d'avoir un accident ou d'être exposé à des dangers possiblement qui pourraient m'octroyer des maladies à plus long terme, et que ces salariés identifiant de telles situations fassent preuve d'initiative sécuritaire, c'est un mot québécois que j'ai gardé parce que je le trouve joli, initiative sécuritaire dont ces études dont je vous parlais montrent qu'elles ont un très fort impact sur l'accidentologie. D'ailleurs, vous ne le savez peut-être pas mais c'est déjà comme cela que cela se passe parce qu'il y a toujours un écart entre le travail prescrit et la façon dont il est effectivement réalisé sur le terrain, et nos salariés, en permanence, sont sur ce champ de produire des initiatives sécuritaires, c'est-à-dire de trouver la bonne façon de faire qui fasse que les risques sont le mieux possible maîtrisés en fonction du contexte qu'ils ont à vivre sur le terrain. Evidemment, cette initiative sécuritaire, il est intéressant de la capitaliser, c'est-à-dire, on rend compte à l'employeur qui peut réinjecter ces informations dans son évaluation des risques génériques, et cela peut l'amener à élargir le champ de son niveau de maîtrise des risques par rapport au champ du départ.

Je vous ferai observer d'ailleurs que l'initiative sécuritaire, dans son mode le plus extrême, est un droit qui a été confié au salarié et qui s'appelle le droit de retrait, c'est-à-dire que le salarié a le droit, sans subir aucune sanction, de se retirer d'une situation de travail dès lors qu'il juge qu'il est exposé à un danger grave et imminent. Mais bien-sûr, pour pouvoir identifier qu'il est exposé à un danger grave et imminent, cela suppose quoi ? Que ce salarié mène une évaluation des risques sur le terrain, c'est-à-dire une évaluation complémentaire sur le terrain.

Toute cette diapositive pour vous faire toucher du doigt, que cette façon de procéder, si l'évaluation générique répond à une obligation réglementaire, l'évaluation des risques complémentaires sur le terrain n'est pas une attente réglementaire mais se déduit de l'obligation qui est faite à l'employé, du droit qui est donné à l'employé de se retirer d'une situation en présence de danger grave et imminent.



Alors, si on veut aller un peu plus loin sur les pratiques qu'on peut demander aux employés de conduire pour pouvoir précisément mettre en œuvre cette évaluation des risques de deuxième niveau, sous ce petit schéma, ce petit poster, elle se résume à cinq pratiques finalement.

La première, avant de commencer ma tâche et sur le terrain, je regarde mon environnement de travail et j'identifie les dangers qui auraient pu échapper à la vigilance de l'évaluation générique.

Deuxième étape, j'identifie qui est susceptible dans l'équipe de travail, moi, mais d'autres acteurs si je ne suis pas tout seul, qui est donc susceptible d'être exposé et comment ?

Troisième étape, je vais évaluer ces risques. Je vais identifier les dangers. Il y a des personnes de l'équipe susceptibles d'être exposées donc il y a des risques, je vais les évaluer.

Quatre, je prends toutes les mesures possibles pour éliminer le risque et je me protège et je protège les autres.

Et cinq, en cas de changement dans le processus ou dans les conditions de travail, je vais réitérer le processus de façon à m'assurer que je peux bien continuer mon activité en toute sécurité.

Voilà, nous arrivons au terme de cette séquence sur la démarche d'évaluation des risques en santé-sécurité au travail. Peut être seront-nous amenés à nous revoir dans d'autres lieux pour partager plus en avant sur ce sujet. D'ores et déjà, j'aimerais que vous reteniez que cette démarche d'évaluation

des risques est régaliennne. C'est l'application du deuxième principe de prévention. De la lecture des textes, on en déduit qu'elle se structure en deux niveaux,

- un niveau responsabilité de l'employeur qui va formaliser le résultat de cette évaluation des risques, en France, dans un document qui s'appelle le document unique, et qui est fait évidemment pour mettre en place des actions pour améliorer sa maîtrise des risques, mais ce niveau est complété
- d'un deuxième niveau qui est fait par les salariés, systématiquement, avant de commencer le travail et à chaque changement qu'il peut opérer dans le travail, de façon à venir s'assurer que des risques contextualisés sont bien pris en compte et sont bien maîtrisés sur le terrain par les acteurs.

III. RPS – Yves Clot- Ressources pour la Santé au Travail

J'ai tourné un peu dans les ateliers, donc j'ai vu et entendu comment les choses se passaient. J'ai trouvé qu'elles se passaient vraiment très bien, pour une raison un peu paradoxale qui est la suivante : c'est qu'on a très peu parlé des RPS. Et cela ne peut que me satisfaire parce que depuis de nombreuses années, depuis qu'on a essayé de désigner ainsi le problème, je me suis littéralement insurgé contre cette désignation.

Le livre, *Le Travail A Cœur* que j'ai rédigé en 2010, avait comme sous-titre « Pour en finir avec les risques psychosociaux ». Evidemment, beaucoup de monde l'a lu au premier degré. **En finir avec les risques psychosociaux** qui nous réunissent aujourd'hui, dans mon esprit, **c'est en finir avec la catégorie** de risques psychosociaux.

Quand je vois le cheminement d'une après-midi comme celle-là, la manière dont le travail commence à se faire en profondeur, et qu'on commence à aborder les vrais problèmes, je suis assez satisfait. **Mon idée est assez simple**, c'est que pour arriver à parler santé, si on veut vraiment maintenir le sigle RPS, on peut le faire. Il suffit de dire que **RPS**, cela veut dire **Ressources Psychologiques et Sociales des Salariés**. Ainsi, on peut dire qu'au fond, il faut développer les RPS.

J'ai toujours été partisan de développer les RPS, développer les Ressources Psychologiques et Sociales des Salariés pour faire face aux situations de travail réelles.

Et cet après-midi, j'ai trouvé dans les ateliers qu'on s'est posé **le problème de comment on peut développer les capacités d'agir des salariés** au sens large, y compris des directions, et que c'était cela le problème. Et si c'est cela le problème, cela **c'est un bon problème**. C'est plus compliqué de faire cela que de faire passer des questionnaires.

Je n'ai rien contre les questionnaires, et mon collègue William DAB sait à quel point les deux démarches ne sont pas incompatibles, ce n'est pas la même chose. Cela peut s'épauler. **Il y a beaucoup d'entreprises dans lesquelles on a commencé par des questionnaires**, et ensuite on est passé à des interventions pour développer les ressources, mais j'ai toujours été sceptique sur l'idée qu'un questionnaire fournissait l'interprétation de la situation au-delà d'une ressource pour interpréter la situation et voilà.

Pourquoi la question de la santé est extrêmement importante ?

Parce que quand on aborde le problème par le biais des ressources, c'est central pour la santé. Parce que la santé, ce n'est pas seulement l'absence de maladie, la **santé, c'est une capacité d'agir**. Donc, **se poser le problème du développement des capacités d'agir, c'est se poser le problème de la santé**. Alors, la thèse que je défends est simple : à partir du moment où on ne peut plus prendre son travail à cœur, les risques sur la santé psychique et mentale augmentent, surtout lorsque c'est systématique.

Qu'on ne puisse pas toujours prendre son travail à cœur, ce n'est pas très grave, cela peut même reposer. Mais si on ne prend **plus jamais** son travail à cœur, c'est extrêmement dangereux. Lorsqu'on se raconte l'histoire « **que ce n'est pas grave** » que la vraie vie est ailleurs. Que son travail ne soit plus défendable à ses propres yeux, qu'on n'en tire plus aucune fierté et que l'on ne puisse pas, au

moins de temps en temps, avec sa famille, ses enfants, à table, parler de ce qu'on fait avec un peu de lumière dans les yeux, **c'est dangereux pour la santé.**

C'est une chose simple, pouvoir parler de temps en temps avec les yeux qui pétillent de ce qu'on fait et de ce qu'on a réussi à faire **c'est un bon critère.** Si on ne peut plus faire cela, jamais, attention danger. **Toutes les énergies**, de mon point de vue, doivent être tournées vers cela. Pouvoir **prendre son** travail à cœur et s'attaquer à cette question-là dans les organisations. L'expérience montre que quand on prend le problème comme cela, d'une sorte d'intransigeance sur le travail bien fait, c'est compliqué à vivre dans les organisations d'aujourd'hui.

Un exemple :

La Poste doit se transformer, c'est incontestable parce que si elle ne se transforme pas, elle ne survivra pas. Donc, l'idée de ne pas transformer La Poste aujourd'hui est une idée naïve, par contre la manière dont elle se transforme est un vrai problème.

Fabienne ANNICK, est sociologue, personne n'est parfait. Et cette sociologue a fait un travail remarquable. Elle a analysé pendant 24 mois la mutation, la transformation du travail dans deux bureaux de poste de la région parisienne.

Elle a publié un livre qui s'appelle Le sens du travail - beau titre - Chronique d'une Modernisation Annoncée, ERES.

Donc nous sommes dans une situation de formation où l'on forme les guichetiers à l'usage des scripts langagiers. Les scripts langagiers, c'est le principe du marketing téléphonique. C'est devenu aussi, un outil de travail dans les bureaux de poste aujourd'hui ; ce qui permet, au moins selon la direction, ce qui est un point de vue légitime, d'aller plus vite au but et de se protéger d'un certain nombre de difficultés aux guichets. La formation est fondée sur des jeux de rôle dans lesquels le formateur et l'animateur des ventes sont chargés d'apprendre aux guichetiers comment 'utiliser ces scripts langagiers. Donc, je vais vous lire une petite séquence de formation.

Imaginez la situation : il y a 15 guichetières, des femmes, et deux hommes, un formateur et un animateur des ventes.

Le cahier des charges de la formation prévoit que le guichetier a en face de lui **un client bougon et conservateur.** Le client est bougon et conservateur, donc il faut lui vendre un produit de la Poste.

Sandra cherche à vendre son produit et cherche à faire le boulot comme on dit. Elle est interrompue

Le formateur : « Ne dites pas « si j'étais vous ou encore à votre place ou même je vous comprends parce que moi... Vous n'êtes pas eux... »

Sandra : « Mais les clients aiment bien qu'on ait une relation de confiance avec eux ».

Le formateur : « Je suis d'accord. Et vous devez le faire, mais établir une relation de confiance n'implique pas que vous deviez vous mettre à leur place. Vous, vous êtes La Poste. Alors, dites plutôt « La Poste vous propose » ou « La Poste s'engage ». Vous devez rechercher ce que La Poste peut proposer de mieux ».

Sur le côté, il y a

Une guichetière qui dit : « De mieux pour eux ou de mieux pour La Poste ? ».

Le formateur : « C'est pareil. La Poste propose ce qu'il y a de mieux pour son client ».

Là, Fabienne ANNICK a noté « gloussements, moqueries à la formation ».

L'animateur reprend : « Votre travail, c'est de satisfaire le client, c'est-à-dire répondre à ses demandes et identifier ses besoins latents . Par exemple, si un client se présente avec un paquet qu'il a lui-même confectionné, indiquez-lui que La Poste lui propose une gamme de prêt-à-expédier qui lui garantit un acheminement en toute sécurité ».

Sandra : « Moi, quand je suis cliente quelque part, j'ai confiance en quelqu'un quand je sais que ce qu'il me propose, c'est ce qu'il aurait choisi pour lui-même. Et au guichet, quand je vois que les clients arrivent avec un **paquet bien fait bien fermé**, je ne vois pas pourquoi, en toute confiance, je vais lui dire de défaire son paquet et de payer trois fois le prix de son acheminement pour acheter un colis Poste ».

Le formateur : « Et bien, c'est une erreur ». Laissez-moi aller au bout. « Pour avoir confiance, **le client a besoin d'avoir en face de lui un vrai professionnel** ». Donc le formateur ajoute : « Et **le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits**. Voilà. Le client ne vient pas voir Madame MICHU qui, à sa place, ferait comme ci ou comme ça, mais Sandra ou Corinne ou Jackie, qui sont des guichetiers professionnels. Vous ne deviez pas vous mettre à leur place ! ».

Une guichetière dans l'autre angle mort : « Cela, c'est sûr que si on se mettait à leur place, on ne vendrait pas beaucoup ».

Le formateur : « **Justement, vous ne vendez pas beaucoup. C'est d'ailleurs pour cela que vous êtes là aujourd'hui** ».

Voilà, je vais quand même essayer d'élargir le propos. **Vous avez ri et c'est ce que je cherchais à faire**. Dans la situation, il y a un rire aussi après cette phrase-là. Et ce rire-là, le psychologue que je suis, évidemment, donne une interprétation un peu différente du sociologue, c'est normal.

Evidemment, ce rire, c'est un double rire :

Il y a un premier rire, c'est un rire de raillerie de la part des guichetières à l'égard de ce **formateur** que je n'incrimine pas d'ailleurs, parce que le formateur, il fait un métier très respectable avec un cahier des charges qu'il n'a pas établi, et peut-être qu'il pense aussi différemment de ce qu'il dit, mais il fait son travail. Il essaie de le faire dans des conditions difficiles. Et ces guichetières, elles rient, **c'est un rire de raillerie à l'égard du formateur qui est en fait un rire de raillerie à l'égard de la hiérarchie**. C'est le rire de ceux qui pensent et il y en a beaucoup dans le milieu professionnel, c'est : « **s'ils y étaient, eux, dans la situation, ils verraient bien comment cela se passe** ».

Mais c'est un rire plus compliqué qui est un rire nerveux, un rire jaune, c'est le rire que nous, on connaît bien, **le rire de la psychopathologie du travail**, le rire de la dérision sur soi-même et même le rire de ceux qui savent qu'après la formation, il va falloir y retourner, au guichet, et que ce qu'on a appris en formation, **non seulement cela ne va pas aider à faire le travail, mais cela va le compliquer**. C'est très embêtant pour une formation puisque **la formation, c'est normalement une ressource**.

Alors, cette situation, il y a deux manières de l'interpréter :

La première manière, consiste à dire :

- ce qui ne va pas là-dedans, c'est qu'au fond, le métier de ces guichetiers est attaqué par la mondialisation de La Poste, la marchandisation. Le contrat symbolique est rompu. Ils ne sont

pas venus à La Poste pour faire de la vente, maintenant ils font de la vente. Le métier est attaqué donc, vous voyez la causalité directe.

Donc, la santé au travail est en danger. Et là, vous avez une interprétation de la situation qui associe mondialisation, financiarisation, crise du travail, santé au travail, et voilà. Et puis, vous pouvez donc dénoncer les choix stratégiques de La Poste. On peut faire cela. Je ne suis pas venu pour discuter de cela, je suis venu pour vous dire que mon interprétation est un peu différente.

Il faut être plus attentif, je pense à la situation.

- Mon interprétation, c'est que si on regarde de près, **lorsque le formateur dit** : « le vrai professionnel, c'est celui qui connaît ses produits », **il vient de faire un pas décisif dans la simplification** du travail réel des guichetiers. Il n'a bien sûr pas tort parce que le guichetier qui ne connaît pas ses produits risque d'être très embêté au guichet. Mais dire que le vrai professionnel, c'est celui-là, là c'est un pas justement qu'à mon avis qui est franchi beaucoup trop vite. Pourquoi ?

Où l'on parle d'expertise et de risques psychosociaux majeurs

Le 24 ou 25 du mois, en général le 25, viennent dans des bureaux de poste en banlieue parisienne, pas partout mais dans beaucoup de bureaux de Poste, des gens âgés, qui savent que la pension n'est pas là. Mais ils ont mis le réveil, ils se sont habillés et ils ont décidé que le 25, la pension était là. **Pourquoi ?**

Parce qu'ils savent que s'ils vont au bureau de Poste, peut-être qu'ils vont avoir quelques chances d'étriller le guichetier, remporter des victoires un peu factices mais quand même c'est une victoire, en tout cas **d'avoir été vus, cesser d'être invisibles**, être passés par le bureau de Poste, **avoir mené une bataille**, l'avoir peut-être perdue mais peut-être aussi l'avoir gagnée.

Donc le 25, ils sont au bureau. Et la pension n'y est pas. Et donc, ils veulent rentrer dans la file.

Là, vous avez plusieurs écoles dans les bureaux de poste, c'est des écoles au sens propre :

- Vous avez ceux qui dédient des guichetiers pour les bloquer à l'entrée, surtout si les bureaux de Poste sont vitrés, on les voit venir. Donc, on va leur expliquer que c'est le 25, la pension c'est le 26, ce n'est pas la peine de venir. C'est compliqué, mais, c'est une partie du métier. Vous conviendrez qu'on est loin du produit au sens strict.
- Et puis, il y a l'autre école qui consiste à les laisser venir dans la file parce qu'on considère que gérer cela dans la file, cela fait partie du travail d'un guichetier et que triompher de cela pour un guichetier, c'est une preuve d'expertise professionnelle. On est très loin du produit, mais on est très près de l'expertise.

Du coup, cela permet de vous donner **ma définition de l'expertise**, c'est celle du professionnel qui est capable de dire : « **cela dépend** ». Non pas qu'il dise « cela dépend » parce qu'il était un ignorant. Il dit « cela dépend » parce qu'il **a fait le tour de la question**, et cela c'est vrai dans le nucléaire, dans les bureaux de Poste, dans l'enseignement, dans les hôpitaux et partout, et même chez les profs d'université. Alors, si jamais vous rencontrez des universitaires qui ne peuvent pas dire « cela dépend », **méfiez-vous !**

Dans cette situation, que je décris, je vais aussi vous donner **ma définition du risque psychosocial majeur** dans lequel nous sommes. C'est celui que vivent ces opératrices dans cette situation.

Le risque psychosocial majeur est :

- **le déni du conflit de critère sur la qualité du travail.** Pour les guichetières, être capable de bien gérer quelqu'un qui n'est pas à sa place dans une file, c'est très important. Être capable de bloquer à l'entrée des gens qui vont perturber la file et qui vont électriser le bureau de Poste - parce que l'une des compétences des guichetiers dans les bureaux de Poste, c'est que le bureau de Poste ne s'emballe pas. **Un bureau de Poste, c'est électrique par définition. C'est une centrale électrique un bureau de Poste. Être capable de gérer cela, c'est une vraie expertise et cela ne consiste pas simplement à connaître ses produits.**

Déni du conflit, déni du conflit à fonction. Je vais être précis parce que c'est évidemment très important. **Je suis un adepte du conflit.** Pas du conflit entre personnes, et même pas du conflit social, mais **du conflit de critères sur la qualité du travail.** Mais **les conflits de critères** sont déniés massivement dans les organisations.

Dans notre 1^{er} exemple, la guichetière dit : « un travail bien fait ». Elle ne le dit pas d'ailleurs, c'est moi qui le dis. Elle dit : « un paquet bien fait ». **Et la différence entre un clinicien du travail que je suis et un sociologue, c'est cela. C'est quoi un paquet bien fait ?** Si vous poussez l'analyse du paquet bien fait à la poste, vous avez une sorte de jeu d'éventail de critères extrêmement variables.

D'abord, un paquet bien fait, cela peut être :

Le colis préparé par la Poste, celui qu'on vend, pourquoi pas ? Dans les circonstances où quelqu'un vient avec un paquet qui ne peut pas tenir la route, si vous me permettez l'expression, c'est très important que **l'expertise du guichetier** consiste à lui dire : « Vous allez défaire votre paquet et vous allez prendre celui-là parce que votre affaire ne va pas ».

Mais c'est aussi un guichetier d'être capable de dire « finalement, **compte tenu des critères,** compte tenu du poids du paquet, du trajet que le paquet va faire, compte tenu que ce client-là - là on n'est pas seulement dans le produit, on est dans la relation de service - compte tenu que ce client-là, il est déjà venu, que je la connais bien cette vieille personne qui vient toutes les fins du mois envoyer un colis à ses petits-enfants et qu'en gros, c'est toujours la même chose et **que l'on n'a jamais eu de souci,** on va faire comme d'habitude. **Cela, c'est un paquet bien fait, et pourtant ce n'est pas le paquet de la Poste.**

Je ne suis pas en train de vous dire que le paquet jaune de La Poste qui est sur les présentoirs ne doit pas être mobilisé par le facteur.

Donc bien connaître ses produits, ce n'est pas simplement vendre le produit qui est prévu par La Poste. Le paquet bien fait, c'est aussi bien connaître ses produits. Donc, il y a **des conflits de critères qui sont normaux !** Ceux qui sont en première ligne, au front **ne peuvent pas avoir des critères de qualité du travail qui se superposent.** C'est une naïveté sociale.

Aucune société n'éliminera ce conflit de critères sur la qualité du travail. Je dis bien conflit de critères. Et **le risque psychosocial de la période,** le risque principal, celui-là, il est bien réel. Celui-là, ce n'est pas une ressource, c'est un RPS au sens classique.

Le risque principal de la période, c'est le déni du conflit sur les critères de qualité du travail. On fait comme s'il n'y avait pas ce conflit-là.

Les enfants, quand on les regarde, il y a un âge où ils utilisent le conditionnel pour devenir grand : « On dirait qu'on fait comme cela. Tu serais la marchande et je serais la cliente ». Mais dans le monde professionnel, quand on commence à dire : « on dirait que le vrai professionnel, c'est celui qui connaît ses produits, un point c'est tout ». **Quand on a commencé à faire cela, on s'est installé dans le déni du conflit sur les critères de qualité du travail**, et c'est très mauvais pour la santé mentale et physique en même temps.

Vous voyez, j'avance doucement vers la fin, parce que tout est dit. **Le problème, c'est celui-là**. S'installer tranquillement dans l'idée qu'il existe des conflits de critères sur la qualité du travail et que donc, **cela se dispute, cela se discute**.

Si on ne part pas de cette approche-là, on peut avoir par exemple des politiques de communication qui expliquent à ceux qui sont en première ligne que le vrai professionnel, c'est celui qui connaît ses produits. **On peut multiplier les formations**. Il n'empêche que lui, dans la situation où il est, **gardera sur l'estomac ce qu'on peut appeler une activité rentrée, une activité empêchée, une activité contrariée**. Ce qui est le **mécanisme central, on le sait, de la psychopathologie du travail lorsque cela dure**. Une activité rentrée, ce n'est pas forcément grave un court moment, mais lorsque c'est installé, cela devient grave.

Face à cela, dans la situation que je décris, il y a **deux voies possibles d'organisation** :

- La Poste je ne l'ai pas choisie pour rien, c'est parce que c'est du service. Plus vous allez vers le service, plus vous vous éloignez de l'industrie plus, les conflits de critères sur la qualité du travail sont dans l'objet qu'on travaille puisque l'objet qu'on travaille, c'est un sujet ou des sujets. Là, c'est par définition conflictuel du côté du réel. **Le réel ramène le conflit de critères en permanence** : à la fois sauver La Poste en vendant et rendre un service qui n'est pas forcément simplement de vendre le produit qui a été prévu :

Sandrine Caroline, dans sa thèse, elle a appelé cela des **antinomies professionnelles**. C'est des dilemmes. **On ne peut pas les supprimer. On peut les enrichir**. Et alors là, il y a deux voies. Et plus on va aller vers les services, plus la question va se poser.

- La première voie, c'est le script, la procédure. Comme c'est compliqué, il faut aider les gens à simplifier le réel. Dans mon vocabulaire, je dirais : « **il faut aider les gens à pasteuriser le réel** ». Le script sert à cela. Avec un script, vous allez droit au but et avec cela, vous n'avez pas de souci. Là, vous avez un **outillage de l'organisation, un équipement des professionnels au script**.
- La deuxième voie, c'est de dire : « **au plus, c'est compliqué le réel, au plus il y a du conflit de critères dans l'objet qu'on travaille, au plus on a besoin de travail collectif** ». Donc, le **deuxième instrument de travail qu'on peut privilégier dans les organisations, c'est le collectif** du travail.

Pour faire quoi ? Le collectif de travail pour arriver ensemble à débrouiller les nœuds du réel, c'est-à-dire à dépasteuriser. Finalement **enrichir les dilemmes** pour développer le métier, développer les

ressources professionnelles. On a un **collectif de deuxième génération**. Pas le vieux collectif homogène, celui qui rassemble et qui protège comme le bouclier et dans lequel il faut être tous d'accord. Non, le **collectif de deuxième génération**, c'est le **collectif de la controverse et de la dispute professionnelle**. Pas de la querelle. La dispute professionnelle sur le travail bien fait.

Et là, c'est la **fonction de l'encadrement** aussi :

- Pouvoir permettre, inciter, et même conseiller aux professionnels de premier niveau, ceux qui sont confrontés à ce réel indigeste là, à **travailler ensemble à chercher les désaccords** qu'ils ont sur la qualité du travail.
- **Pourquoi c'est important de chercher les désaccords ?** Parce que si on cherche les désaccords, **cela permet de faire des diagnostics**. La recherche du désaccord qu'on a entre collègues de travail sur la qualité du travail, c'est-à-dire la recherche du conflit de critères est un outil de diagnostic. Donc, **le collectif, ce n'est pas un but**. Moi dans la vie, j'arrive à vivre autrement qu'en collectif. Vous aussi j'espère. Mais au travail, c'est un moyen extrêmement important de faire des diagnostics sur le réel, et **si le collectif il est homogène, s'il n'y a pas de désaccord, alors c'est un outil sans tranchant**.

Donc, **ma définition du collectif**, est la suivante : il y a un collectif si et seulement si je peux dire à mon collègue de travail, **je peux encore lui dire : « cela, ce n'est pas du boulot »**. Quand je ne peux plus dire cela à mon collègue de travail car, d'une certaine manière le genre convenu, le discours convenu de la situation m'interdit, pour une raison ou pour l'autre, de dire cela à mon collègue de travail, alors de mon point de vue, vous voyez que **c'est assez radical, il n'y a pas de collectif** parce que je ne peux plus dire cela à mon collègue de travail.

Il n'y a pas de collectif, il y a peut-être **une collection**, des collections en milieu professionnel, il y en a beaucoup. On parle de tout au travail sauf du travail. Cela fait des collections, cela ne fait pas des collectifs. **Le collectif, c'est celui qui est capable de supporter la dispute professionnelle** sur le travail bien fait. Si on ne peut plus disputer de cela, il y a quelque chose qui ne va plus.

Alors, de manière un peu plus académique, j'appelle cela **le professionnalisme délibéré**, et c'est de cela que nous souffrons beaucoup : **La baisse du professionnalisme !** C'est pourquoi la question de la santé et la question de la performance et de la compétitivité sont reliées. **La baisse du professionnalisme**, je pense que c'est **un des problèmes majeurs du travail en France**. Mais le professionnalisme, ce n'est pas **l'alignement sur la performance** conçue par un seul. **Le professionnalisme délibéré, c'est le professionnalisme capable de supporter des conflits sur les critères** de qualité du travail. Et pas seulement les conflits à l'intérieur du collectif de développement. Dans le collectif, si on ne fait pas ce travail-là, on ne peut pas supporter **ce qui est absolument devenu indispensable**. **C'est le dialogue avec une direction** qui, elle-même, peut faire valoir légitimement un certain nombre de critères qui ne sont pas les nôtres, si je parle du point de vue du collectif. Et donc, **le professionnalisme délibéré** que je suis en train d'évoquer **marche sur deux jambes** :

- Premièrement, des collectifs qui soient incités à la controverse professionnelle pour faire les bons diagnostics, et

- deuxièmement, des collectifs capables de soutenir le dialogue et le professionnalisme délibéré avec des directions qui peuvent faire valoir et qui doivent faire valoir la légitimité de leurs critères pour passer des compromis dynamiques sur la performance.

Donc au passage, pour moi, **santé et performance sont absolument liées**. Il ne peut pas y avoir **des institutions de la performance** où on discute finance, et il ne peut pas y avoir de l'autre côté **des institutions où on discute santé pour réparer les dégâts** des institutions de la performance, **cette déhiérarchie est dangereuse pour la santé** et pour l'efficacité des organisations.

C'est le conflit institué sur les critères de qualité de la performance qui est source de santé. Alors évidemment, les psychologues parfois rechignent en disant : « oui, mais l'efficacité, c'est le contraire de la santé » pas du tout ! Tout le monde a fait cette expérience. **C'est quand on ne se sent pas efficace qu'on va mal**. Alors, après, si vous me dites : **il ne faut pas confondre efficacité, rentabilité et compétitivité** », je suis d'accord. Mais justement, pour ne pas confondre, il faut des institutions dans lesquelles on peut se confronter là-dessus.

Le système de relation professionnelle à la française marche à la défiance parce qu'on tourne le dos à ce conflit institué. On a **un vrai problème politique**, au bon sens du terme, **de réforme de l'entreprise** pour que cela soit possible.

Si cela n'est pas possible, et dans beaucoup d'endroits ce n'est pas possible, surtout **en France**, où on a le goût du conflit, vieille histoire sociale, on a le goût du conflit, difficile de se refaire.

La seule solution, c'est de changer les objets de conflit. Je dirais même, la seule solution, c'est de développer et d'enrichir la nature du conflit, de passer des conflits classiques qui empoisonnent la vie des organisations, à des conflits dont l'objet soit les critères de qualité du travail.

Et souvent d'ailleurs, c'est parce qu'on n'a pas ce conflit qu'on a tous les autres. S'il n'y a pas **l'installation tranquille dans la controverse** ou la dispute professionnelle pour quelque chose qui est plus grand que nous, qui mérite plus que les intérêts que nous avons les uns et les autres, qui sont d'ailleurs aussi légitimes pour nos petites personnes : la qualité.

La qualité des produits, faire qu'on ait **des médicaments qui ne soient pas toxiques**, faire que l'on puisse mettre dans nos assiettes quelque chose qui ne nous rende pas malades, eh oui, **tous ces scandales sanitaires, il y a un vrai problème de qualité et de professionnalisme délibéré**. Si on n'a pas cela, c'est des problèmes de qui relie santé au travail et santé publique, alors, on a **la masse des activités contrariées**.

Ma conclusion est qu'on a l'écrasement d'une fatigue par l'autre, parce que pour moi, **il y a deux fatigues**. Je parle de fatigue, **je ne parle pas de stress**, on pourrait parler du stress, on pourrait en parler longtemps. On pourrait vous faire un petit séminaire avec William DAB sur cette affaire-là.

- **La première fatigue, je la souhaite à tout le monde** parce qu'elle est fondamentale pour la santé, contrairement à ce que parfois on voit. **La santé serait protégée parce qu'on fait moins d'effort ?** Mais ce n'est pas vrai du tout. La bonne fatigue c'est la **fatigue qu'on fait pour un objectif** qu'on s'est fixé ou qu'on nous a fixé, **qu'on atteint, pour le résultat qu'on a atteint et auquel on retourne** parce que justement on a fait l'expérience de son efficacité.

Le but qu'on s'est fixé et qu'on a atteint, **dans lequel on se reconnaît et qui est défendable à ses propres yeux**. Cette fatigue-là, je la souhaite à tout le monde. Cette fatigue-là, alors on s'en repose bien. **On dort bien avec**. Que cela soit physique ou mental.

- Et puis, il y a une deuxième fatigue qui, malheureusement, est en train de subvertir la première. C'est la **fatigue de tous les efforts qui ne vont pas au but, les efforts impuissants**. Toutes ces activités qui ruinent la santé, non pas parce qu'on fait beaucoup, mais parce qu'on **n'arrive pas à faire ce qu'il faudrait faire**. La fatigue du travail ni fait, ni à faire. La fatigue du travail qu'on a fait et qu'il faudra refaire, **toutes ces activités qu'on garde sur l'estomac**, encrister nécrosé qu'on ramène à la maison, comme on dit, une drôle de fatigue, je suis d'accord, la fatigue du travail qui n'est pas fait.

Depuis 20 ans je me bats sur cette idée, là il y a une **fatigue** tout à fait **spécifique qui ruine la santé physique et psychique**. Pas l'activité réalisée, l'activité non réalisée, l'activité impossible. Ce qu'on voudrait faire et qu'on ne peut jamais faire. **Ce qui réveille la nuit, cela c'est une drôle de fatigue**, qui empêche de se rendormir quand on s'est réveillé. On commence à mouliner, à ruminer. Donc, la fatigue de tout ce qui n'est pas fait et qu'on garde sur l'estomac, l'activité empêchée, l'activité avortée c'est ruineux pour la santé.

Et voilà, **cette deuxième fatigue-là, on ne peut pas s'en sortir simplement en étant écouté par un psychologue**.

Je veux dire avec beaucoup de tranquillité parce que vous imaginez bien que les psychologues du travail que nous formons au CNAM, ils trouvent beaucoup à écouter la plainte des sujets qui se plaignent de ce travail rentré qu'ils gardent sur l'estomac. Mais là, il y a une autre psychologie du travail possible qui consiste au fond à intervenir dans les organisations pour lutter, parce que c'est une lutte, parce que c'est compliqué contre ce déni du conflit sur les critères du travail bien fait et faire retrouver le plaisir du travail bien fait et du professionnalisme délibéré et controversé. Voilà, merci.

IV. Entretien avec Benoit Massin / RPS

William DAB :

Bonjour, dans cette séquence consacrée à l'identification des dangers et des risques professionnels, nous avons parlé des agents physiques, des agents chimiques, des agents microbiologiques qui sont les agents que l'on présente comme étant une source d'altération possible à la santé des employés. Mais depuis quelques années, d'autres types d'agents pouvant altérer la santé des travailleurs sont discutés, et qu'on regroupe sous le vocable, risque psychosocial. Et pour référer cette notion un peu complexe, nous avons invité Benoît MASSIN.

Benoît MASSIN dirige un cabinet d'audit, de conseils et de formation dont l'action est particulièrement consacrée à la prévention primaire des risques psychosociaux.

- **d'où vient cette notion ? Comment émerge cette notion parmi les différents facteurs de risques ?**

Le concept risque psychosocial n'est pas français, et d'ailleurs, il a un petit peu de mal à s'acclimater en France. Il ne fait pas du tout l'unanimité. Un certain nombre de spécialistes proposent d'autres termes à la place. Et on peut dire qu'il vient principalement des États-Unis et de Suède.

Le terme qui a été utilisé aux **États-Unis** est beaucoup plus le concept de **stress organisationnel**. Robert KAHN, de l'Université de Michigan a mené des recherches au croisement entre santé travail et psychologie du travail qui, aux États-Unis, n'existe pas forcément en tant que tel.

Ils ont cette discipline qu'ils s'appellent **organisational behaviour**, qui est l'étude du comportement dans les organisations. **C'est très pragmatique**, à l'américaine, son rôle : **qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas** en termes de management dans une organisation, aussi bien une **armée**, qu'un hôpital ou qu'une entreprise ? Qu'est-ce qui fait que les gens sont contents de travailler encore, et ainsi de suite ?

Et donc, ils se sont d'abord intéressés à des notions comme la notion de satisfaction au travail ou d'adhésion à l'entreprise de l'organisation de travail, ce qu'ils appellent l'implication organisationnelle ou l'engagement organisationnel, et Robert KAHN a décidé de croiser cela avec la santé au travail. Et donc, **c'est là où est apparue la notion de stress organisationnel**.

Il a démarré ce projet de recherche **en 1959**, et il a publié le premier livre sur la question en 1964, qui s'appelle précisément **Organizational Stress**, c'est un livre collectif. En gros, la méthode américaine, c'est de repérer quels sont ces facteurs organisationnels ? Donc, on croit qu'organisationnel c'est uniquement les dysfonctionnements organisationnels, alors qu'aux États-Unis, organisationnel, c'est toutes les dimensions du travail. C'est aussi bien le contenu du travail, de la tâche que le style de supervision qu'on peut avoir de la part du management, que les relations sociales au sein de l'entreprise ou les contraintes de temps et ainsi de suite.

- **Quand on cherche à décrire des situations de travail, leurs caractéristiques, de façon pertinente au regard de la dimension psychosociale, quelles sont les grandes dimensions qu'il faut prendre en compte ?**

Donc ça, il y a une multitude de propositions, peut-être juste avant, pour terminer, pour le côté suédois... Les Suédois ont joué un rôle très important. Déjà, le terme même de risque psychosocial ou facteur de risque psychosocial, pour être complet, est venu à nouveau du croisement de la santé publique, de l'épidémiologie d'une part, de recherches expérimentales en laboratoire sur le stress

parce le premier institut de recherche sur le stress au monde est suédois, a été fondé par Lennart LEVI, entre l'Université de Stockholm et le Caroline Square Institute, et d'autre part, la psychologie du travail.

Le nom important c'est **Bertil GARDELL** qui était professeur à l'Université de Stockholm. Donc ils ont cherché à repérer en termes d'épidémiologie, qu'est-ce qui faisait que les gens tombaient plus ou moins malades au-delà de toutes les causes physiques, chimiques, etc. ?

Ensuite, ils ont pris des catégories socioprofessionnelles ou démographiques, du style l'âge ou le sexe, et ainsi de suite. Après ils ont affiné progressivement sur le plan professionnel : **est-ce que dans certains métiers, on a plus de maladies que d'autres ? Les maladies cardiovasculaires, est-ce que c'est pareil d'un secteur à l'autre ou pas ?** KARASEK qui est américain, a travaillé aussi avec Töres THEORELL un Suédois et ils ont regardé si **les maladies cardiovasculaires sont uniformément réparties dans tous les métiers** et selon toutes les organisations de travail. **Pas du tout**, il y a des différences absolument énormes. On a des taux de prévalence qui vont de proche de 0 à 20 %. Après, ils ont identifié des facteurs organisationnels comme par exemple **l'exigence du travail ou la latitude décisionnelle**. **Donc, en Suède**, ils ont mené les premiers travaux épidémiologiques sur les caractéristiques du travail. **Ce sont eux qui ont créé le terme de facteur de risque psychosocial** introduit ensuite par Lennart LEVI dans la Communauté Européenne .

- **Pour un manager qui veut analyser les situations de travail, quels sont, à votre avis, les grands axes qui permettent de caractériser, de décrire ces situations de travail ?**

Disons, il y a des axes sur lesquels les managers ont peu de levier d'action, et les axes sur lesquels ils ont des leviers d'action très importants. Donc là, je vais me concentrer sur la prévention primaire. **La prévention primaire**, c'est la prévention à la source !

Les facteurs en amont, c'est-à-dire en gros, avant que le problème ne se réalise.

Donc, quand on intervient sur une situation très dégradée, c'est du **tertiaire**, c'est plus du curatif. En **secondaire**, c'est apprendre aux personnes à gérer une situation difficile.

En primaire, c'est **essayer de faire en sorte que l'organisation ne génère pas tous ces problèmes-là**. Ce sont, par exemple **les facteurs sur lesquels les managers ont des leviers d'action** :

C'est par exemple **la reconnaissance**, ou aussi **le soutien social**. Donc j'ai un collaborateur qui est en difficulté technique ou en difficulté émotionnelle, comment je traite cela ? parmi les facteurs très importants qui ont été mis en évidence par les Suédois, il y a **le contrôle** : est-ce que j'ai un contrôle sur ma propre activité ou est-ce que je n'ai aucun contrôle ? Donc, ça va d'un extrême qui serait **quelqu'un** qui serait un artisan, **qui s'organise comme il veut à quelqu'un qui est sur une plateforme téléphonique** dont chaque parole qu'il dit est prévue à l'avance par un script et où il a **zéro latitude décisionnelle**.

Ils ont démontré que moins on avait de latitude décisionnelle, plus on avait de **problèmes** de santé.

Donc par exemple, **le manager a un levier sur le fait de consulter ses collaborateurs**, lorsqu'il veut modifier quelque chose, le fait de développer un management participatif par exemple. Donc, ça c'est au moins trois leviers d'action très importants pour le manager.

- **L'implication des managers dans l'évaluation et la gestion des risques psychosociaux, vous la concevez comment ? Vous la conseillez comment ?**

Les managers ont un rôle crucial parce que ce qu'on observe dans la réalité de tous les jours, c'est qu'il y a au moins trois éléments très importants.

Il y a évidemment le CHSCT, il y a la direction. Si la direction d'entreprise paye une action mais en fait s'en fiche, pourquoi est-ce que les managers qui sont débordés iraient s'impliquer dans une charge supplémentaire ?

La réaction première des managers débordés c'est de dire, on doit s'occuper de la sécurité, on doit s'occuper de la qualité, la barque est plus que surchargée, on ne va pas se coller en plus les risques psychosociaux. Mon rôle, ce n'est pas d'être assistante sociale ou infirmière.

Donc là, la seule chose qui peut les motiver, c'est un enrichissement de leur métier de manager dans la dimension potentiellement la plus intéressante qui est la dimension humaine. Donc, il faut qu'il soit impliqué dans le processus sinon ça ne marche pas. Cela c'est clair et net.

Ensuite, leur rôle pour l'évaluation elle-même, normalement ce n'est pas tellement leur rôle, c'est mieux si c'est fait soit par un préventeur interne, soit de manière externe. En revanche, en termes de relais et de prévention primaire, plus éventuellement un petit peu aussi de tertiaire, ils peuvent jouer un rôle, par exemple détecter un collaborateur en difficulté et faire remonter l'information.

Et enfin, je dirais aussi qu'il faut penser aux managers en tant que tels parce que ce sont souvent les oubliés dans l'affaire. Aujourd'hui en France, c'est probablement ceux qui sont, de ce que je vois dans les entreprises, les gens les plus impactés souvent.

- **Le manager n'est pas seulement stressé, il est stressé. C'est ça l'idée ?**

Je vois beaucoup d'entreprises où ce sont ceux qui sont les plus stressés, parce qu'en fait, les managers servent de couche d'amortissement, donc ils sont souvent isolés.

Ils subissent une tension au maximum.

Ils sont souvent isolés parce qu'ils ont une façade sociale où ils doivent afficher que tout va bien. Ils ne peuvent pas s'en plaindre à la hiérarchie parce qu'ils doivent dire à la hiérarchie, J'assume tout. Ils ne peuvent pas en parler à leurs collaborateurs parce qu'ils sont chefs et donc le chef ne peut pas parler de ses problèmes à ses collaborateurs. Et donc, si pour peu que dans l'entreprise, il n'y a pas un climat de confiance entre managers, il se retrouve tout seul et on sait très bien que la combinaison de fortes tensions, des stress psychologiques plus isolement social est un cocktail toxique qui potentialise des risques.

- **Vous insistez aussi sur la notion de conflit de rôles, vous pouvez expliciter un petit peu cette notion ?**

Robert KAHN, l'Américain pionnier du stress organisationnel avait beaucoup insisté là-dessus et sur le fait qu'en fait, on pourrait dire que la plupart des êtres humains cherchent à satisfaire la plupart des exigences qui leur sont posées. Donc par exemple, si je suis ingénieur, je vais essayer de faire mon travail d'ingénieur le mieux possible, si j'ai une vie de famille, je vais essayer d'être un bon père, d'être un bon mari, et ainsi de suite. Et on peut avoir, au sein du travail même, des conflits entre des exigences différentes. Par exemple, si mon manager me demande de faire une chose mais que je suis dans un projet transverse avec un autre manager d'une autre direction qui vient me demander autre chose. Et donc la version moderne du conflit de rôles, maintenant, c'est beaucoup les conflits de priorités, où on constate que, comme avant il y avait une organisation plus en silo dans les entreprises, maintenant les entreprises modernes, parfois, ont conservé l'organisation en silo.

Ils rajoutent du matriciel, ils rajoutent du mode projet, ce qui fait qu'une personne peut se retrouver au croisement de deux ou trois priorités qui se télescopent complètement et qui peuvent tomber en

même temps. Les niveaux +2 et n+3 ne sont pas au courant, ne comprennent pas que la personne en question ne réponde pas à leurs attentes et...

- **Ça c'est un problème de régulation entre les missions et les moyens.**

Oui, et également de coordination aux échelons les plus élevés des entreprises. Parce qu'une direction peut n'être pas du tout au courant de ce que fait une autre direction.

Dans les entreprises de grande taille, c'est vrai, c'est une vraie question.

- Je voudrais terminer par une question qui fait souvent controverse, c'est que quand on parle des facteurs de risques psychosociaux, on est sur du vécu qui, par essence, est assez subjectif, renvoie à des notions qualitatives, de bien-être, de qualité de vie. Même la définition du stress : on rappelle donc dans le cours que c'est une perception. Ce n'est pas forcément une réalité objective. Or, certains proposent des approches quantitatives pour mesurer le stress dans les entreprises, mesurer les facteurs associés à des niveaux de stress élevés ou bas. Et pour certains, cette démarche est totalement illicite et ce qui est subjectif n'est pas mesurable. **Dans cette controverse, quelle est votre position et quelles sont les approches que votre bureau, facteur humain, préconise aux entreprises ?**

Alors, pour la première partie, je ne vais prendre trop de position dans la controverse parce qu'il y en aurait pour plus de cinq minutes.

Mais on peut dire que d'une part, il y a des spécialistes qui sont opposés justement à toute mesure de la souffrance au travail, qui considèrent que c'est quelque chose qui ne se mesure pas. Alors, le **terme de stress est controversé** sur le plan scientifique. Ce qu'on peut dire, c'est que d'une part il y a la **physiologie du stress** qui, a priori, n'est pas contestée. Et donc c'est quelque chose **que l'on peut mesurer par des indicateurs** biochimiques, notamment dans le taux de certaines hormones ou de leurs métabolites dans le sang, dans les urines, dans la salive.

Donc **on peut dire sur le plan biologique, une personne est stressée ou n'est pas stressée.** Donc, ça c'est plus difficilement contestable.

Ensuite, il y a l'approche psychologique du stress, notamment qui a été repris par les organismes officiels européens et français qui, là, est plus discutable parce que ce n'est pas toujours forcément le stress qui pose des problèmes de santé derrière, ça peut être le stress mais cela peut être d'autres composantes, par exemple le modèle de SIEGRIST, qui vient d'Allemagne, ne renvoie pas forcément à un état de stress. D'abord, il ne parle pas du tout de la notion de stress, ensuite ça serait peut-être plus proche de la notion, **en psychométrie, de détresse psychologique.**

Donc, ce qu'on peut dire, c'est qu'on peut mesurer le stress sur le plan biologique, on peut le mesurer sur le plan psychométrique. Est-ce que ça explique tout ? Pas forcément. Il y a peut-être d'autres composantes psychologiques qui sont intégrées, donc c'est pour ça que nous, par exemple, on ne mesure pas que le stress, on mesure également la détresse psychologique.

- **Mais vous utilisez des approches quantitatives.**

Oui, on considère comme non suffisant mais nécessaire pour objectiver les situations, et après, l'autre chose qu'on peut mesurer, c'est le facteur de risque psychosocial en termes de santé. Donc, bien que le stress ou la détresse psychologique, on peut considérer cela soit subjectif, et quand les gens répondent à des questionnaires, c'est subjectif, c'est leur propre ressenti, en même temps, on peut mesurer des conséquences en termes de santé physique - par exemple les maladies

cardiovasculaires, le taux de maladies infectieuses, les TMS, ainsi de suite - du fait de ce ressenti. Et on peut constater qu'il y a des écarts.

Par exemple, si on prend la latitude décisionnelle avec une forme de charge de travail, entre ceux qui ont une forte exigence du travail et une faible latitude décisionnelle et ceux qui ont une forte charge de travail et une forte latitude décisionnelle, les premiers ont sept fois plus de chances « d'avoir des maladies cardiovasculaires » que les autres. Donc, il y a une conséquence physique objectivable.

Ensuite, est-ce qu'il faut favoriser une approche purement qualitative ou une approche purement quantitative ? Une approche purement quantitative, pour aller vite, ne suffit pas. D'abord, beaucoup d'audits quantitatifs, par questionnaire, pour dire les choses franchement, sont de mauvaise qualité ou sont très insuffisants. Déjà, il faudra des audits un petit peu plus complets, et ensuite même avec des audits très complets, cela ne suffit pas parce que ça va donner des indicateurs. Donc, ça va vous dire, ça va dire à un DRH : « 72% de vos salariés par exemple trouvent que les rôles ne sont pas clairement définis dans votre entreprise ». Il va vous dire : « qu'est-ce que je fais avec ça ? » On ne peut pas gérer avec cela, donc il est nécessaire d'avoir derrière une phase qualitative qui permet de voir avec les gens, qu'est-ce qui se passe exactement ? Pourquoi est-ce que les rôles, par exemple, ne sont pas clairement définis selon eux ? Donc, je pense que le quantitatif est nécessaire pour établir **une sorte de cartographie, pour hiérarchiser les risques**, pour faire un document unique, parce que dans le **document unique, on favorise une approche quantitative...**

Par contre, pour agir, le quantitatif ne suffit pas du tout, et là il faut faire une deuxième phase qui est le qualitatif.

William Dab / conclusion

Merci. Plusieurs remarques pour conclure cette séance.

D'abord sur la question du choix d'organismes de ressources expertes pour l'analyse et l'élaboration de programmes de prévention des risques psychosociaux, il existe un document qui aide à choisir un prestataire en fonction du type de service qu'il offre, et ce document sera accessible dans le dossier documenté de ce cours ESTIM.

Deuxième remarque, on parle souvent, quand on parle de risques psychosociaux, bien-être, on a souvent tendance à en faire une dimension purement individuelle. Et les travaux que Benoît MASSIN vient de commenter nous montrent que, bien évidemment, notre vécu individuel joue un rôle dans ces questions-là, mais qu'il a également une dimension collective et d'organisation collective, qu'il est important de prendre en compte.

Il ne suffit pas juste de faire entrer des coaches dans l'entreprise et leur demander d'apprendre aux gens à manager leur stress individuel pour résoudre les questions.

Ensuite, dans le cadre de ce cours, on pourrait faire 60 heures de cours au moins, juste sur les théories du stress et des organisations et de la dimension psychosociale. Benoît MASSIN et ses collègues ont rédigé une série d'articles qui vont être librement accessibles aux auditeurs de ce cours, qui vont être publiés au seuil.

Nous aurons l'autorisation de vous les mettre à disposition et je vous en conseille la lecture parce que vous avez vu que nous avons affaire à des choses qui sont un peu confuses et complexes et qui demandent d'être clarifiées et cette clarification existe.

Donc, en complément de cette interview, ce sera juste si vous voulez, prenez-la comme une introduction et n'hésitez pas à lire les textes que nous vous mettrons à disposition et, bien entendu, si cela vous pose des questions, nous serons là pour aider à y répondre. Merci beaucoup.

V. Cartographie des risques en santé au travail – Kamel Barry

Kamel BARRY, ingénieur en santé-sécurité au travail, chef du bureau de prévention des risques professionnels à la Ville de Paris.

Le thème de la séquence de ce cours est la cartographie des risques en santé-sécurité au travail.

La gestion des risques nécessite une compréhension globale et approfondie des caractéristiques de tous les risques que l'on rencontre dans une entreprise. La cartographie des risques en santé-sécurité au travail n'est pas un exercice purement intellectuel, c'est un cadre structuré, global, qui permet de hiérarchiser et de regrouper l'ensemble des risques d'une entreprise.

Comme le marin, le manager dans l'entreprise, sans carte, ne pourra pas effectuer sa mission de manière satisfaisante. La cartographie des risques, c'est l'outil qui lui permettra de lui indiquer le chemin qui le mènera à bon port. C'est donc, comme vous vous en doutez, un élément de stratégie globale de la politique de prévention de l'entreprise.

1. Définition et enjeu

Qu'est-ce qu'une cartographie des risques? La cartographie des risques, c'est une représentation graphique et synthétique de l'ensemble des risques d'une organisation. Tout d'abord, il n'y a pas de méthode universelle pour la réaliser et aucun texte réglementaire ou législatif ne l'impose. Toutefois, en matière de santé-sécurité au travail, l'employeur a une obligation générale d'évaluer les risques en santé-sécurité au travail et depuis 2002, il doit transposer les résultats de cette évaluation des risques dans un document unique.

Par ailleurs, l'évaluation des risques, c'est la pierre angulaire de tout système de management en santé-sécurité au travail. C'est une des exigences de tout système, de tout référentiel de certification, qu'il soit national, type MASE ou GESE, ou qu'il soit international, type OHSAS ou ILO-OSH.

Donc la cartographie des risques est utilisée dans de nombreux secteurs d'activités, principalement dans les établissements de santé, mais également dans les sites industriels ou les établissements dans lesquels on va trouver des risques majeurs dits, par exemple SEVESO. C'est un outil à la base largement utilisé par les risk managers pour évaluer l'ensemble des risques d'une organisation, qu'ils soient financiers, sanitaires, technologiques, les risques d'image, les risques politiques ou les risques juridiques.

2. Objectifs d'une cartographie des risques

Donc quels sont les objectifs d'une cartographie des risques ?

Recenser toutes les situations qui vont avoir un impact potentiel sur la santé et la sécurité des travailleurs. Ça passe par l'incendie dans un dépôt d'équipements, mais également l'atteinte à l'intégrité physique d'un opérateur - par exemple du fait de la défaillance d'un équipement - ou par exemple tout simplement les risques liés aux effets différés comme les cancérigènes professionnels ou les troubles musculo-squelettiques.

La cartographie des risques va permettre de **hiérarchiser** tous ces risques qui sont de natures différentes. C'est un outil simple et didactique qui va permettre de **fournir une vision d'ensemble** aux décideurs et donc **d'orienter les stratégies et les programmes d'action**. Mais la cartographie des

risques va aussi permettre, puisqu'elle va être mise à jour régulièrement, de **suivre l'efficacité des actions mises en œuvre** et de **communiquer sur les résultats**.

3. Éléments de méthode

Tout d'abord, la cartographie des risques, comme je vous l'ai dit, elle est fortement liée à la démarche d'évaluation des risques, on ne peut pas faire une cartographie des risques sans évaluer les risques, donc on a besoin d'initier une démarche de projet.

3.1 pré-requis à cette démarche,

Il faut un **engagement fort de la direction**. Il ne s'agit pas d'aboutir à un document que l'on va placarder sur les murs de l'entreprise, mais bien à des actions concrètes, visibles sur le terrain. Il faut **désigner un pilote**, un chef de projet, un pilote gestionnaire des risques (GDR). On va constituer un groupe de projets.

Constituer un groupe projet : les questions de santé-sécurité au travail ne relèvent pas que du médecin et donc on a besoin d'avoir une approche pluridisciplinaire. Dans le groupe de projets on aura l'ingénieur de prévention, les managers, les opérateurs eux-mêmes, les institutions représentatives du personnel, mais également les services de santé au travail.

Définir un calendrier et, bien entendu,

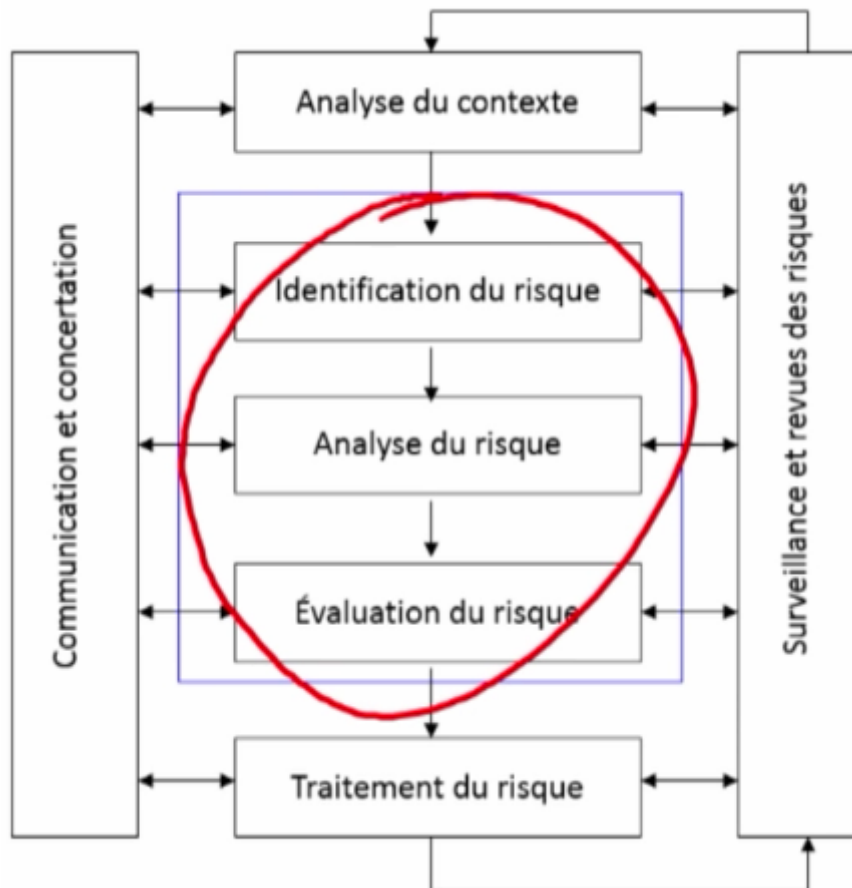
Informé les différentes parties prenantes.

3.2 Spécificités de la démarche,

Découper au préalable l'entreprise en différents processus :

- processus de management,
- processus de réalisation, ou processus support, ou ce qu'on appelle également dans le jargon des préventeurs découper l'entreprise en unités de travail.

Donc c'est un ensemble de postes de travail, un ensemble de groupes d'exposition homogène ou un ensemble d'activités. Et on va s'appuyer sur la démarche traditionnelle de gestion des risques qui est une démarche itérative en trois grandes étapes :



- une étape d'analyse du contexte,
- une étape d'appréciation des risques et
- une étape de traitement des risques.

La cartographie des risques arrive après cette phase d'appréciation des risques.

La première étape étant l'identification des dangers, on va rechercher l'ensemble des phénomènes dangereux au sein de l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qui a une capacité, une propriété intrinsèque au niveau du milieu, de la main d'œuvre, du matériel, des matières, mais également des méthodes, tout ce qui a une capacité de pouvoir causer un dommage sur la santé et la sécurité des opérateurs.

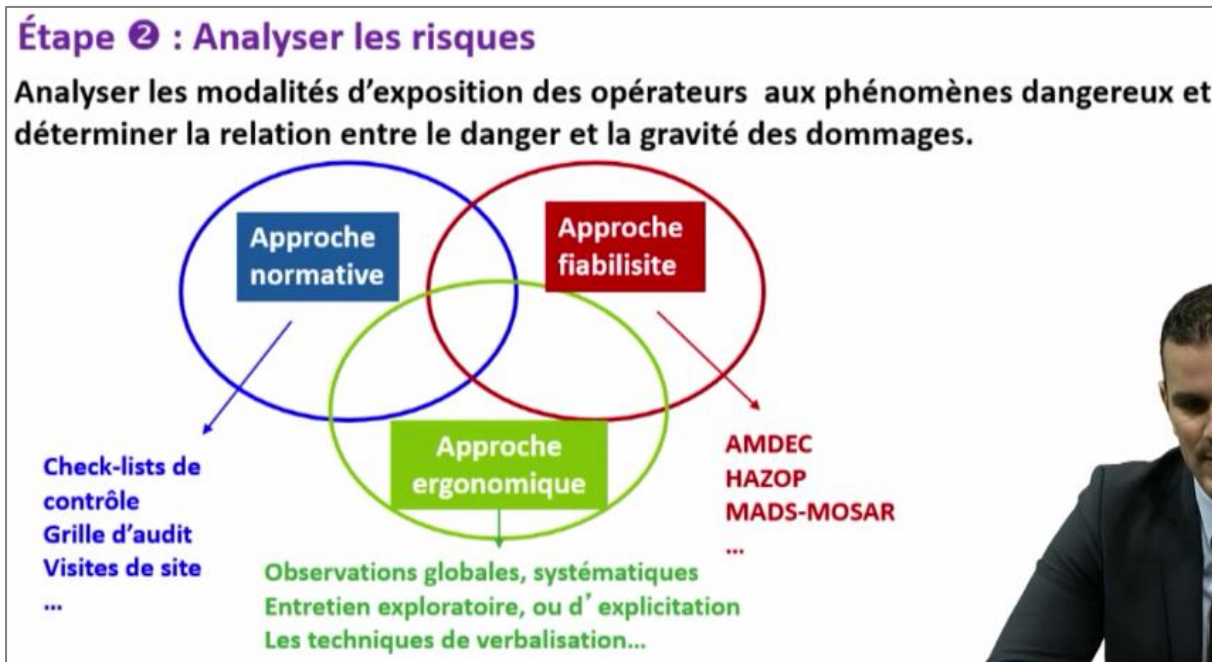
Étape ❶ : Identification des dangers Vs cartographie des dangers

Par exemple, à partir de la méthode des **5M**, recenser les phénomènes dangereux au niveau :

- ✓ **M**ilieu (locaux, environnement),
- ✓ **M**ain d'œuvre (personnel),
- ✓ **M**atériel (équipements, machines),
- ✓ **M**atières (fluides, produits chimiques, ...)
- ✓ **M**éthodes (procédures, protocoles,....)

Ce travail ne pourra pas être fait seul, il sera fait avec les opérateurs et au plus près du terrain. Cette première étape va permettre de bâtir un portefeuille de dangers, une cartographie des dangers. Mais le danger n'étant pas le risque, nous avons besoin d'analyser ces risques.

Analyser ces risques, c'est quoi ? C'est analyser les modalités d'exposition des opérateurs à ces différents phénomènes dangereux et déterminer la relation entre le danger et la gravité des dommages potentiels.



Il faut une approche pluridisciplinaire pour analyser les risques.

Trois grands types d'approches existent en matière d'analyse des risques :

- l'approche normative,
- l'approche fiabiliste et
- l'approche ergonomique.

Chacune d'entre elles va faire appel à des outils spécifiques et c'est bien le croisement de ces différentes approches qui permettra d'avoir une analyse des risques la plus exhaustive possible.

La troisième étape de la phase d'appréciation des risques, est de hiérarchiser tous les risques. Le décideur a besoin d'un outil de réflexion pour comparer et classer des risques qui sont de natures complètement différentes et qui peuvent être exprimés soit de manière quantitative, soit de manière qualitative.

Donc il a besoin d'un outil simple pour interclasser tous ces risques. Dans le monde de l'entreprise, en général, on utilise deux critères :

- la probabilité d'occurrence de l'événement dangereux et
- la gravité du dommage potentiel.

Ces deux critères étant soit calculés de manière objective, soit estimés à partir de jugements d'experts et donc de manière subjective.

Le croisement des deux permettra de déterminer les risques initiaux.

Étape ③ : hiérarchiser tous les risques



Le décideur a besoin d'un outil de réflexion pour comparer et classer tous les risques qui sont de natures différentes et souvent exprimés de manière qualitative ou quantitative.

1. Caractériser les risques initiaux :

P=probabilité d'occurrence (ou fréquence) de l'évènement dangereux

- Calculée (objectif) ou estimée par jugement d'expert (subjectif)
- Note ou Échelle à plusieurs niveaux

G=gravité du dommage

- Calculée (coût du dommage) ou estimée par jugement d'expert
- Note ou Échelle à plusieurs niveaux

2. Caractériser les risques résiduels :

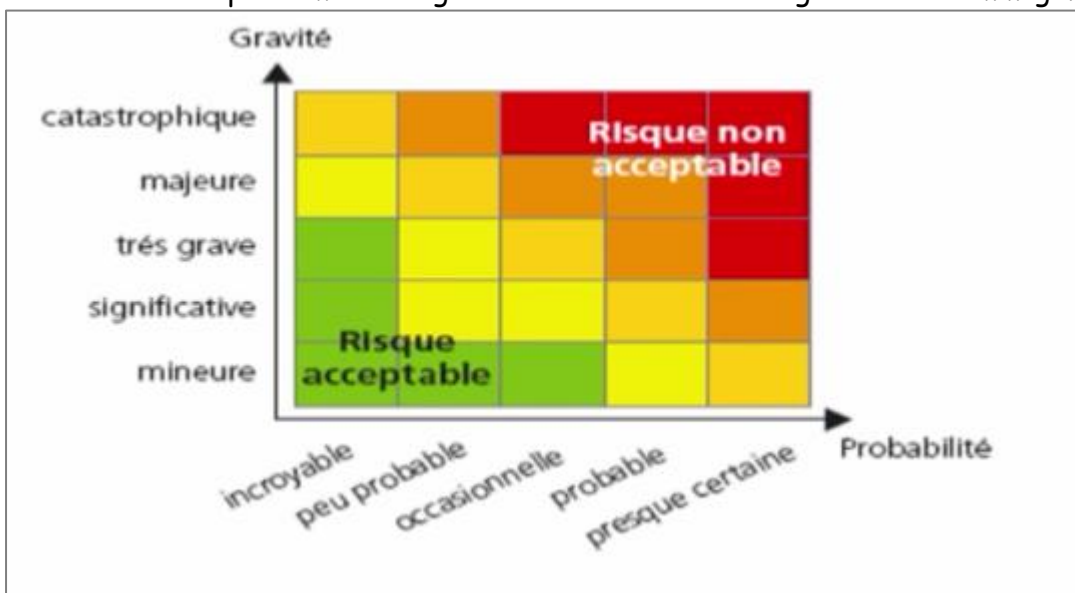
NM= Niveau de maîtrise du risque

- Estimée par jugement d'expert
- Note ou Échelle à plusieurs niveaux



Bien entendu, l'employeur met en place un certain nombre de mesures, des mesures de prévention telles que la formation, telles que les protections collectives, telles que les protections individuelles et donc nous avons besoin de prendre en compte ces différents éléments pour déterminer le niveau de maîtrise du risque et donc caractériser les risques résiduels.

On utilise un outil issu du risk management, c'est le diagramme de FARMER. Donc on va croiser la probabilité d'occurrence et la gravité sur un diagramme à deux axes avec, en abscisses, la probabilité d'occurrence du phénomène dangereux et en ordonnées la gravité du dommage.



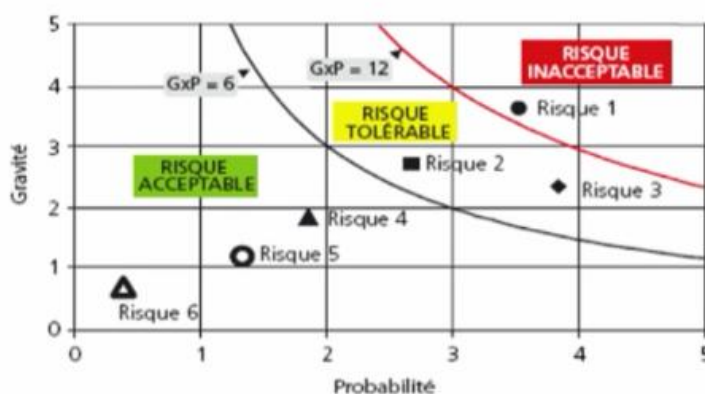
Et on va déterminer la spécificité de chacun des risques à partir de différentes zones d'acceptabilité du risque qu'on aura préalablement définie dans l'entreprise. Une fois ce travail fait, on va pouvoir représenter l'ensemble de ces risques soit sous la forme de diagramme, diagramme en radar, cela

permet de présenter l'ensemble des risques repérés dans l'entreprise et de dire quels sont les quatre ou cinq risques prioritaires en terme de traitement au sein de l'entreprise.



On pourra donc faire ce type de représentation par secteur d'activité, par unité de travail, par site géographique, tout en utilisant différentes formes de représentation. Donc en voilà une autre où on va définir les différents risques acceptables, tolérables ou inacceptables.

La cartographie peut être thématique en choisissant de représenter l'ensemble des risques dans une UT ou au sein d'un processus ou pour un métier, un site.



Desroches A, Leroy A, Quaranta JF, Vallée F.
Dictionnaire d'analyse et de gestion des risques. Lavoisier, 2006

Une des limites de cet outil, de cette approche du risk management, c'est qu'en matière de santé-sécurité au travail, l'employeur a une obligation de sécurité et de résultats. Ces notions de **risques acceptables** ou de **risques inacceptables** ne sont **pas définies par les textes réglementaires**. Et il

est utopique de vouloir définir un seuil universel d'acceptabilité des risques dans toutes les entreprises.

La gestion des risques suppose que les risques soient d'abord connus, mais pas seulement, il faut qu'ils soient socialement reconnus.

Il y a besoin de mettre en débat dans l'entreprise l'ensemble des résultats liés à l'analyse des risques pour fixer des priorités.

L'évaluation des risques, c'est avant tout un processus social. Ce n'est pas seulement un objectif quantifié déterminable à l'avance. Donc quelques facteurs-clés de succès à ce projet de cartographie des risques.

4. Facteurs clés de succès

La cartographie des risques doit être organisée avec le soutien actif de la direction.

Elle doit impliquer le management, les équipes opérationnelles de terrain et toute partie prenante en matière de gestion des risques.

Ça repose sur une méthodologie simple et efficace et une approche pluridisciplinaire. On va croiser les regards, les regards du terrain, les regards des professionnels ou le regard des managers. Elle doit **conduire à des actions concrètes et réalisables dans un délai court**

La cartographie des risques **doit être renouvelée** pour suivre l'efficacité des stratégies et des programmes d'action.

Conclusion :

- IL n'y a pas des méthodes, en matière d'évaluation des risques et de cartographie des risques,
- L'évaluation des risques n'est pas à confondre avec l'évaluation d'un risque. On ne peut pas circonscrire l'évaluation globale des risques en entreprise à un outil unique dédié ou simplement à une mesure de métrologie, type mesure du bruit, type mesure de concentration liée à l'utilisation d'un produit chimique. On a besoin d'avoir un outil global permettant d'interclasser l'ensemble de ces risques pour pouvoir fixer des priorités.
- La cartographie des risques ne constitue pas une fin en soi, elle trouve sa raison d'être dans les actions qu'elle va susciter. C'est uniquement une photographie à un instant donné et il faut la mettre à jour régulièrement dans l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE DE LA SEMAINE 3 - LES DANGERS ET LES RISQUES

(Les liens s'ouvrent dans des nouvelles fenêtres)

Séquence 1 - Risques connus et émergents :

- INRS. Manager la santé et la sécurité dans son entreprise Le nouveau multimédia de l'INRS. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/accueil/footer/presse/cp-dvd-sms.html>
- INRS. Document unique, outil essentiel de la prévention. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/accueil/demarche/evaluation-risques/document-unique.html>
- INRS. Grilles d'évaluation des pratiques en santé et sécurité. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/accueil/header/actualites/grilles-pratiques-sante-securite.html>

Séquence 3 - Risques psychosociaux: de quoi parle-t-on?

- Clot Y. Le travail à coeur. Paris: la Découverte; 2010
- INRS - Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ? Disponible sur: <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206086>
- INRS - Dépister les risques psychosociaux. Disponible sur: <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206012>
- INRS - Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU. Disponible sur: <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206140>
- INRS - Management de la santé et de la sécurité du travail. Disponible sur: <http://www.inrs.fr/accueil/demarche/savoir-faire/management.html>

Séquence 4 - Risques psychosociaux: les origines d'un concept

- Gardell B, Johansson G. Working life: a social science contribution to work reform. Chichester [Eng.]; New York: J. Wiley; 1981.
- Gardell B, Johnson JV, Johansson G. The Psychosocial work environment: work organization, democratization, and health : essays in memory of Bertil Gardell. Amityville, N.Y.: Baywood Pub.; 1991.
- Karasek R, Theorell, Töres. Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books; 1990.
- Kompier M, Cooper C. Preventing stress improving productivity: european case studies in the workplace. London; New York: Routledge; 1999.
- Livi L, Uppsala universitet, World health organization. Society, stress and disease; simposia sponsored by the Univ. of Uppsala and the World health organization. London: O.U.P.;

- Organizational Risk Factors for Job Stress. Disponible sur:<http://www.apa.org/pubs/books/4318370.aspx>