

LES RPS ET LA MÉTHODE DE LA « SITUATION-PROBLÈME »

Se recentrer sur l'organisation du travail

ENTRETIEN AVEC

Marie-Benoîte Sanglerat

Chargée de mission, Anact
mb.sanglerat@anact.fr

Benoît Grandjacques

Chargé de mission, Anact
b.grandjacques@anact.fr

Fabien Franco

Ergonome, Essor Consultants
fabien.franco@yahoo.fr

La méthode de la *situation-problème* a été développée à l'occasion du travail sur les risques psychosociaux et sur leur prise en compte dans le Document unique d'évaluation des risques (DUER). Elle part d'un postulat : toute situation de travail est le fruit d'une organisation. Aussi, lorsqu'une situation de travail révèle un dysfonctionnement, il est probable que celui-ci s'applique peu ou prou à d'autres situations de travail et que sa genèse se trouve en amont, dans l'organisation. Ce postulat explique un paradoxe de la méthode, éprouvée dans plusieurs interventions. En traitant de situations de travail réelles et précises, des groupes mandatés par la direction ont proposé des solutions qui ont eu un impact beaucoup plus global que la modification de la situation de départ. La mise en œuvre de cette méthode, depuis 2006, appuyée par plusieurs chargés de mission et consultants dans des entreprises assez variées, permet de discuter les conditions de validité de ce postulat selon les organisations avec deux chargés de mission de l'Anact, Marie-Benoîte Sanglerat et Benoît Grandjacques, et un stagiaire futur ergonome qui a évalué la démarche, Fabien Franco.

— EN QUOI LA MÉTHODE DE LA SITUATION-PROBLÈME CONSISTE-T-ELLE ?

Pour l'Anact, la survenue des RPS dépend moins de prétendues fragilités personnelles que d'imperfections dans l'organisation du travail ¹. En fait, il existe toujours un écart entre l'organisation théorique et ce qui se passe dans la réalité. C'est un fonctionnement si complexe qu'on ne peut pas y accéder directement dans son ensemble. La méthode propose d'observer ce fonctionnement à travers des situations de travail bien circonscrites. Ce sont en quelque sorte de petites fenêtres qui permettent de voir fonctionner l'organisation. Ainsi, un groupe de travail de l'entreprise (mandaté par la direction et rassemblant des salariés de plusieurs métiers) choisit une situation-problème,

MOTS-CLÉS

Situation-problème,
méthode, appropriation
collective, prévention

une fenêtre. Tous les participants s'astreignent à regarder fonctionner l'organisation à travers cette fenêtre. Mais chacun voit la scène à sa façon et selon ses critères de métiers. Ce qu'il appréhende depuis cette fenêtre fait écho à ce qu'il voit habituellement depuis sa propre situation de travail coutumière : il apporte son expertise et remarque des détails de la scène que d'autres participants ne voient pas. Et le débat conduit à ce que tout le groupe remarque certains faits, ceux qui semblent avoir le plus gêné le travail dans le cas de la situation-problème. Cela vient de petits manques, des défauts qui ont perduré alors que le problème a disparu, des imperfections de toute sorte dont chacun s'accommode tant bien que mal, des riens un peu agaçants qui finissent par devenir si normaux qu'on n'y prête plus attention, qu'on n'en parle plus. Le débat collectif leur apporte un éclairage nouveau. Les participants prennent conscience de la gêne pour l'opérateur qui a été impliqué dans la situation problème. En regardant ces points de dysfonctionnement de l'organisation, les participants se demandent aussi ce que cela génère pour d'autres opérateurs, dans d'autres situations de travail, et ils apportent des solutions pour supprimer ou contourner le problème.

— EST-CE UNE APPROCHE NOUVELLE ?

Si la méthode est nouvelle, le terme de « situation-problème » ne l'est pas. Les éducateurs et pédagogues s'en servent pour faire progresser leurs élèves : placé dans une situation qui rappelle la réalité, l'élève découvre et intègre de nouvelles connaissances en mettant en œuvre des stratégies de résolution de problème. L'apprentissage ne se fait pas seulement du haut vers le bas, en découpant hermétiquement des séquences théoriques et pratiques (les exercices) mais en plaçant l'apprenant dans la situation de résoudre les difficultés qui se présente à lui. Le terme apparaît également dans le questionnaire WOCCQ de l'université de Louvain, une méthode de diagnostic du stress visant à agir sur des facteurs liés à l'environnement de travail. Il y a un point commun, la volonté de faire participer un collectif à la résolution des problèmes auquel il se confronte, en le replaçant dans un contexte bien situé, ce qui explique le mot « situation ».

— COMMENT L'ANACT LA MET-ELLE EN ŒUVRE ?

Selon l'ouvrage prévenir le stress et les risques psychosociaux « une situation-problème est une situation particulière des processus de travail et de relations professionnelles, bien située dans le temps et localisée précisément dans l'ensemble des activités des salariés » (B. Salher, 2007, p. 190). Cette situation est choisie par des salariés parce qu'elle leur parle, dans le sens où elle est en lien avec un ressenti négatif. L'expérience montre que son analyse révèle des difficultés nettes dans leur activité de travail. La méthode répond à des difficultés rencontrées fréquemment par les intervenants : une occultation de la réalité du travail et des situations concrètes, la prégnance d'une conception théorique de la réalisation des tâches confiées, au détriment d'une attention fine au contexte de leur réalisation, enfin, l'absence de participation des salariés aux processus de décisions qui pourtant permettrait de résorber de nombreux dysfonctionnements.

— Y A-T-IL DES PRINCIPES FONDATEURS À LA MÉTHODE ?

Pour l'explorer, nous avons expérimenté la méthode en nous référant aux principes suivants : travailler avec un petit groupe constitué des principaux métiers de l'établissement pour s'appuyer sur l'expérience de ceux qui, dans leur activité, vivent ces situations de travail, y contribuent ou

en bénéficiant ; prendre appui sur des situations de travail réelles (un temps, un lieu, des acteurs) pour poser le problème et asseoir les aspects subjectifs sur des réalités objectives ; choisir quelques situations en faisant confiance à l'intelligence du groupe ; les analyser en identifiant les acteurs concernés ou touchés par ces situations, en s'appesantissant sur leurs effets ; rechercher les causes, c'est-à-dire ce qui a permis à la situation de se développer, et déboucher enfin sur des actions à mettre en œuvre.

Cette approche pragmatique implique le recueil de faits précis. De plus, en explorant les effets avérés ou potentiels de ces situations-problème, le groupe de travail produit tout naturellement une indication sur la priorité des actions proposées, conformément aux exigences d'un DUER. À noter, la mise en œuvre de la démarche nécessite un engagement de la direction et un soutien du CHSCT (puisqu'il s'agit des RPS), une rigueur dans la constitution du groupe de travail, une information de l'ensemble des salariés, et une animation du groupe de travail dotée d'une déontologie qui autorise chaque membre à s'exprimer en confiance.

— COMBIEN FAUT-IL DÉFINIR DE SITUATIONS-PROBLÈME POUR VOIR TOUS LES RPS D'UNE ENTREPRISE ?

L'écueil manifeste, souligné au départ par les bénéficiaires des interventions en entreprises, est le nombre de situations problème à traiter et, bien sûr, le temps nécessaire au groupe pour conduire toutes les analyses. L'expérience montre que dès la première situation problème traitée, le groupe de travail aboutit à des résultats probants. Par exemple, le réseau Anact a mené une intervention dans un établissement industriel. Les membres du groupe de travail se sont donnés comme mission de recueillir des situations-problème. En quarante-six entretiens, ils ont recueilli plus d'une centaine de situations-problème. Les animateurs ont alors décidé alors de les rassembler en dix-huit types (similitude de facteurs de risques sur la base du rapport du collège d'expertise dit « rapport Gollac » 2011). Puis, en observant notamment les conséquences sur les résultats du travail, le fonctionnement des collectifs et la santé des personnes, les enjeux de sept types de situations-problème se sont révélés plus importants. Le comité de pilotage en a finalement retenu quatre sur les sept proposés.

— DONC DANS CE CAS PRÉCIS, QUATRE SITUATIONS-PROBLÈME SONT NÉCESSAIRES ?

Et même une seule au final ! La première situation-problème choisie s'intitulait « l'appel d'un agent de maintenance pour le démarrage d'une ligne ». Ce choix est arrêté, selon le groupe, « parce que cela leur parlait » et que cette situation apparaissait comme une situation « intéressante à travailler ». L'analyse de cette situation débouche sur un problème global qui concerne toute l'usine : le flou qui entoure les relations entre les services et finalement, toute l'organisation de l'entreprise : à qui revient tel travail ? Qu'impose l'astreinte de nuit ? Qui est effectivement appelé ? Par qui et pourquoi ? Qu'en résulte-t-il comme gêne, dérangement ou manque d'information dans le travail des uns et des autres ? Toutes ces questions ne trouvaient que peu de réponses et l'incertitude pesait sur les processus de prises de décisions. Pour améliorer la situation, les actions proposées par le groupe de travail ont porté sur la clarification des procédures, particulièrement celles qui n'avaient pas été mises à jour lors d'évolutions antérieures, l'établissement de fiches de postes pour mieux préciser les limites du travail de chacun, l'organisation systématique de réunions entre responsables de services, le renforcement des formations internes mises en place entre les services (maintenance, techniciens, production, maîtrise) sur les critères de qualité. Au cours de ce travail, des membres du

groupe ont exprimé leur surprise : « j'ai l'impression de voir toute l'entreprise à travers ce cas ». « Il n'est plus nécessaire de traiter les autres situations-problèmes, les actions que nous trouvons apportent des solutions pour elles aussi ». Effectivement, le traitement d'une seconde situation-problème, appartenant à un autre type de problèmes que les relations entre les services, n'a apporté que peu de nouvelles pistes de prévention.

— COMMENT EXPLIQUER LA FORCE DE CETTE MÉTHODE ? CELA FONCTIONNE-T-IL DANS TOUTES LES CONFIGURATIONS RENCONTRÉES ?

Oui, parce que cela permet de faire émerger ce qui a été souvent masqué par l'habitude, provoquant une sorte de malaise diffus qu'il convient de traiter sous l'angle organisationnel. Mais il vaut mieux éviter les situations trop spectaculaires, de la même façon qu'un préventeur préfère travailler sur un « presque accident » que sur un accident où la recherche de culpabilité est toujours présente, même inconsciemment. Bien choisies, c'est-à-dire en suivant ce que le groupe veut montrer, les situations-problèmes conduisent à des actions qui dépassent largement le cas particulier qui a servi de base à la réflexion du groupe de travail. Il n'est donc pas indispensable de traiter chaque dysfonctionnement. Et puisque le nombre de situations-problèmes traitées est limité, cela permet de dégager du temps et des moyens d'actions pour suivre l'évolution des risques dans l'entreprise. C'est important car le temps consacré à ce suivi est souvent un écueil pour les entreprises et les membres des groupes de travail. Les intervenants ont pu constater que sur une période de deux ans, avec un suivi à minima (tous les ans) des situations-problèmes identifiées, l'entreprise répond à l'obligation d'exhaustivité d'évaluation des risques. Ainsi, la dynamique d'une évaluation annuelle du DUER permet de maîtriser relativement rapidement l'ensemble des facteurs de RPS.

— EST-CE UNE MÉTHODE QUE LES ENTREPRISES PEUVENT SE RÉAPPROPRIER ?

Nous en avons eu plusieurs exemples. Dans un organisme national de formation pour adultes où nous sommes intervenus pour aider à mettre en œuvre un plan d'action et de prévention des RPS, dans le cadre de l'élaboration du DUER, l'enjeu consistait à produire des outils pour aider cet organisme, implanté dans de nombreux établissements, à expérimenter une méthode qui s'intègre aux spécificités des sites puis à transférer celle-ci à l'ensemble de la structure. Nous avons donc expérimenté plusieurs fois la situation-problème, dans différents sites et contextes. Lorsque nous sommes partis, le groupe de travail s'était si bien saisi de l'approche qu'il la mise en œuvre lui-même en y ayant recours presque par « réflexe » lorsqu'il a été interpellé par le responsable de l'hébergement d'un des centres de formation qui signalait que les chambres étaient rendues en mauvais état par les stagiaires. Le groupe de travail s'est attelé à comprendre pourquoi, auparavant, les chambres étaient rendues en bon état. Un membre du groupe a remarqué qu'une journée festive concluait il n'y a pas si longtemps le stage et permettait la remise de diplôme de manière solennelle. En échange de son diplôme, le bénéficiaire rendait les clés après l'état des lieux de la chambre et la clôture du compte à la cantine. Cette journée était aussi l'occasion de fournir des indications pratiques pour les recherches d'emploi, d'échanges de coordonnées etc. Mais la réglementation française a imposé que les diplômes soient dorénavant envoyés par la poste ². Le groupe de travail a donc découvert que la disparition de cette fête avait banalisé le départ du stagiaire en fin d'année. Ce lien étant fait, d'autres salariés ont pu constater d'autres conséquences de cette situation sur certaines activités : peu de fréquentation pour le suivi proposé à l'issue de la formation, augmentation d'impayés à la cantine, etc. Plutôt que de délaisser ou de traiter chaque problème séparément, le groupe s'est attaché à trouver des solutions en amont : finir ensemble l'année de formation. Cela a permis de résoudre simultanément de nombreux problèmes.

— LA POSTURE DES MEMBRES DES GROUPES DE TRAVAIL QUI SONT DES SALARIÉS ISSUS DE L'ENTREPRISE EST-ELLE RÉELLEMENT GÉRABLE ?

C'est une limite de la méthode puisqu'elle fait effectivement mener une analyse du travail par un groupe dont les membres sont des salariés. Elle demande ainsi à des salariés de dévoiler auprès de leurs collègues leur propre façon de travailler, leurs doutes, et même certains silences face à des difficultés parce que, pour chacun, « c'est mon travail ». S'exposer ainsi, c'est prendre un risque, c'est aussi ce qui fait la richesse de la démarche. Cela exige de l'animateur et des participants une attention à la confidentialité. Enfin, notre expérience montre que le groupe est rendu légitime lorsqu'il est clairement positionné par l'employeur comme un outil d'aide à la prévention, pour lui comme pour les instances représentatives du personnel et les salariés. Il lui confie cette mission d'analyser les facteurs de risques liés à l'organisation. Cela lui confère de la légitimité renforcée par une communication régulière sur des actions, même simples, issues des travaux du groupe sans mettre en danger les salariés qui ont permis de révéler les situations.

— COMMENT AVEZ-VOUS AMÉLIORÉ L'APPROCHE AU FIL DES ANNÉES ?

Nous avons élaboré une grille qui permet de mesurer la gravité des risques, notamment des RPS en liant des critères sur le travail, sur le collectif et sur la santé. Élaborée dès 2007, elle a évolué et nous l'avons finalisée en 2013, à la suite d'une demande d'un établissement industriel confronté à des risques physiques déjà cotés. Mais comment comparer les RPS avec un risque de chute ou d'accident de trajet ? Les entreprises adoptent, pour la plupart, un système maison de cotation construit généralement à partir de la combinaison de deux paramètres : la probabilité de la survenue d'un événement et la gravité des dommages redoutés. En transférant, ce mode de raisonnement aux RPS, il est nécessaire de faire évoluer les règles internes d'évaluation du risque. Dans l'établissement industriel évoqué précédemment, la règle est de déclencher une action lorsque le risque atteint un certain seuil. Mais comment coter un risque d'altercation entre les salariés, situation type de RPS que l'on rencontre fréquemment ? Comment définir l'urgence de travailler sur la mise à jour de fiches de poste ? La direction du groupe demande tout naturellement aux intervenants de l'Anact d'appliquer aux RPS leur système habituel. Mais ce système de cotation ne prenait en compte que la durée de l'arrêt maladie (plus de 30 jours), un effet bien tardif. Nous avons donc élaboré un outil d'évaluation qui élargit ce critère car l'impact d'un dysfonctionnement s'évalue soit sous l'angle de la santé, soit sous celui du collectif de travail soit sous celui du résultat du travail et c'est le paramètre le plus affecté qui est retenu dans la cotation. Sa simplicité fait qu'il a été adopté tel quel, ou après des modifications mineures, par d'autres entreprises.

— VOUS AVEZ ÉVALUÉ L'ANNÉE DERNIÈRE L'APPROCHE PAR LA SITUATION-PROBLÈME : QUELS SONT LES PRINCIPAUX POINTS CLÉS ?

Un stagiaire en mastère 2 de GRH, futur étudiant en ergonomie a en effet mené l'évaluation de la méthode de la situation-problème telle qu'elle avait été perçue dans trois entreprises. Il a aussi rencontré des entreprises et organismes qui ont mis en œuvre cette méthode à partir d'un kit publié sur internet ³. Après avoir été formé à cette méthode, il a conduit les évaluations en fonction d'hypothèses concernant principalement l'évolution du rôle de l'acteur RH, objet de sa recherche. Il a remarqué que dans toutes ces entreprises, les groupes de travail se poursuivaient. Les DRH ont exprimé leur satisfaction de voir remonter du terrain des informations auxquelles ils n'avaient pas forcément accès. La méthode consistait à rendre visible le travail réel, les moyens mis en œuvre,

les engagements et les exigences des opérateurs pour préserver le résultat. Par exemple, un RRH membre du groupe a constaté directement les effets de l'organisation sur le travail d'opérateurs. Cela lui a apporté des clés de compréhension sur la façon dont les opérateurs s'y prenaient. Cela lui a permis de devenir en quelques sortes un traducteur entre le niveau décisionnel et le niveau opérationnel. La transférabilité de la démarche de la situation-problème ne dépend ni du secteur d'activité, ni de la taille des entreprises. Et l'évaluation a montré que des entreprises se sont approprié la méthode et continuent à réunir le groupe de travail plusieurs mois, voire plusieurs années après la fin de l'intervention. D'ailleurs, les acteurs du groupe constatent une évolution dans leur approche du travail et une montée en compétence sur les sujets de prévention.

— EST-CE QUE LA MÉTHODE DE LA SITUATION-PROBLÈME NE S'APPLIQUE QU'À LA PRÉVENTION DES RPS ?

Elle n'a certainement pas encore révélé toutes ses applications potentielles. Nous avons vu une entreprise pharmaceutique l'utiliser pour simplifier sa mise à jour du DUER pour tous les risques. Des points tels que le transport de produits à l'intérieur d'un laboratoire étaient passés au second plan dans la méthode antérieure fondée sur l'analyse des procédés. Avec la situation-problème, ils ont été révélés comme important par les opérateurs parce qu'ils comptaient dans leur travail.

Notre méthode d'analyse comme d'évaluation leur a permis de mettre le travail réel au cœur de leur démarche d'évaluation des risques.

¹ Le mot organisation désigne ici des aspects très concrets tels que l'ensemble des moyens (matériels, outils) et ressources (humaines et temporelles) par lesquels un opérateur peut faire son travail dans de bonnes conditions. Il fait abstraction de l'organigramme et des formes d'organisation de la production.

² Cette évolution de la réglementation a été décidée pour éviter l'agression d'inspecteurs délivrant les permis de conduire et s'étend à tous les diplômés

³ « Kit prendre en compte les RPS dans le DU » destiné aux acteurs de la prévention en entreprises. Ce kit, disponible sur le site internet de l'Anact, a été téléchargé plus de 46 000 fois, preuve qu'il est utile pour les acteurs de la prévention (voir : www.anact.fr).

Bibliographie

Gollac M. et Bodier M. (2009), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé (www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf).

Salher B. (2007), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Editions de l'Anact.