



HAL
open science

L'ergologie comme outil de prévention primaire des risques psycho-sociaux

Christine Martin

► **To cite this version:**

Christine Martin. L'ergologie comme outil de prévention primaire des risques psycho-sociaux. *Ergologia*, 2021, 25, pp.73-95. hal-04049757

HAL Id: hal-04049757

<https://cnam.hal.science/hal-04049757>

Submitted on 4 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ERGOLOGIE COMME OUTIL DE PRÉVENTION PRIMAIRE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Christine Martin

1. Introduction : actualité d'une vieille question

1.1. De nouveaux risques pour la santé au travail ?

La crise sanitaire et sociale que nous traversons a mis en lumière la complexité de la question de la santé en posant le débat sous des angles nouveaux : celui de l'accès aux soins, celui de la réalité des métiers du soin et de leurs moyens, ou bien celui de l'identification des métiers indispensables. Certains métiers sont ainsi sortis de l'obscurité dans laquelle ils étaient plongés dans le secteur de la santé ou de l'aide à la personne, mais aussi des métiers liés à la collecte des déchets, dans la grande distribution ou l'industrie reconnus au moins momentanément comme indispensables.

Le débat public, qu'il soit dans des constats, des analyses négatives ou sous forme de propositions de solutions, montre que la question de la santé physique et psychologique est au cœur des débats, tant dans la vie personnelle que professionnelle. Ainsi la santé au travail, les sources d'exposition à des risques, de leurs origines à leur prévention, sont au cœur de notre propos et s'insèrent dans une actualité politique mais aussi du dialogue social institutionnel et dans l'entreprise.

Cette question centrale a fait l'objet de réformes récentes, tant dans le droit du travail que dans les moyens des institutions qui en ont la charge ; réformes qui ont eu pour effet de diminuer les moyens et leviers d'actions¹. Les orientations politiques qui les sous-tendent

¹ Entre 2008 et 2019, une trentaine de lois ont modifié le droit du travail en France impactant de nombreux domaines du droit, comme par exemple le fonctionnement des

interrogent du fait de la situation dégradée dans de nombreux secteurs, largement dénoncée, mais également du fait d'une injonction à la mise en œuvre d'une prévention dans tous les textes réglementaires, d'une incitation forte à la mise en œuvre d'une prévention qualifiée de « primaire » qui ne doit plus uniquement réparer ou protéger, mais qui doit prévenir et éviter l'apparition du risque en s'attaquant aux causes et non plus aux conséquences.

Le dernier Accord National Interprofessionnel du 9 décembre 2020, « Pour renforcer la prévention en santé au travail », traduit cet « en même temps » qui d'une part, réduit le périmètre d'action des instances représentatives du personnel en faisant disparaître les Comité d'Hygiène, de Sécurité et Conditions de Travail, pour ne citer qu'un exemple, et d'autre part consacre dans sa feuille de route sur la santé au travail « la prévention primaire comme clé de voûte de la santé au travail ».

La nécessité d'un changement de modèle de prévention des risques est pourtant largement documentée et argumentée par les modifications profondes des situations de travail, des organisations et des conditions d'emploi auxquels s'ajoutent la montée de la précarité sous toutes ses formes, qu'elles soient objectives du fait des types de contrat, du temps de travail etc., ou subjectives du fait des organisations de travail (Linhart, 2012).

Depuis le rapport Gollac², tous ces facteurs sont sources de nouveaux types de risques définis comme risques psycho-sociaux en référence aux sources du danger, soit l'interaction entre une situation et le psychisme. Les atteintes à la santé caractéristiques de ces risques se manifestent par des troubles psychiques, émotionnels, comportementaux ou intellectuels, mais elles ont aussi des conséquences sur les collectifs de travail dès lors qu'elles dégradent

prud'hommes (loi du 18 décembre 2014), les motifs de licenciement ou la durée du temps de travail dans la « loi travail » du 8 août 2016, renforcé par les « ordonnances Macron » de septembre 2017 qui fusionnent les Instances Représentatives du Personnel dans un Comité Social et Economique, et qui inversent la hiérarchie des normes.

² Rapport du collège d'expertise présidé par Michel Gollac sur le suivi statistique des risques psychosociaux ; rédigé à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé ; 11 avril 2011.

les relations, provoquent des conflits, des violences et la disparition des relations de coopération et d'entraide.

Ces troubles ont donc des effets sur la santé publique ainsi que sur les résultats de travail. Le développement de la dynamique « servicielle » dans tous les secteurs d'activité augmente également ce type de risques. Comme l'écrit Christian du Tertre, ces évolutions et « *le caractère stratégique des dimensions immatérielles de l'économie rend incontournable la prise en compte de la subjectivité des salariés dans la dynamique économique* » (2013, p. 31).

Néanmoins, la question des risques psychosociaux, ou tout au moins des atteintes à la santé psychique des travailleurs, si actuelle qu'elle soit, n'est pas nouvelle. Sa prise en compte a connu des évolutions, tant dans la connaissance que la reconnaissance et la réglementation de la prévention, depuis les travaux de Louis-René Villermé au début du XIX^{ème} siècle³.

1.2. Une question récurrente

Dans l'histoire de la prise en compte de la santé au travail précédant la situation actuelle, on peut distinguer trois périodes. Le *Tableau* de Villermé sur l'état physique et moral des ouvriers de l'industrie textile, sur leurs conditions de vie et d'hygiène, marque le point de départ de la première période, même si son objet est plus la protection de la main d'œuvre que celle de la préservation de leur santé.

Ce *Tableau* aura une influence sur l'élaboration de la loi de 1841 qui interdira le travail des enfants avant l'âge de huit ans. Les premières lois réglementant les conditions du travail seront promulguées à la fin du XIX^{ème} siècle, en 1892, pour protéger les plus « fragiles » et permettre la reproduction de la force de travail, pour préserver le « corps fécond » des ouvriers. Cette première forme de régulation sera associée à la création de moyens de contrôle dont une inspection du travail ; moyens complétés par une loi de 1898

³ Louis-René Villermé, 1820, *Des Prisons, telles qu'elles sont et telles qu'elles devraient être par rapport à l'hygiène, à la morale et à l'économie* ; 1840, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*.

reconnaissant les accidents du travail et l'obligation d'une réparation automatique par l'employeur.

La deuxième période clairement identifiable débute après la seconde guerre mondiale. La mise en œuvre du programme du Conseil National de la Résistance démocratise l'accès au soin par la création de la sécurité sociale et régleme la santé au travail jusque dans les entreprises. Cette codification en entreprise passera par la création des « Comités d'Entreprise » en 1945 et des « Comités d'Hygiène et de Sécurité » en 1946. Ces transformations prendront également la forme d'une institutionnalisation des acteurs externes à l'entreprise, l'obligation d'une médecine du travail ayant déjà fait l'objet d'une loi en 1940.

Après 1968 s'ouvre une troisième période marquée par la traduction en droit de travaux de recherche scientifique et de revendications anciennes. Certains partis politiques intègrent la question du travail dans leurs programmes en s'appuyant sur les contributions des confédérations syndicales. Ainsi en 1972, le programme « changer la vie » du Parti Socialiste propose de changer les rapports de pouvoir dans l'entreprise en « *libérant les travailleurs du pouvoir de l'argent* ». En 1980, c'est le programme commun du Parti Socialiste et du Parti Communiste Français qui s'engage à « *changer le contenu même du travail [...] par le contrôle des travailleurs, la revalorisation du travail industriel [...] la réduction de l'éventail des revenus [...] la baisse de la durée du travail* ». Certaines de ces promesses sont devenues des lois, notamment avec le gouvernement Mitterrand à partir de 1981. Les lois Auroux de 1982 ont particulièrement marqué l'histoire en créant les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), le droit d'alerte, le droit d'expression directe et collective, ainsi que le droit à l'expertise en 1986 ; autant d'outils à la disposition des salariés et des élus pour faire « *rentrer la démocratie dans l'entreprise* ».

Quant au niveau européen, la directive cadre de juin 1989 ancre un principe majeur en droit par l'obligation de moyens et de résultats pour la « protection de la sécurité et de la santé des travailleurs » ; santé des travailleurs déclinée en santé physique et santé mentale depuis 2002. Ainsi, comme l'explique Michel Mine :

« Depuis les années 1990, en France et en Europe, la question de l'impact des conditions de travail sur la santé réapparaît de nouveau plus fortement dans le débat public. À côté des risques traditionnels, sont apparus, ou sont davantage perçus, des risques dits "psychosociaux". Condamnés dans l'affaire de l'amiante, les pouvoirs publics visent à développer une "politique de prévention active" des risques professionnels, en particulier des "risques psychosociaux" (dépression, stress, harcèlement). La question de la sauvegarde de la personne au travail intègre la problématique de la santé mentale. La définition de l'Organisation mondiale de la santé selon laquelle "la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social" est désormais mise en œuvre dans les relations entre l'employeur et le salarié et le concept de "santé-sécurité" au travail remplace l'ancienne terminologie d'hygiène-sécurité", grâce au droit européen transposé en France » (2010, p. 125).

Pendant ces avancées réglementaires et légales n'ont pas empêché une dégradation des conditions de travail depuis ces trente dernières années, une augmentation de la souffrance au travail. Le procès de l'entreprise France Telecom, et la condamnation de certains de ses dirigeants, ont mis sous les projecteurs les conséquences mortifères de certaines pratiques managériales, ainsi que la nécessité et l'urgence des réponses à apporter à ces nouveaux risques.

On peut se demander si les débats actuels et la place accordée à la prévention primaire, particulièrement pour les risques psychosociaux, sont précurseurs d'un changement de paradigme. Marquent-ils une forme de reconnaissance institutionnelle de l'existence d'organisations du travail délétères, sources de mal-être et de violence ? Sont-ils le signe d'une volonté de transformation ? Pour les entreprises, organiser une prévention primaire, agir sur les causes du « mal-travail » pour empêcher les troubles psychosociaux signifie apporter des transformations au niveau organisationnel et stratégique. À quelles conditions et avec quels moyens ces transformations sont-elles possibles ? Et partant de là, en quoi la démarche ergologique peut-elle être un outil contribuant à ces transformations ? En quoi peut-elle soutenir l'ambition d'une prévention primaire ?

Dans un premier temps, et après avoir précisé ce que signifie pour nous « prévention des risques », nous puiserons dans les concepts ergologiques, comme autant d'outils pour penser des transformations dans les modes d'organisation et d'action de la prévention primaire.

Puis nous discuterons de ses apports dans le cadre d'une recherche en cours, et plus précisément, dans le cadre d'une intervention portant sur la maintenance préventive d'installations dans un port pétrolier⁴.

2. Activité de travail et prévention des risques

2.1. Prévention des risques professionnels et des risques du travail

La prévention est définie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dès 1948 comme « *l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps* ». Déclinée en plusieurs niveaux, la prévention dite « primaire » regroupe pour l'OMS « *l'ensemble des actes destinés à diminuer l'incidence d'une maladie [...], à réduire l'apparition de nouveaux cas dans une population saine par la diminution des causes et des facteurs de risques* ». À ce titre, elle constitue un élément essentiel de ses recommandations pour les politiques de santé publique. Dans les années 90, cette définition s'est traduite dans le domaine de la santé au travail par une approche centrée sur l'individu et la gestion du stress. Des textes réglementaires portant sur ce risque ont été diffusés.

Des ouvrages comme *Souffrance en France* de Christophe Dejours, ou *Le harcèlement moral* de Marie France Hirigoyen, ont alerté sur la dégradation des conditions de travail en entreprise et l'urgence d'agir ; alerte dramatiquement renforcée dans les années 2000 par la vague de suicides dans de grandes entreprises françaises.

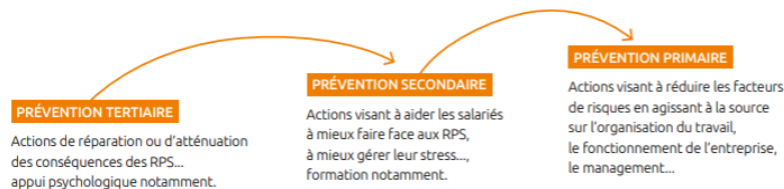
L'ensemble a conduit aux travaux de Michel Gollac et à un rapport en 2011 à la demande du gouvernement, déjà mentionné, dans lequel on trouve une définition des RPS, comme risques qui sont « *pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (p. 31). Dans la continuité de ces travaux, ce sont ensuite les conditions de la prévention de ces risques qui ont été définies.

⁴ Thèse de doctorat en philosophie sur les conditions d'une émancipation par le travail ; dirigée par Christine Noël à l'Université d'Aix-Marseille, et financée par une Convention Individuelle de Formation par la Recherche (Cifre) au sein d'une entreprise portuaire destinée au transport du pétrole en vrac liquide.

Si nous nous référons aux trois niveaux de prévention, on voit que la prévention primaire des RPS, qui nous intéresse ici, est définie comme réduisant et éliminant à la source les risques en agissant sur les causes profondes plutôt que sur les conséquences ou les symptômes.

LES TROIS NIVEAUX DE PRÉVENTION

Une démarche de prévention cohérente s'appuie sur les trois niveaux décrits ci-dessous et cherche à réduire la proportion d'actions curatives (secondaires et tertiaires) au profit d'actions réellement préventives (primaires).



Extrait du livret « la prévention des risques psychosociaux » (ANACT-ARACT)

Ces trois types de prévention n'ont ni les mêmes outils ni les mêmes visées et nous proposons d'en faire une lecture à partir de la distinction entre « risque du travail » et « risque professionnel » basée sur la prise en compte de l'activité humaine. Ces risques sont identifiables pour Yves Schwartz en abordant le travail dans un :

« va-et-vient entre des conditions d'environnement objectivables, qui exposent à des risques anticipables que nous appelons "risques professionnels" et une dimension énigmatique, qui reconfigure en partie ces conditions de notre engagement industriel et conduit à ce que nous nommons les "risques du travail" » (2015, p. 375).

Ainsi, on propose de regarder les niveaux secondaire et tertiaire de la prévention comme s'intéressant aux risques professionnels, tandis que la prévention primaire traite des risques du travail.

En effet, les actions de prévention tertiaire ciblent la réparation des atteintes à la santé par des réponses immédiates, et celles de prévention secondaire visent la protection des salariés par le renforcement de la capacité individuelle à faire face à des risques qui, comme dans le premier type de risque professionnel, sont identifiés, mesurés et évalués. Dans ces deux approches de la prévention, on

cherche à créer les conditions pour éviter les situations dangereuses ; les actions sont ciblées sur la rencontre entre l'homme et le danger, rencontre dans laquelle l'opérateur est l'objet du risque, considéré comme une cible passive. Dans cette optique, les actions de prévention portent sur le comportement humain et prennent souvent la forme d'actions de formation ; elles sont normatives, souvent partielles, voire inefficaces.

Néanmoins ces phases d'identification et d'évaluation, même si elles ne répondent que partiellement aux neuf principes de prévention édictés dans le Code du travail⁵, sont une étape importante pour reconnaître l'existence de risque dans l'entreprise. Une analyse qui permet également d'établir le « document unique d'évaluation des risques professionnels » DUERP ; document obligatoire pour toute entreprise et qui doit être réévalué chaque année. Ces évaluations apportent des connaissances sur les risques professionnels, même si l'utilisation de ces connaissances pour envisager des actions de prévention n'est pas résolue pour autant.

Si à présent on considère la prévention primaire, elle est plus ambitieuse car elle cible l'identification des causes d'exposition pour modifier les choses à la source, y compris dans l'organisation du travail. Elle vise « les risques du travail » qu'on ne peut connaître sans savoir de quoi est faite l'activité de travail concrète et sans prendre en compte sa « dimension énigmatique ». L'activité est cet « *élan de vie et de santé qui est propre à l'être humain, chaque fois qu'il entreprend de faire quelque chose* », et qui le pousse à « renormaliser » les situations en temps réel en fonction d'une multitude de facteurs. En termes de connaissances, l'activité est « *un opérateur synthétique : elle relie et noue tout ce qu'on a tendance à séparer en catégories lorsqu'on analyse le « faire* »⁶, on ne peut la connaître sans confronter différents points de vue, dont celui du travail. Dans ce cadre, comment penser une « *prévention des risques*

⁵ Le code du travail à l'article L4121-2 définit les neuf grands principes généraux qui régissent l'organisation de la prévention : éviter les risques, évaluer les risques, combattre le risque à la source, adapter le travail à l'homme, tenir compte de l'évolution de la technique, remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins, planifier la prévention, donner la priorité aux mesures de protection collective, donner les instructions aux salariés.

⁶ Vocabulaire ergologique, dans Schwartz Y. et Durrive L. (dir.), (2009), p. 253.

du travail qui, sans ignorer les risques professionnels, prend en compte tout le reste et les renormalisations incessantes » (Trinquet, 2009⁷) et les risques du travail précédemment défini.

Nous en arrivons à la question que nous souhaitons mettre en discussion : en quoi la démarche ergologique peut contribuer à la prévention primaire ? Outre le fait qu'elle oblige à analyser l'activité de travail pour identifier les risques au moment où le travail se fait, elle porte l'exigence d'une dialectique entre les niveaux « micro et macro » des situations de travail, entre les actes de travail les plus infimes, réalisés dans des conditions particulières à des moments précis, et les « déterminants » socio-économiques, culturels et politiques des situations considérées. De plus, elle fournit des outils conceptuels pour penser un « travailler autrement » et transformer les situations.

2.2. Projets héritages et réserves d'alternatives

Partons des récents travaux d'Ingrid Dromard et Tine Roth. Elles prennent « *l'activité comme grille de lecture* », ce qui leur permet :

« (...) de penser le travail de manière plus originale (...) comme le compromis d'un débat entre un usage de soi à la fois consenti par soi-même et requis par les autres, c'est-à-dire un débat entre ce que j'exige de moi en fonction de mes propres normes et valeurs et ce que les autres exigent de moi » (2019, p. 188).

S'appuyant sur leurs pratiques d'intervention, elles présentent les « Groupes de Rencontre du Travail » (GRT) comme s'inscrivant « *dans une démarche de prévention embarquée des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail* ». Leurs résultats qui, « *en partant des adaptations singulières [font] émerger une cartographie de l'organisation réelle du travail, celle qui permet à l'ensemble de fonctionner* », permettent une action sur certains facteurs de risques psychosociaux, mais à quel niveau de prévention ?

On comprend que l'intervention peut apporter un changement dans l'analyse et la compréhension du travail, ce qui peut conduire à des actions qui permettront un renforcement individuel et collectif de

⁷ Voir le chapitre 5 : « L'apport de l'ergologie : l'ergoprévention », p. 133-168.

la remédiation ; mais aussi que ces actions resteront au niveau de la prévention secondaire, qu'elles ne modifieront pas ou peu les modes d'organisation sans un cadrage fort de l'intervention et un engagement de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, sans « un commun » sur lequel pourra se bâtir une autre organisation de la prévention.

Ce commun peut être défini à travers la notion de « projet héritage » qui, schématiquement, signifie que toute situation de travail est porteuse d'une histoire et d'un avenir. Pour ceux qui sont investis dans la situation, les projets héritages :

« donnent une force symbolique à leur travail, au-delà de la réalité économique. Le projet dessine ce qui fait héritage dans la situation, et réciproquement : l'héritage est déterminant pour construire les contours du projet. Sans cette mise en perspective, impossible d'approcher l'activité humaine, le point de vue de ceux qui font, de ce lieu de production, leur milieu de vie au travail »⁸.

Autrement dit, sans partage de projets héritages, penser une organisation de la prévention primaire paraît difficile.

En ce qui concerne la question des transformations des situations, donc des actions, repartons de la définition du travail en tant que « *champ où se pose de façon privilégiée les questions des finalités de la vie sociale pour chaque humain, chaque groupe d'humain, et pour l'humanité entière à chaque moment de son histoire* ». Dans toute analyse d'une activité de travail, il s'agit de regarder :

« au microscope ce que recouvre pour chacun d'entre nous l'agir au travail » tout en l'articulant « dialectiquement aux modes de gouvernance de la production industrielle humaine au sein d'un monde social à transformer. (...) Cette dialectique s'identifie à celle du micro - et du macro social » (Schwartz, 2017, p. 140).

Et cette mise en relation des « détails » du travail, donc de l'activité réelle, avec les choix stratégiques de l'entreprise est bien ce que vise la prévention primaire⁹.

⁸ Vocabulaire ergologique, op. cit., p. 259.

⁹ Cet objectif est réaffirmé dans le Plan Santé III couvrant la période 2016-2020, en même temps que la volonté de changer le modèle de prévention pour dépasser les actions de courte durée et basées uniquement sur la réparation ou l'adaptation. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pst3.pdf>

Le concept de « réserves d'alternatives » peut lui aussi être un outil pour penser et construire ces nouveaux modèles. Ces réserves sont présentes dans les renormalisations que tout travailleur opère pour atteindre les objectifs fixés de la meilleure façon, compte-tenu des conditions et circonstances du moment ; elles portent en elles « un travailler et un vivre autrement ». Donc dans toute activité il y a une réserve d'alternatives, mais pour que ces réserves soient accessibles, il faut qu'elles puissent être exprimées dans un espace encadré, préservé et sécurisé.

On retrouve ici la nécessité de l'existence d'« un commun » sans lequel toute méthodologie d'intervention, aussi minutieuse et respectueuse des personnes soit-elle, est insuffisante. Comme le précise Yves Schwartz :

« la socialisation des réserves d'alternatives se cristallisant à travers des projets-héritages est ce qui doit permettre d'éviter des dérives, [...] organisant la vie sociale en chapelets de normes locales, plus ou moins compatibles entre elles, échappant à toute mise en débat pour créer un monde commun » (Schwartz, 2017, p. 146).

L'existence de projets héritages permet de sortir de l'équipe, du service, de l'atelier, de l'entreprise ; c'est une condition pour lutter « contre la tendance à la réification mortifère de nos semblables », contre « la fonte accélérée des valeurs humaines » (Ibid., p. 152).

Ainsi, c'est par la connaissance de l'activité en situation réelle qu'on pourra approcher à la fois projets héritages et réserves d'alternatives ; cette connaissance par l'analyse de l'activité suppose des conditions strictes pour permettre l'expression de ceux qui la font au quotidien, ainsi que pour permettre la socialisation des réserves d'alternatives afin d'élaborer des projets héritages transformateurs. On peut donc considérer que cette socialisation des réserves d'alternatives dans des projets héritages est une condition nécessaire pour dépasser la réparation ou l'accompagnement, pour viser la transformation et favoriser les conditions d'une prévention primaire. En l'absence de projet héritage, la socialisation des réserves d'alternatives présente des difficultés que nous allons à présent discuter à partir de notre expérience actuelle de recherche et d'intervention dans une entreprise.

3. La prévention primaire des risques psychosociaux dans une entreprise de la pétrochimie

3.1. Présentation de l'entreprise

Il s'agit d'une entreprise de 235 salariés, donc relevant de la catégorie des « petites et moyennes entreprises ». Le « service pétrole » du port de Marseille a une histoire séculaire, mais le statut actuel de l'entreprise dont il s'agit date du 16 Mai 2011. Cette entreprise est issue de la réforme portuaire de 2008 qui a transformé les ports autonomes en Grands Ports Maritimes (GPM) et qui a filialisé l'activité pétrole à Marseille en créant une entité juridique avec un actionnariat en partie privé. Cette filialisation a été signée après un conflit social marqué par plus de trente jours de grève, et encore aujourd'hui, les conditions de cette filialisation sont dénoncées car non intégralement respectées¹⁰. Précisons que l'entreprise a hérité de la tradition de dialogue social réputée pour être « musclée » du monde portuaire, est un des bastions historiques de la Confédération Générale du Travail, organisation syndicale aujourd'hui encore majoritaire dans l'entreprise.

En tant que port pétrolier l'activité de l'entreprise consiste, par un réseau de pipeline, à alimenter en « vrac liquide » à partir de ses deux sites les deux grandes filières industrielles de raffinage du pétrole et de pétro-chlorochimie. De par sa situation géographique, intermédiaire entre la terre et la mer, entre les navires et les industriels du pourtour de l'étang de Berre, de la vallée du Rhône et du grand sud Européen, l'entreprise assure un service aux navires 365 jours par an, 24 h sur 24. Pour donner un ordre d'idées, en 2020, l'entreprise a assurée 2530 escales de navires et a acheminé plus de 35 millions de tonnes cumulés sur tous les produits (brut, raffinés, gaz de pétrole liquéfié et produits chimiques). C'est une activité de service, au centre de flux internationaux mais dont la nature est d'intérêt national, dès lors qu'elle permet le maintien des stocks stratégiques de pétrole de l'État et qu'elle approvisionne les industries. Ce rôle stratégique de l'entreprise en fait un maillon incontournable de

¹⁰ Le GPMM reste encore aujourd'hui l'actionnaire majoritaire de l'entreprise avec 62% des voix.

l'économie française avec des répercussions importantes de blocage en cas de conflits sociaux.

La structure fonctionnelle de l'entreprise se découpe en quatre directions de tailles différentes. La direction des opérations, qui représente environ 60 % de l'effectif de l'entreprise, est organisée en cinq équipes d'ouvriers par site ; ils assurent des postes de 3 fois 8 heures de travail. La direction technique comprend quant à elle deux ateliers de maintenance interne : mécanique et électrique, ainsi qu'un service des travaux neufs et un service informatique. La direction administrative et la direction des affaires générales assurent toutes les fonctions supports de l'entreprise : gestion du personnel, formation, comptabilité, relation client, trafic, sûreté, HSE. Le rythme de travail est organisé en quatre jours par semaine pour l'ensemble des personnels en journée.

3.2. Une mission liée à la prévention primaire des risques psychosociaux

Notre propre statut dans cette entreprise est celui d'une chargée de projet interne puisqu'une Convention Individuelle de Formation par la Recherche suppose une embauche par l'entreprise. Cette embauche s'est faite en 2018 et la mission précisée comme suit : accompagner le président de l'entreprise, responsable légal de la santé et la sécurité des salariés, dans la mise en œuvre d'une politique de prévention primaire des risques psychosociaux.

Au moment de notre arrivée, il y avait une volonté partagée par le président et les représentants syndicaux du personnel de « redonner du sens au travail de chacun dans l'entreprise », d'« identifier un projet commun », de « retrouver la fierté d'y travailler ». Cette volonté partagée résultait de deux constats : la difficulté pour l'entreprise à construire une identité propre, même sept ans après sa création et l'existence de tensions et de violences dans et entre les services qui avaient été créés pour rendre cette « nouvelle » entreprise autonome. Il est nécessaire de revenir sur le contexte qui a précédé et justifié notre embauche pour mieux comprendre les détours qu'a pris notre mission.

En novembre 2017, une situation critique avait fait l'objet d'une expertise pour risque grave par un cabinet extérieur. À partir

d'un état des lieux réalisé dans chacune des quatre directions de l'entreprise, cette expertise a diagnostiqué l'existence de troubles psychosociaux et mis en évidence des rapports entre ces risques et des facteurs organisationnels. Ces conclusions ont été une découverte pour la direction, comme pour une partie des élus et des salariés ; elles ont déstabilisé l'encadrement qui ne mesurait pas la gravité des situations.

Les réponses à apporter, et le traitement si spécifique et complexe des risques psychosociaux, ont amené la direction de l'entreprise à créer un service dédié aux questions de qualité, hygiène, sécurité, et environnement, ainsi qu'à recruter de « nouvelles ressources » pour mener une action en interne selon la recommandation du cabinet extérieur. Cette situation critique a fait l'objet d'un suivi par des instances de contrôle extérieur représentées par trois personnes présentes aux réunions du CHSCT de l'entreprise : la médecin du travail, le contrôleur de la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail et l'inspectrice du travail ; et ce suivi a pris également la forme d'injonction à agir et d'amendes. C'est donc dans ce contexte difficile que notre embauche a été validée, et au vu des circonstances, l'urgence a été d'apporter des réponses aux salariés, notamment une réponse à la souffrance qu'ils et elles avaient exprimée aux experts.

En 2018, avant notre arrivée, un appel à volontariat avait été lancé pour constituer un groupe de salariés volontaires pour participer à la mise en œuvre d'une démarche participative pour la prévention des risques psycho sociaux ; groupe dont la spécificité est de représenter l'ensemble des directions, mais sans élus ni directeurs. Nous avons donc eu la responsabilité du travail de ce groupe dont la première mission a été de définir un projet, un périmètre d'action. Une feuille de route a été validée pour définir les différentes étapes nécessaires à la réalisation du projet avant de partir à la rencontre de l'ensemble des salariés pour présenter le projet. Ce projet a été centré sur les conséquences du « travail en silo » et sur la nécessité d'un décloisonnement des services. La première étape du travail avec le groupe est passée par l'objectif de mieux connaître les métiers de chacun par la discussion au sein du groupe et des observations croisés.

Dans un premier temps nous avons réalisé des immersions auprès des membres du groupe pour ensuite construire, en repartant

des travaux sur le « repérage » et « l'ancrage » (Durrive 2013, p. 132) une grille d'analyse et de lancer une phase d'observations de chacun des participants du groupe que nous accompagnions dans un service différent du sien. Très rapidement cette phase de connaissance mutuelle a été complétée par un objectif plus pratique, la participation à l'élaboration de deux documents réglementaires : le « document unique d'évaluation des risques professionnels », qui identifie et évalue les facteurs de risques et les risques, et le plan d'action qui lui est associé. On peut remarquer que ces étapes préalables, difficiles et laborieuses, se sont focalisées sur les deux premiers niveaux de prévention.

Parallèlement au travail avec le groupe, le travail commun avec la direction a été également un long cheminement, découpé en plusieurs phases lié au niveau d'appropriation et d'engagement du comité de direction. Ce niveau d'appropriation et d'engagement a été lui-même influencé par deux nouvelles interventions de cabinets extérieurs qui ont donné aux questions de santé et de sécurité une place centrale dans le dialogue social et les orientations de l'entreprise. La première expertise pour risques graves, en décembre 2018, a porté sur le risque chimique et la seconde intervention, en février 2019, a consisté en un accompagnement pour évaluer et identifier les risques psychosociaux.

Les résultats des deux interventions étaient liés puisque l'exposition aux risques chimiques a très vite été identifiée comme une source de stress ; elle concernait une majorité du personnel présent quotidiennement sur les installations, soit 80% des salariés, mais avait toujours été sous-évaluée, sans action de prévention visible depuis la création de l'entreprise. La remise du rapport d'expertise pour risques graves sur les risques chimiques a retenti comme nouveau coup de canon dans l'entreprise. Ainsi les actionnaires poussés par les injonctions réglementaires (mise en demeure et amendes) et la pression du corps social de l'entreprise ont précipité le départ en retraite du président fondateur de l'entreprise.

En mai 2019, un nouveau président a été nommé par le Conseil d'administration, d'un profil nouveau puisque non issu du monde portuaire mais de la pétrochimie. Les actionnaires se sont engagés à prioriser son action sur les trois chantiers définis comme

majeurs et prioritaires : la mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux ; la mise en place de mesures de protection individuelle et collective en réponse à l'exposition aux risques chimiques ; les travaux de réhabilitation du bâtiment du port pétrolier de l'un des deux sites. Ces changements ont contribué à redéfinir les contours de notre mission. Quoiqu'il en soit, en 2021, l'objectif de prévention primaire reste une ambition, mais c'est un long cheminement jalonné d'étapes qui tentent d'organiser un changement de méthodes, des modifications de procédures, le recours systématique à la concertation et aux retours d'expériences. Cependant le chemin de la prévention primaire, de la transformation des modes d'organisation, est difficile et fragile car intimement lié aux rapports de force et de pouvoir au sein de l'entreprise.

3.3. La planification de la maintenance préventive

Afin de donner une idée plus concrète de nos actions dans cet ensemble mouvant, nous allons prendre l'exemple d'une action qui a consisté à créer un groupe de travail pour réfléchir aux questions et problèmes posés par la maintenance préventive des installations.

L'activité de maintenance est interne à l'entreprise et effectuée par deux services, dans deux spécialités, électriques et mécaniques. Elle est organisée autour de deux temporalités : d'une part celle la maintenance curative, des urgences et des casses au quotidien ; et d'autre part, celle de la maintenance préventive qui s'occupe des réparations, des inspections et du renouvellement des installations à partir d'une planification réglementaire souvent annuelle. Le plan de charge annuel des ateliers de maintenance est organisé à partir de ces deux grandes familles d'interventions.

Cependant pour organiser une maintenance préventive dans les meilleures conditions, la planification annuelle doit prendre en compte le fait que pour réaliser l'ensemble des tâches et interventions nécessaires à ce type de maintenance, il faut un arrêt d'exploitation pendant cinq jours pour chaque quai. Il faut donc avoir l'accord, en interne, des exploitants des quais, et en externe, des clients. Mais l'expertise de 2017 avait déjà pointé les mauvaises conditions de réalisation de ces opérations et les avaient identifiées comme source de stress et de qualité empêchée.



Intervention de maintenance pour le changement d'un bras de chargement

Réfléchir aux problèmes que pose la maintenance préventive et rechercher de solutions, pour en améliorer les conditions de réalisation, intéresse toutes les « parties prenantes », des ouvriers au directeur. Cela concerne aussi bien la bonne marche de l'entreprise et la qualité de l'entretien des installations que la prévention des risques psychosociaux, puisque les difficultés organisationnelles de la maintenance ont des conséquences directes sur les conditions de travail des opérateurs. En 2017, ils avaient évoqué les difficultés matérielles du travail face aux conséquences de la dégradation des installations, lorsque des vannes, des bras et autres matériels sont grippés ou inutilisables par manque d'entretien ; ces difficultés renforçant un sentiment de mépris pour leurs conditions de travail. La prédominance des opérations de maintenance curative sur les opérations de maintenance préventive n'a pas que des incidences sur la vétusté des installations, elle oblige à travailler constamment dans l'urgence et c'est également une source de tensions entre les deux services, électrique et mécanique.

Un groupe de travail a donc été constitué en juin 2019 pour tenter d'apporter des réponses à ces problèmes, à travers quatre réunions qui se sont tenues entre juin et septembre. La première a réuni des membres des deux ateliers identifiés volontaires pour y participer, ainsi que le responsable adjoint du service représentant la direction, soit neuf personnes. D'une durée de deux heures elle a permis de définir les attentes des salariés, le contexte de la création du groupe et de définir et valider collectivement des étapes intermédiaires. Des travaux en sous-groupes ont donc été ensuite organisés, en juillet et en août, pour passer en revue les gammes qui, pour chaque atelier, détaillent les matériels, la fréquence et les interventions.

Une dernière réunion en septembre, à laquelle ont été invités le responsable des services et le directeur technique, a conduit à analyser et définir les bonnes conditions d'interventions communes, spécifiques aux électriciens et mécaniciens. Il en est ressorti que la planification n'est pas la seule condition pour qu'une opération de maintenance se passe dans de bonnes conditions, il faut aussi qu'il y ait absence de co-activité sur un même chantier avec d'autres entreprises, qu'il y ait aussi partage des tâches entre ateliers, ou encore, prise en compte des conditions météorologiques.

Ce travail en commun des deux ateliers de maintenance, et de leur direction, a permis d'échanger expériences et points de vue différents sur un même objet, d'expérimenter la richesse d'un dialogue des savoirs et de faire apparaître des « réserves d'alternatives ». Par exemple, la révision des gammes a été l'occasion de réfléchir au moyen de mieux lier les interventions et de profiter du démontage de l'un pour l'intervention de l'autre. De même la question, très controversée, de la co-activité a pu être discutée avec tous les niveaux de la hiérarchie à partir du réel des interventions, même si aujourd'hui elle est toujours en discussion.

Cependant une remarque s'impose. Depuis la création de l'entreprise, le choix avait été fait de donner la priorité au trafic et à la satisfaction immédiate des demandes des clients, si bien que sans nier la nécessité du préventif, l'entreprise n'avait pas mis en place une « bonne » maintenance préventive ; les bouleversements constants des plannings conduisaient à dégrader la qualité des actions, avec des

interventions raccourcies en temps, voire annulées à la dernière minute, ou encore réalisées dans des conditions dégradées car en co-activité avec d'autres entreprises. Ces problèmes étaient identifiés depuis longtemps en interne et ont été pointés par des experts comme source de troubles psychosociaux. S'ils ont pu être discutés et faire apparaître des réserves d'alternatives, cela n'aurait pu se faire sans le changement d'orientation stratégique, insufflé par le nouveau président, qui a accordé autant d'importance aux conditions de travail des salariés et à la maintenance des installations, qu'à l'exploitation économique.

Finalement, cet exemple d'intervention sur un sujet a priori peu conflictuel, ne nécessitant que peu de changement ou d'investissement et répondant à une injonction de prévention, montre qu'un résultat efficace dans le temps n'est possible que grâce à une conjonction de facteurs.

Dans toute situation, comme l'écrit Philippe Davezies (2016), il existe différents niveaux d'actions et de responsabilités ainsi que différents types d'atteintes à la santé. Certaines atteintes relèvent de l'état des relations techniques et sociales et sont le fruit de compromis sociaux, d'autres relèvent d'un niveau politique qui n'est pas accessible aux professionnels de la santé externe, et qui l'est même que difficilement en interne. Cela marque une des difficultés majeures de la conception et de la mise en place d'une prévention primaire des risques du travail qui doit relier les dimensions « microscopique » des activités de travail avec des dimensions plus structurelles, organisationnelles et politiques de l'entreprise et au-delà de l'entreprise.

4. Vers une redécouverte de l'expérience d'Ivar Oddone

S'il faut du temps et une conjonction de facteurs pour transformer les situations, on peut regretter que les expériences et les réussites difficilement acquises en matière de connaissance sur les risques du travail ne soient pas cumulatives. Nous proposons pour ouvrir le débat, de revenir sur la démarche de connaissance des « risques avérés » et d'« assainissement » des postes de travail, mise

en œuvre au début des années 90 dans la même zone géographique que celle de notre terrain et décrite par Marc Andéol (2020).

Il s'agissait d'établir un « cadastre des maladies environnementales » à partir de « micro-milieus », les milieux de travail étant considérés comme modèles pour les problèmes de santé dans d'autres milieux environnementaux, car étudiés depuis longtemps. Ivar Oddone avait été sollicité pour transformer l'« organisation sanitaire territoriale », d'une organisation purement curative à une organisation pouvant identifier les maladies « éliminables », c'est-à-dire celles qui résultent de « l'environnement construit » ; autrement dit, il avait été sollicité pour organiser un système de prévention primaire à l'échelle d'un territoire.

Partant des principes qu'il faut considérer la personne et le milieu comme une réalité vivante, qu'il n'existe pas des maladies mais des malades, qu'il est impossible de généraliser mais qu'il est possible de faire des analogies entre différents contextes, l'ensemble du projet a reposé sur la nécessité de transformer le rapport entre patients-travailleurs et médecin généraliste. Pour pouvoir relier un savoir scientifique universel, la médecine, avec les connaissances des personnes prises en charge, il fallait le faire de deux « fenêtres » distinctes. Empruntant le terme à Alain Mendez, l'auteur affirme « *que l'on doit connaître aussi bien ce que l'on voit de la réalité depuis la "fenêtre" de l'ouvrier que ce que l'on voit depuis la "fenêtre" du médecin* » (Andéol, 2020, p. 187), mais également dans un rapport « atypique » entre eux, un « rapport au pair » dans lequel le patient ne serait plus une « victime » dont il faut évaluer les droits à indemnisation mais un « *producteur riche d'une expérience indispensable à la connaissance des effets du milieu de travail sur la santé et des solutions à mettre en œuvre* » (Ibid., p. 195).

Différents outils ont été élaborés, comme les « cartes brutes de risque », les « galeries de cas », « les groupes de malades analogues, le « cadastre des postes assainis » etc. ; différentes procédures ont été mises en place, par exemple pour recueillir des informations sur les lieux d'exposition ; différents moyens ont été conçus pour créer une mémoire collective, un « médecin cumulatif », c'est-à-dire pour mettre à disposition des médecins une base informatisée, un « système

d'information concret » qu'ils pouvaient soit consulter, soit enrichir en y enregistrant de nouveaux cas.

Une Association Médicale pour la Prise en Charge des Maladies Eliminables avait été également créée¹¹. Chemin faisant, ils ont constaté que si leur action faisait progresser la prise en charge des indemnisations, elle n'avait pas d'effets sur l'élimination du risque, il n'y avait pas « *d'arc réflexe* » entre l'existence d'un risque avéré et les actions nécessaires pour l'éliminer. Un Comité Territorial de Connaissance et d'Assainissement a donc été constitué avec des médecins, des délégués des CHSCT du territoire, l'inspecteur du travail, des élus de la région et de la commune, ainsi que des personnes atteintes d'une maladie. L'assainissement devait devenir le principal indicateur de résultats.

Marc Andéol a décrit en détail cette expérience dans son article. L'outil qui en a résulté, le cadastre médicalisé, a démontré que « *correctement outillé, le binôme médecin/travailleur peut constituer le terminal intelligemment actif d'un système de veille efficace et efficient, capable de rétroagir sur l'activité de prévision et de prévention des risques* » (p. 204). Mais cette « solution » a été « *peu à peu asphyxiée, prise dans les remous limoneux de la bureaucratie* » ; et aujourd'hui encore, les réponses, loin d'être systématiques, restent à un niveau de prévention tertiaire de réparation individuelle.

Pour conclure, nous dirons que c'est bien dans la mise en œuvre de cette relation dialectique entre le « micro » et le « macro » que des réserves d'alternatives peuvent émerger :

« (...) agir par les deux bouts, et dans l'espace continu qui joint les deux pôles. Sinon, nous dogmatisons sur ce que nous pouvons être, sur ce que nous pouvons vouloir comme finalités émancipatrices. Les grands mots d'ordre d'au-dessus de la mêlée, les grandes visions prophétiques millénaristes, les analyses qui traitent de nos configurations de vie « en masse », en surplomb (...) ne font guère progresser les transformations à produire. Si la sensibilité généreuse au bien commun à construire n'est pas crédible là où je travaille et je vis, quel crédit ferais-je à ceux qui en font des discours "hors sol" ? » (Schwartz, 2021, p. 160).

¹¹ Son activité a pris fin en 2016.

Références bibliographiques

ANDEOL M. (2020), « Le "cadastre du risque avéré". Une expérience de démocratie cognitive en ligne centrée sur le binôme médecin/patient », *Rives méditerranéennes*, n° 61, p. 179-204.

DAVEZIES P. (2016), « La prévention entre débat social et souffrance individuelle », *Forum*, vol. 149, n° 3, p. 6-12.

DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Éditions du Seuil.

DROMARD I. et ROTH T. (2019), « Faire le travail autrement », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), p. 185-196.

DURRIVE L. (2013), « Comment approcher une situation de travail en formation dans une perspective ergologique ? », *Ergologia*, n° 10, p. 131-141.

DU TERTRE C. (2013), « Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement d'une "économie de la coopération" », *Travailler*, 1(1), p. 29-64.

HIRIGOYEN M-F. (1998), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Éditions Syros.

LINHART D. (2012), « L'émergence d'une « "précarité subjective" » chez les salariés stables », dans Sabine Fortino, *Travail, modes de vie et résistances en France et en Espagne*, Nîmes, Éditions Crise sociale et précarité, Coll. Champ social, p. 127-144.

MINE M. (2010), « Les risques psychosociaux saisis par le droit », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 125-137.

SCHWARTZ Y. et DURRIVE L. (dir.), (2009), *L'activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (II)*, Toulouse, Octarès Éditions.

SCHWARTZ Y. (2015). « L'énigme du travail : risques professionnels et risques du travail », dans Thébaud-Mony Annie (éd.), *Les risques du travail : Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, Éditions La Découverte, p. 373-380.

SCHWARTZ Y. (2017), « Travail, projets-héritages, alternatives », *Actuel Marx*, n° 1 (1), p. 140-152.

SCHWARTZ Y. (2021), *Travail, ergologie et politique*, Paris, Éditions La dispute, Coll. « Travail et salariat ».

TRINQUET P. (2009), *Prévenir les dégâts du travail, l'ergoprévention*, Paris, Presses Universitaires de France.