

AnactL'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL**Explo**qualité de vie
au travail

n°5/2 - mai 2021



Les organisations du travail à l'épreuve de la crise

La prévention intégrée des risques

Alors que la crise sanitaire se prolonge en 2021 et que les entreprises poursuivent une adaptation forcée à l'environnement économique, sanitaire et social, le réseau Anact-Aract souhaite partager les réflexions qu'il a menées pendant l'année 2020.

Rappelons-nous : la crise sanitaire débute en février 2020. Un confinement complet est instauré de mars à mai avec un arrêt partiel de l'activité, du chômage ou du télétravail, et des mesures de prévention drastiques sur site. L'événement est inédit pour le monde du travail, dans les incertitudes qu'il porte, comme les enjeux de santé publique et santé au travail qu'il combine.

Malgré des conditions d'interventions plus complexes, les professionnels du réseau Anact-Aract ont maintenu un lien étroit avec les entreprises, pour les accompagner dans les difficultés rencontrées. Recueil de témoignages & récits, veille documentaire, numéro de La Revue des conditions de travail, mise en place du dispositif national Objectif Télétravail...

Il s'est agi aussi pour le réseau de confronter les analyses issues du terrain et d'orienter ses modes d'intervention. Dans la continuité de ce travail de réflexion, des notes problématiques ont été produites et donnent lieu à quatre cahiers d'exploration sur le management et les relations professionnelles, la prévention intégrée des risques, les pratiques de dialogue social et les organisations "de demain".

Les cahiers d'exploration se veulent un espace "d'open science", c'est-à-dire de partage de réflexions en cours d'élaboration. Ils sont évolutifs, et d'autres cahiers viendront en 2021 infirmer ou confirmer certaines hypothèses de travail énoncées en 2020. Le réseau Anact-Aract poursuit ainsi son travail de compréhension des impacts de la crise pandémique sur le monde du travail, et d'analyse des enseignements, pour éclairer, aujourd'hui et demain, les acteurs de l'entreprise et les pouvoirs publics.

AnactL'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



SOMMAIRE

1. CONSTATS GÉNÉRAUX	3
2. PROBLÉMATIQUES IDENTIFIÉES	5
3. POINT D'ATTENTION	11
4. DISCUSSION-DÉBAT AVEC SABRINA ROUAT	12

«
Cette période, aussi difficile soit-elle, peut être une opportunité pour renouveler les modes d'organisation et les pratiques de management.



La crise sanitaire que nous connaissons questionne plus que jamais nos modes d'organisation et de management. Elle replace le travail et les relations professionnelles au centre des échanges, avec une attention forte et soudaine sur les enjeux de santé et sécurité au travail. Directions, managers, mais aussi représentants du personnel se sont retrouvés en première ligne pour écouter, rassurer et trouver collectivement des réponses adaptées à la situation du moment. Cette crise a révélé les forces et faiblesses de certaines organisations, accéléré ou fragilisé des transformations en cours en lien avec l'activité de travail, la relation client, les pratiques de gouvernance et de management, etc. De nombreux sujets de questionnement, ouverts depuis le printemps dernier, sont toujours d'actualité et ont besoin d'être instruits en profondeur avec toutes les parties prenantes. Au-delà des besoins de réactivité et d'adaptabilité pour faire face aux contraintes du moment, il s'agit, aussi, pour les entreprises, d'appréhender les enjeux d'évolution de ces modes de fonctionnement à moyen et long terme. Cette période, aussi difficile soit-elle, peut être une opportunité pour renouveler les modes d'organisation et les pratiques de management. En écho aux aspirations des salariés peu entendus jusque-là, il s'agit d'aller vers plus de démocratie dans l'entreprise, avec un management plus participatif, facteur de ressource, et une attention plus aiguë aux besoins de soutien à la réalisation du travail.

Les matériaux récoltés par le réseau de l'Anact à partir d'entretiens, d'observations et d'enquêtes initiés dès la première période de confinement, nous ont permis d'appréhender ces enjeux d'évolution du travail et des pratiques managériales. A partir d'une analyse descriptive des impacts immédiats de la crise sur le management, nous avons amorcé un travail plus prospectif. In fine, l'objectif consiste - essentiellement - à inviter les entreprises à tirer des enseignements de la crise actuelle afin d'engager des dynamiques de transformations organisationnelles propices à la qualité de vie au travail et à la performance globale. Ces éléments, restitués ici, ont été regroupés autour de trois grands axes de questionnement qui structurent notre contribution : l'intégration des enjeux de prévention des risques et de préservation de la santé par le management, le renforcement du soutien managérial et des mécanismes de régulation, et l'émergence de nouvelles dynamiques de coopération au sein des collectifs de travail.

1. Constats généraux

Le confinement bouleverse tout : les productions, les manières de travailler, les équilibres économiques, les situations humaines et sociales, le rapport au savoir scientifique, la place de la prévention, la prise de décision en temps de crise, etc. La crise fait coexister et enchevêtrer des dimensions, habituellement cloisonnées : les différents types de risques, les différents temps sociaux et les relations, etc.

La question des conditions de travail et de la santé s'impose sur le devant de la scène. Pour autant, la visibilité sociale du travail reste inégale, et ce qui est donné à voir, dans les médias - généralistes ou spécialisés - concerne certains métiers emblématiques, comme les "soignants" des hôpitaux. D'autres professions restent peu visibles. Il existe néanmoins de nombreuses tentatives pour rendre compte du vécu de travailleurs exerçant ces activités, au travers de récits et de portraits, tels que les livreurs, les caissières, les agents funéraires, les commerçants, les salariés du nettoyage, du ramassage des ordures, de l'agro-alimentaire. Mais pour d'autres métiers, rien n'est dit encore.

Si la période a suscité de nombreuses contributions, opinions, et analyses diverses sur les questions de conditions de travail, d'organisation du travail, de management, il nous apparaît essentiel de garder à l'esprit que derrière ces termes, il y a des femmes et des hommes qui travaillent.

Conservé le caractère vivant et incarné dans la description et l'analyse des activités de travail constitue un enjeu important pour une véritable conception "intégrée" de la prévention.

La situation actuelle se caractérise par une équation à plusieurs variables, qui en fait toute la complexité :

- Des mesures de prévention spécifiques - hygiène, distanciation - dans une situation de travail dégradé ;
- Du télétravail en continu... mais dans une situation de "confinement", "déconfinement" et "reconfinement" ;
- Des contraintes plus fortes dans la réalisation de certains gestes... mais un mouvement d'assouplissement ou de flexibilité du cadre de travail - temps de travail -, et de simplification des démarches. Les situations étant très différentes d'un secteur à un autre, il est difficile d'avoir un discours englobant. D'où l'importance de qualifier les "modes dégradés" avec certaines variables :
- Perturbation ou non de la filière professionnelle -verticale et horizontale ;
- Baisse ou hausse de l'activité, disponibilité des effectifs et compétences mobilisables ;
- Travail in situ / travail à domicile.



IDÉE-CLÉ

Conservé le caractère vivant et incarné dans la description et l'analyse des activités de travail constitue un enjeu important pour une véritable conception "intégrée" de la prévention.

«
Une enquête express réalisée du 2 au 7 avril 2020 par les éditions Tissot auprès de 160 professionnels des ressources humaines montre que pas moins de 90 % des sondés se déclarent proches de l'épuisement.

La période de "reprise" vécue à partir de mai 2020 a été un casse-tête organisationnel. En effet, les entreprises ont dû gérer une reprise forcément progressive en tenant compte de nombreuses variables. Ainsi, il a fallu organiser des retours sur site, dans un contexte où :

- le confinement a été vécu très diversement par les salariés ;
- ceux-ci ont repris le travail - pour ceux qui étaient confinés - avec des craintes pour leur santé et leurs conditions de travail. Ils vont devoir s'approprier de nouvelles normes de travail qui peuvent changer radicalement le déroulement de leurs journées : distance physique, gestes barrières, port du masque, désinfections régulières, etc. ;
- les salariés parents ont été dans l'incertitude de la reprise de l'école pour leurs enfants, en même temps qu'ils savaient que les facilités - arrêt de travail dérogatoire, chômage partiel pris en charge par l'État, utilisation imposée des jours de congés ou RTT- ne perdureraient pas.

Dans cette période, un certain nombre de fonctions ressources ont été particulièrement sollicitées et mises à contribution pour "gérer" les adaptations des organisations, qu'il s'agisse des "préventeurs" ou des fonctions "RH".

Ainsi, par exemple, tenus de protéger la santé des salariés tout en assurant la poursuite de l'activité, les DRH doivent à la fois gérer l'urgence et réfléchir au long terme. Ils sont mobilisés par l'application des nouvelles dispositions réglementaires.

À noter : une enquête express réalisée du 2 au 7 avril 2020 par les éditions

Tissot auprès de 160 professionnels des ressources humaines montre que pas moins de 90 % des sondés se déclarent proches de l'épuisement.

La "sortie" de crise risque de se faire dans un contexte socialement très tendu. En effet :

- La crise a mis entre parenthèses des sujets importants et conflictuels - réforme des retraites ;
- Elle a mis en lumière la façon dont les politiques de rationalisation et d'économie de l'hôpital public ont mis le système de soins sous tension ;
- La gestion de la crise et des modalités de "sortie" de celle-ci suscitent de nombreuses critiques sur la capacité du gouvernement à maîtriser la situation ;
- La crise entraîne une récession économique massive - accroissement du chômage, disparition d'entreprises, augmentation de la dette publique pour soutenir les secteurs en difficulté, etc. ;
- Les incertitudes de la mise en œuvre des confinements / déconfinements, le risque de nouvelles vagues épidémiques nécessitent d'entretenir la "mobilisation" et "l'adhésion" des personnes, ce qui tend à être de plus en plus difficile à mesurer que la situation se prolonge.

Un enjeu important concerne la nécessité de procéder à des retours d'expériences systématiques entre les acteurs. Dans la perspective d'une rémanence des crises, ces retours sont cruciaux : ils permettent de combiner mesures de protection et continuité de l'activité.

2. Problématiques identifiées

Le travail en période de crise sanitaire : des situations variées et un nuancier de modalités

Hypothèse générale : la crise sanitaire qui mobilise l'ensemble du monde du travail, provoque une diversité de réponses selon les situations et les contextes.

- Pendant les confinements : maintien des activités dites "essentiels" et recours au travail à distance - domicile ;
- Au moment de la reprise, il apparaît nécessaire de prendre en compte la diversité des situations selon que l'on ait eu une expérience positive ou éprouvante du télétravail intégral, que l'on soit resté isolé ou non, que l'on ait été en activité sur site.

Il faudrait prendre en compte :

- Les formes de reprise d'activité avec des personnels déjà en présentiel et des personnels en réintégration, des personnes qui resteront en télétravail dans le cadre d'un déconfinement progressif et séquencé.
- Les mesures de prévention et leur applicabilité ;
- Les personnels en reprise d'activité avec des situations individuelles marquées - fragilisation, contextes familiaux, modes de transports (bus, voiture...) - et la nécessité de s'adapter pour les accueillir ;
- Les remontées d'information des personnels et l'exigence d'accorder du crédit et des moyens pour les réaliser : nombre de réunions avec l'encadrant, analyses.

La relation performance / prévention au cœur de la réélaboration des gestes professionnels

Hypothèse générale : en temps habituel, la prévention est souvent perçue comme entravant la productivité. Dans le contexte de crise sanitaire, la prévention est ce qui permet et garantit la poursuite de l'activité. Il en est de même au moment de la reprise. Mais les gestes professionnels sont amenés à se réélaborer dans des contextes changeants.

En fait, c'est l'activité elle-même qui doit se reconfigurer dans un cadre transformé entraînant une évolution des gestes et des pratiques professionnelles avec des façons inédites de se protéger et d'éviter la contamination. Les mesures de protections sanitaires nécessitent une distanciation physique plus ou moins forte. Le maintien durable des mesures de distanciation physique fait peser une tension sur les mesures de prévention des risques. Certains gestes professionnels peuvent être empêchés ou rendus plus difficiles. Cette question doit être débattue dans les collectifs et ne dépend pas de règles préétablies.

- Le cas des activités de soins est emblématique de cette tension, dans le travail des soignants

et de la relation soignant - patient, dans la relation de proximité physique contrainte, ou dans le cadre d'une relation à distance - télé médecine. L'enjeu pour les professionnels consiste à respecter les consignes sans rompre le dialogue et l'attention fine aux bénéficiaires de la relation. Comment maintenir ce qui fonde cette activité et les résultats que l'on attend - la guérison ?

- La relation enseignant - élève / étudiant, en présentiel ou distanciel est un autre exemple de ces nouveaux dilemmes. Le port du masque par les enseignants et leurs élèves constitue un facteur d'instabilité majeure dans la relation didactique. En effet, "La perception visuelle des informations qui se dessinent sur la face de celui ou celle qui énonce la parole et de celui ou celle qui la reçoit, ainsi que leur traitement, sont des processus déterminants pour la compréhension et la mémorisation des phrases échangées et du cours en général". Dès lors, d'autres manières d'utiliser les gestes, la voix, le regard, vont devoir s'élaborer et s'expérimenter.

Les évolutions du travail de prévention : vers de nouvelles articulations entre acteurs ?

Hypothèse générale : la prévention n'est pas seulement l'affaire des préventeurs. La crise oblige à une plus grande intégration entre l'organisation du travail, le management et la prévention. Cette évolution réinterroge la part respective de la "prévention réglée" - normes et procédures diffusées d'en haut - et de la "prévention gérée" - adaptation locale des normes. L'enjeu consiste à mettre en place une véritable prévention intégrée.

• Le travail de prévention

Le confinement s'est caractérisé par la combinaison entre un travail en mode dégradé, générant des facteurs de risques supplémentaires - nouveaux cadres de travail, répartition de tâches, etc. - et par l'intégration, dans le cours de l'activité, de mesures de protection face au risque de contamination. Il en résulte un cumul d'expositions à différents facteurs de risques relativement inédits pour de nombreux travailleurs.

Dans cette perspective, comment la "prévention" s'est-elle déployée dans la phase de mise en place des plans de continuité d'activité (PCA) et du travail confiné ? Quelle organisation dédiée au risque sanitaire ? Comment et quels ajustements ont été opérés dans la prévention en lien avec la gestion adaptative de l'activité en tenant compte des objectifs de production et des effectifs en présence ?

• Le rôle et le positionnement des acteurs

Quel positionnement des préventeurs concernant le risque biologique et les conditions matérielles d'hygiène ? Quelles étaient les conditions de travail et de performance des préventeurs eux-mêmes ? Quel a été le rôle des représentants du personnel

et des instances (CSE- CHSCT), de la médecine du travail ? Comment la fonction prévention se partage et s'articule-t-elle entre les "préventeurs", les "managers" - qui peuvent être les mêmes dans les TPE-PME ?

• Les cellules de crise, comme lieu de rencontre et de "mise en travail" des différentes logiques

Quelles étaient leurs compositions ? Quels fonctionnements ? Quelle évolution pour ceux-ci ? Quels liens entre les équipes de terrain et les cellules de crise ?

• Les "référents COVID-19"

Le protocole national sanitaire mis à jour le 13 novembre 2020 prévoit la désignation d'un référent Covid-19. Des "référents COVID- 19" font ainsi leur apparition. Il s'agit, le plus souvent, des personnes qui travaillaient déjà sur les questions de santé et de prévention des risques psychosociaux. En quoi consiste leur travail ? Comment leur point de vue participe-t-il à la reconfiguration des organisations ?

• Et demain ? Différents scénarios possibles

- Des préventeurs focalisés sur la seule dimension technique des plans de prévention - conditions matérielles de l'hygiène et de la distanciation ?

- Ou le développement d'une "culture intégrée" de la prévention par la mobilisation d'une pluralité d'acteurs autour des enjeux globaux du fonctionnement de l'entreprise ?

Quand la crise révèle les limites des fonctionnements cloisonnés un exemple dans l'industrie chimique

"On se marche dessus avec le service "Hygiène Santé Sécurité", service dédié aux mesures de sécurité. Ils produisent des fiches réflexes, des guides pratiques. Mais du point de vue de l'accompagnement des équipes, ils ne font rien. Il y a une très forte culture du risque dans la chimie, mais elle n'est pas liée au risque "pandémique", qui ne se réduit pas à la prévention du risque biologique" - service de santé et médecin du travail.

Les enjeux psychosociaux du travail confiné et du travail en reprise d'activité

Hypothèse générale : le travail en régime de pandémie a généré ou amplifié les risques psychosociaux. Quelles ressources développer ou soutenir pour en réduire les effets ?

La situation vécue par une grande partie des salariés en télétravail pendant la période de confinement se caractérise par l'entrecroisement de différentes formes d'activités : professionnelle, domestique, scolaire, émotionnelle, etc. Ce mélange est inégalement réparti entre les femmes et les hommes, les femmes assurant l'essentiel du travail domestique, parfois dans des contextes d'accroissement des violences conjugales.

Dans la situation de travail confiné à domicile, plusieurs facteurs de risques psychosociaux peuvent être identifiés :

- Un environnement de travail à domicile et un matériel inadapté à la situation de télétravail permanent, engendrant ainsi fatigue, usure, et stress ;
- Le brouillage des espaces et des temps professionnels et personnels ;
- L'intensité de la charge de travail et le temps de travail recomposé - report d'une partie du temps de travail le soir, par exemple -, une charge cognitive du télétravail et de l'enchaînement des visioconférences ;
- L'isolement social et professionnel lorsqu'il n'y a pas de temps prévus pour des points individuels et collectifs ;
- Le management à distance lorsqu'il ne s'adapte pas à la situation et tente de maintenir une forme de contrôle exacerbé ;

- Des tensions dans les relations de travail liées à la fragmentation des équipes ;
- La peur liée à la crise sanitaire - peur de tomber malade, d'être vecteur de la maladie, peur de l'avenir, d'être stigmatisé à cause d'une contre-indication en lien avec le risque épidémique.
- Les craintes liées à la situation de l'emploi - pour les salariés sous statut précaire ou ceux dont l'entreprise risque de se trouver en difficulté économique.

A la fin du premier confinement, ça a été une source d'inquiétudes pour les salariés. Des entretiens réalisés ont montré la crainte des salariés d'être exposés, voire contaminés en retournant au travail. Il importe alors que les managers prennent un temps avec les salariés et leurs équipes afin de permettre l'expression des craintes, des difficultés, et de discuter des conditions concrètes de reprise.



POUR ALLER + LOIN

"COVID-19, les organisations du travail à l'épreuve de la crise."

Anact,
Récits d'action & enseignements,
septembre 2020.

"Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions."

Anact,
La Revue des conditions de travail n°10,
juillet 2020.

Plus de 60 000 références à découvrir sur le portail de veille sur les conditions de travail de l'Anact.

Objectif Télétravail : un appui-conseil gratuit pour déployer le travail à distance en TPE-PME.

Anact
mars 2021.

La situation particulière des métiers du soin et de la relation à autrui

Hypothèse générale : les métiers du soin - entendu au sens large de "prendre soin" - ont été particulièrement affectés par les conséquences de la pandémie, qu'il s'agisse de la confrontation aux malades ou de l'obligation de se réorganiser dans un contexte de pénurie de moyens. L'impact sur les gestes professionnels est notable.

Les situations sont évidemment diverses : soignants à l'hôpital, en EHPAD, aides et soins à domicile, travailleurs sociaux, etc. Ce sont souvent des tâches relevant de métiers peu valorisés, exercés majoritairement par des femmes, avec des expositions élevées, voire très élevées, de risques de contamination.

Malgré ces conditions, une intelligence collective et une capacité à s'adapter à des situations inédites a été développée.

Comment réinventer des gestes professionnels dans des activités où le respect strict de la distanciation physique est impossible, les soins nécessitant de toucher le corps du patient ?

Dès lors, les relations aux patients sont marquées par les incertitudes liées à ce virus dont on ne connaît pas toutes les caractéristiques et qui reste difficile à dépister avec fiabilité. La prévention repose alors sur le respect des gestes barrières par chacun. Une méfiance réciproque peut en résulter et il faut compter sur la responsabilité de tous pour éviter la contamination.

Les conditions pour une réelle prise en compte de l'activité de travail dans les nouvelles organisations

Hypothèse générale : les transformations du travail - son contenu, son organisation, ses conditions - ne sont soutenables qu'à la condition de favoriser un débat sur ce qui a été vécu pendant la crise et au moment de la reprise. Il faut donc reconnaître l'apport des différents acteurs de l'entreprise face à une crise imprévue et soudaine.

Cette reconnaissance se joue à différents niveaux :

- La reconnaissance du caractère inédit de la situation et de sa gravité pour toute la société avec son cortège d'incertitudes et d'impacts économiques ;
- La reconnaissance du travail et des efforts des salariés et managers qui ont permis de maintenir les activités essentielles et le soin à la population ;
- La reconnaissance de la fonction d'"alerte", du recueil des signaux faibles pour un réajustement de l'organisation du travail et de l'activité au plus près des conditions réelles de réalisation du travail ;
- La question de la reconnaissance du COVID-19 comme maladie professionnelle fait débat. En effet, au-delà de la reconnaissance "automatique" pour les soignants, annoncée par le ministre de la santé, se pose la question de cette reconnaissance pour d'autres catégories de travailleurs exposés.



BIBLIOGRAPHIE

"Le travail au temps du COVID-19",

Marc Lorient,
Revue des conditions de travail,
juin 2020.

"Crise sanitaire et crise de travail : opportunité dans le chaos ?",

Fabien Courtarel et al,
Société d'ergonomie de la langue française,
juin 2020.

"COVID-19 : miser sur davantage de démocratie dans l'entreprise",

François Danielou,
Santé & Travail,
avril 2020.

"Construire le travail pour tous",

Dominique Lhuillier,
Santé & Travail,
mai 2020.

Dossier Les visages de la pandémie "Mon activité est-elle essentielle ?",

Thomas Coutrot,
La vie des idées,
mai 2020.

"Enseigner avec un visage masqué : un défi ?",

Laura Abou Haider,
The conversation,
mai 2020.

"Tous en travail collaboratif... à distance ! Entre éthique du collaboratif et brouillage des codes",

Revue des conditions de travail
n°10, juillet 2020.

"Usure professionnelle : dépasser les approches individuelles, reconnaître l'importance des parcours",

Revue des conditions de travail
n°11, octobre 2020.

Le CCAS de Dunkerque emploie 250 agents. Son activité couvre deux champs d'intervention :

- Politique sociale d'accès aux droits et d'insertion socio-professionnelle ;
- Politique séniors de l'animation au maintien à domicile jusqu'à toutes les formes d'hébergement pour personnes âgées.

L'adaptation à la crise sanitaire a reposé sur deux dimensions cruciales : la réponse aux besoins fondamentaux de la population et la confiance dans l'intelligence collective des équipes.

En pratique, ce sont les équipes qui organisent la gestion des flux des visiteurs - l'organisation des repas en chambre, le planning de rendez-vous, les bons messages, etc. Ce sont aussi les livreurs de repas qui décident de la distribution du journal local aux bénéficiaires. Les protocoles ont été autant d'occasions de débats : quel isolement, quel matériel utiliser, quelle animation individuelle ou collective ? Chaque réunion de service a été l'occasion de débattre avec les personnels au contact direct de la population, en traitant des questions essentielles: port de masques ou non, FFP2 ou non, quelle matière pour les surblouses ? Que porter, quand et pourquoi ? L'encadrement a renforcé sa fonction de ressource et d'appui, afin notamment de délimiter les normes et procédures à utiliser. Le dialogue s'est poursuivi par la définition d'un cadre d'action et de procédures adaptées. Pour tenir, les collectifs se sont structurés en "bulles protectrices" soudées.

Transformation des organisations et "résilience organisationnelle"

Hypothèse générale : face à l'urgence et au caractère inédit de la situation pandémique, les organisations se sont ajustées au fil du temps en trouvant des réponses adaptées et originales. Cette aptitude perdurera-t-elle dans le futur en devenant une compétence organisationnelle à part entière ? Quels en seraient les contours et les conditions ?

Cette situation appelle néanmoins à une certaine vigilance. L'appel à l'agilité organisationnelle pourrait se traduire par un système d'ultra-vigilance où les salariés seraient dans un qui-vive permanent et sommés de s'ajuster en continu face à un environnement qualifié d'incertain.

Pour pallier ce risque, la notion de "résilience organisationnelle" pourrait assurer l'intégration de la prévention dans les pratiques de management à condition - peut-être - de ne pas la restreindre à un appel à "l'agilité organisationnelle", comme le proposent certains ?

La réflexion pourrait porter sur les conditions – organisationnelles, managériales – qui permettent cette "résilience" en ne la limitant pas à une injonction de mobilisation totale dans le travail.

Cette réflexion est d'autant plus nécessaire que les "découplages" des temps et des espaces, sous la forme d'une coexistence de plusieurs modalités de travail - travail en horaires décalés, voire en équipes, pour ceux qui peuvent venir sur site, maintien du télétravail pour les autres - et d'ajustements organisationnels liés aux conditions de la production - montée en charge en fonction des capacités productives ou commerciales -, pourraient instaurer un régime d'ajustement permanent avec le risque d'effets sur la santé des salariés.

Santé au travail - santé publique - santé environnementale

Hypothèse générale : la pandémie se traduit par la combinaison de risques de nature différente - sanitaire, organisationnelle et sociale - et invite à repenser les rapports entre santé publique et santé au travail. Elle pose également la question du principe de précaution - sa portée et les conditions de sa mise en œuvre - et du suivi de l'état de santé des travailleurs.

La capacité à intégrer la "prévention" dans l'organisation du travail est-elle favorisée par "l'irruption" d'une question de santé publique - le risque infectieux - dans l'entreprise ?

La réponse à cette question n'est pas évidente. La question du maintien en "santé", omniprésente dans la situation actuelle, risque d'éclipser une approche plus "développementale" de la santé au travail. L'obligation de respecter des protocoles sanitaires s'impose la plupart du temps sans négociation et débat. Le risque est que l'on sacrifie la santé au travail en évoquant la nécessaire mobilisation contre le risque pandémique. La crise pandémique pourrait redessiner les frontières de la prévention des risques professionnels au profit de règles venues d'en haut et d'un nouvel hygiénisme.

Les situations de vulnérabilité et d'usure

Hypothèse générale : les situations "au travail" des personnes "à risques", du fait de leur santé, ont été peu documentées au cours de la crise sanitaire, alors même que celles-ci ont pu être davantage fragilisées.

Ces personnes ne sont pas restées passives. Elles ont développé des stratégies pour se maintenir en emploi et conserver leur santé par un "travail de santé" qui leur est nécessaire. Il importe de comprendre et d'analyser ces stratégies pour mieux les accompagner.

Débattre des stratégies de prévention et des compromis élaborés, constitue une condition pour éviter la relégation de certains au nom de la protection sanitaire. En France, plus de dix millions de personnes en âge de travailler ont une ou plusieurs maladies chroniques ou un problème de santé durable, reconnu ou non. Près du quart de la population d'âge actif déclare avoir une affection de longue durée, un handicap ou dispose d'une reconnaissance officielle d'un handicap ou une perte d'autonomie.



POUR ALLER + LOIN

["COVID-19 : comment adapter la prévention aux évolutions du travail en période de pandémie ?"](#)

Webinar organisé par le réseau Anact-Aract dans le cadre de la SQVT, Avec le témoignage de l'entreprise Axxome, juin 2020.

["Fonction publique : comment poursuivre l'activité en temps de crise et améliorer le travail demain : l'exemple d'un CCAS"](#)

Webinar organisé par le réseau Anact-Aract dans le cadre de la SQVT, juin 2020.

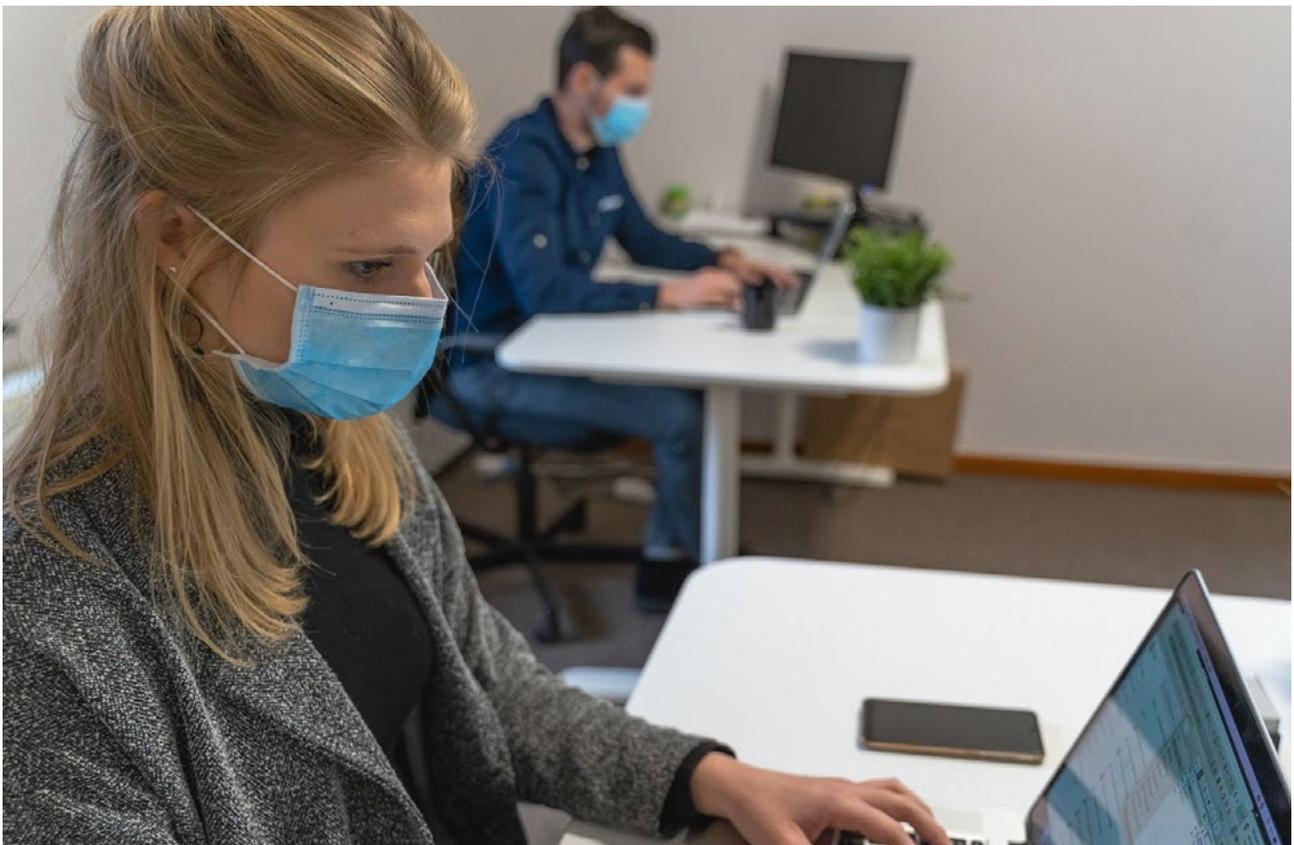
3. Point d'attention

La crise sanitaire liée au coronavirus a rapidement suscité des tentatives pour la penser de manière globale et systémique. Les enjeux liés au travail de certains métiers qui ont permis à la société de tenir, et les enjeux de santé pour tous ont été mis sur le devant de la scène. Dans le champ du travail, elle montre comment les enjeux de santé dans le travail nécessitent d'être abordés sur plusieurs plans : matériel - masques, gel... -, organisationnel - limitation des concentrations, espace-ment physique, développement des rythmes alternatifs entre travail sur site et travail à distance...-, et relationnel - dialogue social et dialogue professionnel. De ce point de vue, les actions conjuguent les trois niveaux de prévention - primaire, secondaire et tertiaire -, et la fonction prévention et santé au travail a peut-être conquis une nouvelle légitimité.

Cependant, plusieurs écueils subsistent sur le chemin d'une prévention davantage intégrée. On peut pointer, entre autres, le risque de :

- Limiter la prévention à une approche hygiéniste consistant à protéger la seule santé physique ;
- Ou développer de nouvelles pratiques d'organisation du travail, de management, au motif qu'elles permettent d'allier continuité, efficacité et sécurité, sans prendre en compte leurs impacts sur la santé des travailleurs ;
- Ou encore laisser dans l'ombre du risque sanitaire les autres enjeux de santé au travail, comme les questions d'usure professionnelle, de désinsertion professionnelle, par exemple.

A l'heure où la santé est appréhendée à travers des indicateurs de gestion et sous un angle essentiellement technique, l'approche globale et concertée des enjeux du travail et de ses changements conserve bien tout son potentiel émancipateur et constitue le moyen de mieux intégrer la prévention dans les pratiques "ordinaires" des organisations.





4. Discussion-débat avec Sabrina Rouat

*Maîtresse de conférences en psychologie du travail et des organisations,
Directrice adjointe au laboratoire GREPS (Groupe de recherche en psychologie sociale)
Université Lyon II.*

« S'il y a un premier point de convergence entre les travaux issus de la production de ce groupe de chargés de mission de l'Anact et les recherches en psychologie du travail, c'est bien que la crise sanitaire a mis en visibilité les conditions de travail et la santé de nombreuses catégories professionnelles souvent ignorées. Des métiers sont apparus à ce moment-là comme essentiels - et qui le sont effectivement - et effectuant le "sale boulot", nécessaire et incontournable. Ce sont des aspects que les chercheurs essaient de rendre visibles depuis longtemps et c'est comme si cette crise faisait découvrir cette réalité alors qu'elle est depuis longtemps dénoncée. C'est un premier élément qui m'a frappée à la lecture de cette note. Un deuxième point est celui de l'importance soudaine conférée au travail des préventeurs pour faire face à la crise et protéger la santé de tous et toutes. Cette reconnaissance va-t-elle perdurer et ne comporte-t-elle pas des ambiguïtés fondamentales ? Ne risque-t-on pas de se retrouver dans une nouvelle forme d'hygiénisme et de retour à une conception centralisée et imposée par le haut des pratiques de prévention des risques professionnels ? La mobilisation des entreprises dans la gestion de la crise sanitaire m'a amenée à considérer ou revisiter la notion de "travail de santé" que développe Dominique Lhuillier (2020). Les travailleurs, en plus de se mobiliser dans leur activité de travail, doivent parvenir à mettre en adéquation les contraintes qui pèsent sur eux et leurs propres besoins de santé et de prévention de la maladie. Il faut s'interroger sur les conditions organisationnelles qui doivent permettre à ce travail de santé de s'élaborer. L'enjeu consiste à articuler l'organisation du travail de santé avec le champ de la prévention des risques professionnels. Cette meilleure reconnaissance peut permettre le développement d'une compréhension plus active et organisée de l'importance de ce travail de santé.

Mais ce n'est pas gagné et nous pouvons en avoir une lecture pessimiste ou optimiste. Le risque, qui est bien pointé, c'est le développement d'un nouvel hygiénisme en santé au travail en postulant que celui qui travaille est un sujet passif exposé à un risque – pensé lui-même de façon causaliste et en extériorité – et dont il faudrait protéger le travailleur à tout prix. La multiplication des règles sanitaires – imposées d'en haut et sans discussion – pourrait participer à cette évolution qui serait un retour en arrière par rapport à tout ce que nous avons connu ces dernières années en clinique du travail. Se jouerait alors une logique de protection sans reconnaître le rôle que les travailleurs peuvent eux-mêmes exercer, malgré les injonctions contradictoires et les contraintes dans lesquelles ils se trouvent. Il faut reconnaître la capacité d'agir du travailleur sur son milieu, sur les autres et lui-même. Le risque est que cette crise vienne accentuer une culture de protection qui reste aujourd'hui l'approche dominante dans les entreprises pour organiser le travail de santé. De façon plus positive, cette situation pourrait être l'occasion de revoir les méthodes de travail, d'en créer de nouvelles, de mieux convoquer les réalités du travail, de (ré)inviter les professionnels de terrain dans le travail de conception et d'organisation de l'activité. L'enjeu consiste à mieux assurer le collectif dans la résolution de bon nombre de problèmes et dilemmes auxquels l'activité nous convoque nécessairement.

Il est souligné également dans cette note le besoin de construire de nouveaux dispositifs organisationnels pour assurer des retours d'expériences. Dans le contexte des confinements et des reconfinements, il est affirmé que c'est une manière d'assurer une convocation plus soutenue des réalités de travail.

Cet aspect est fondamental et il est nécessaire de relier deux dimensions : 1) l'analyse du travail de prévention et 2) le rôle joué par les acteurs de prévention. Ces acteurs ont été extrêmement mobilisés pendant cette pandémie : ils doivent assurer un travail d'accompagnement et de prévention dans

des contextes à la fois très contraints et incertains avec un risque d'épuisement. Ils sont destinataires de consignes à appliquer et de recommandations mais nous savons que cela ne suffit pas pour arbitrer en situation. La mise en œuvre concrète de ces protocoles et processus de prévention se confronte à des obstacles nombreux. Il est donc possible d'associer ces deux préoccupations : le besoin de connaître ce qui a été fait et comment - par des retours d'expériences notamment -, et celui de comprendre les enjeux du métier d'acteur de la prévention.

Si nous connaissons le résultat de leurs actions – l'identification des facteurs de risques, les méthodologie –, nous comprenons assez peu l'activité elle-même déployée par ces acteurs, leurs stratégies, leurs pratiques, les choix et les compromis, etc. Je ferais l'hypothèse que pour améliorer la qualité de la prévention, la connaissance des facteurs de risques ne suffit pas. L'idée consiste plutôt à faire vivre et reconnaître des expériences en engageant un travail collectif avec les préventeurs autour de leurs pratiques. Il s'agit de développer avec eux une clinique de l'activité, et c'est ce que nous faisons avec un chercheur du Cnam, Yvon Miossec (2020) et une collègue de l'Université Lumière Lyon 2 - Elsa Laneyrie. Nous le faisons à partir d'un exercice de mise en récit des processus qui sont engagés dans le travail de prévention. Ces techniques de formalisation de l'activité de prévention permettent de décrire et de reconstituer les processus qui ont été engagés dans l'action pour résoudre un problème ou mettre en place une solution. Ils permettent par conséquent de mieux comprendre le métier de préventeur et de le transformer à partir d'un travail de co-analyse de l'activité sur des situations concrètes qui sont les leurs. Il y a ici un bénéfice de connaissance – pour le chercheur – mais aussi pour l'acteur qui peut ensuite réinjecter la compréhension des situations dans l'activité en cours. Il s'agit donc d'aller plus loin que l'organisation des retours d'expériences classiques trop éloignés de la mobilisation de l'activité et de chercher à développer la pratique des préventeurs eux-mêmes. Se centrer sur l'activité réelle de prévention peut permettre d'accéder, de réfléchir, de discuter "ce qui est en train de se faire

et comment" et alors d'envisager d'autres options auxquelles on ne pense pas ou plus.

Un dernier point que je développerais concerne la notion de "management du travail" qui ne peut guère se passer d'un "travail sur le travail" des managers / préventeurs. La question est : comment les soutenir dans ce management du travail ? Cela implique qu'ils puissent développer un management du travail pour agir sur le milieu plutôt que sur les personnes. Nous pensons que ce soutien passe moins par de la connaissance et des recommandations générales que par l'organisation d'expériences concernant leur propre travail. La question est celle des moyens et de l'autonomie dont disposent ces acteurs pour agir sur leur milieu. Les connaissances acquises – et transmises – ne suffisent pas, ni l'application de normes construites en extériorité par rapport à l'environnement : ce qu'il faut, c'est permettre aux professionnels de disposer de marges de manœuvre et d'autonomie pour exercer leur activité de prévention et de promotion de la santé au travail. En ce sens, il importe aussi à chacun et chacune de pouvoir faire ce travail - acteurs et professionnels de la prévention. C'est ce que l'on entend aussi par "prévention intégrée" : là encore, ce qui compte, ce n'est pas l'application de normes et des procédures – même fondée sur des connaissances très justes et vérifiées – qui s'appliquent de l'extérieur, mais une attitude qui innerve l'ensemble des pratiques de travail et des gestes professionnels pour favoriser l'autonomie. C'est, me semble-t-il, le sens ultime de cette note qui témoigne de l'expérience collective des chargés de missions de l'Anact dans cette période difficile que nous connaissons. »

