

LE COLLECTIF  
OU  
LES CONDITIONS PREALABLES  
A LA MISE EN TRAVAIL

Un cas d'entreprise

Damien Cru  
AOSST

## Une intervention récente (2014 2015)

- Présentation du passage d'un mode restreint de collectif au mode généralisé
- Importance de ne pas réifier le Collectif => la dimension collective dans une équipe de travail
- L'ACMS, un grand SSTI en IdF
  - 1 million de salariés suivis
  - 1000 salariés répartis en 40 secteurs et le siège
  - Une organisation descendante aux schémas de fonctionnement imposés pendant 60 ans
  - Chaque médecin du travail (MdT) assisté d'une Secrétaire Médicale gérait sa collectivité d'entreprises

# La mise en œuvre progressive de la réforme de la Santé au Travail

- La loi de 2002 introduit la pluridisciplinarité
- La baisse inégale du nombre de médecins par secteurs => traversée de crises compensée par l'embauche et la formation à de nouveaux métiers (ergo, psycho du T, HSE, infirmières du T)
- De nouvelles prestations proposées en entreprise (actions collectives de prévention primaire)
- Transformation progressive de l'organisation (nouvelle Direction de la pluridisciplinarité, CMT...)
- Un long processus d'adaptation débouche sur le CPOM signé avec la Direccte et la Cramif (2014).

## Des monographies de secteurs

- Dans le cadre du CPOM, chaque secteur engage des démarches pluri-entreprises dont les résultats sont évalués selon des indicateurs chiffrés
- Une interrogation de praticiens sur cette démarche entendue au cours d'une formation
- La rédaction de monographies proposée au Codir
- l'hypothèse : les enseignements des actions collectives de secteurs seront plus riches que ce qu'en traduiront les indicateurs de résultats
- Un regard extérieur pour aider les secteurs à constituer la mémoire de ces premières démarches

## Premier constat : la diversité des démarches

- En fonction de l'histoire du secteur, de la composition du personnel, du territoire
- Des organisations différentes des réunions
- Les projets démarrent avec des écarts de temps et sont conduits à des rythmes divers
- Le nombre de projets par secteur varie de 1 à 4
- Les contenus très divers même s'ils sont cadrés par les axes prioritaires (du CPOM et du PRST 2)
- Le métier des responsables de projet varie (IPRP, SM, MdT...)

## Changement des rapports dans l'équipe

- Conscience d'une œuvre commune concrète et d'un changement de paradigme de la prévention
- Chacun participe aux délibérations, au choix du thème, de la population visée, du type d'action...
- Chacun contribue selon ses compétences à sa réalisation (ex : la SM, le chauffeur de camion, s'adressent aux chefs d'entreprise, aux salariés dans l'action de sensibilisation à la prévention du risque routier)
- Ingéniosité dans l'aménagement des locaux pour recevoir les représentants d'entreprises
- La dimension collective se généralise et s'institue

## Changement des rapports avec les adhérents

- Qui inviter à ces réunions ou ateliers collectifs ?
- Le secteur disposait jusqu'à présent d'une liste de correspondants administratifs des entreprises pour la convocation aux visites médicales
- Or, pour chaque projet, nécessité :
  - D'expliquer ces démarches collectives de prévention
  - D'établir une liste de correspondants prévention (chef d'établissement, secrétaire de CHSCT, autres acteurs)
  - De permettre aux participants d'entreprises à ces initiatives d'échanger entre eux, de recueillir leur avis, leur souhait (questionnaire pour poursuivre l'action)

## Changement des rapports avec le siège

- La Direction a impulsé la démarche, fixé le cadre, préparé les moyens (DSI, Direction de la com, bureau des projets...), formé les responsables de projet
- mais des problèmes subsistent : les directions opérationnelles valident tous les projets puis toutes les productions => lenteur des réponses, réorientation, découragement parfois
- Soutien des fonctions-supports (com, DSI, BdP...)
- Des ajustements réciproques nécessaires (un co-apprentissage entre le siège et les secteurs)



## Changements des rapports entre secteurs

- Institution de référents thématiques pour harmoniser les actions les projets sur un même thème => réunions thématiques inter-secteurs, élaboration commune de matériel (fiche, affiche...)
- Apprentissage du travail inter-secteurs, ajustement et reconnaissance de la contribution de chacun
- Mise à disposition de tous les secteurs de résultats
- Initiatives de secteurs (ex. : première rencontre des équipes d'Orly et de Roissy en 70 ans !)

## Découragement et enthousiasme

- Les actions collectives ne se sont pas déroulées sans conflits, dans l'équipe, entre secteur et siège, parfois entre secteurs.
- Importance de porter attention à ces conflits et à leur mode de dépassement par le travail
- Les monographies montrent que ces actions collectives sont tissées d'actes individuels, de personnes qui assument leur parole, leur engagement et qui permettent à l'équipe de traverser les crises, les périodes de découragement

## Les conditions de cette mise en travail collectif : un management qui autorise

- La DG a préparé de longue date ce changement
- Elle a recommandé aux équipes de choisir des projets réalistes, respectant ainsi l'histoire et la singularité de chaque secteur
- Elle témoigne de sa confiance dans les équipes et les responsables de secteur => en 2 ans, 2 points d'avancement standards (pas de procédure chronophage et stressante)
- Soutien du bureau des projets après recadrage éventuel par les directions

## La dimension collective au travail : un nouage individus / équipe / organisation

- La langue, en tant que capacité à symboliser, à représenter, à parler, est au cœur de ce nouage.
- L'individu s'autorise à parler travail si l'équipe reconnaît la différence des points de vue sur le T
- L'équipe peut organiser la délibération (dimension collective) si l'organisation ne l'écrase pas de procédures et lui fait confiance pour régler ce qui peut l'être localement et remonter ce qui doit l'être
- Si les trois niveaux sont importants, l'organisation est décisive

## En conclusion : la dimension collective au travail se cultive

- Dans la durée (formation, préparation d'outils, de structures souples telle le bureau des projets...)
- Dans la concertation des instances (CA, CMT, IRP)
- Par la mise en débat des évolutions des pratiques professionnelles de chaque métier
- Par la confiance dans tous les professionnels, leur capacité à comprendre les réorientations de la prévention en cours
- Par la confiance dans les responsables de secteur dans la capacité d'animer au mieux leur équipe

# DISCUSSION

Merci de votre attention  
et merci aux équipes de l'ACMS