



PREVENTION DE LA SANTE AU TRAVAIL ET CONCEPTION DU CHANGEMENT

Texte issu de la conférence Préventica Lyon du 28 septembre 2011

F. Martini

L'IMPACT DES CHANGEMENTS

Des changements massifs sont intervenus dans la sphère du travail depuis de nombreuses années. Ils ont lourdement impacté les organisations, les collectifs, le lien au travail, la place des métiers... Si l'on examine de plus près les formes des évolutions organisationnelles intervenues depuis une vingtaine d'années on ne peut que faire le constat de leur caractère homogène. On a largement procédé aux restructurations, par exemple, en utilisant des schémas similaires. Les externalisations à conduite forcée (où le cœur de métier de l'entreprise se rétrécit au fur et à mesure des annonces de réduction d'effectifs), la densification du travail, le développement de la polyvalence, la montée en puissance des indicateurs gestionnaires au sein-même des situations de travail, l'évolution du management de proximité, la perte d'autonomie de bons nombres de salariés ont concerné la plupart des entreprises. Le *lean management* illustre en quelque sorte ces propos ; lorsque la visée de réduction des coûts l'emporte sur toute autre considération elle ne peut aboutir qu'à des résultats déséquilibrés porteurs de dérives.

Les résultats sur la santé des salariés sont manifestes. Il n'est qu'à observer les chiffres relatifs aux invalidités, aux TMS, au développement de l'absentéisme, à l'impact des risques psychosociaux pour se convaincre du malaise actuel au sein du travail. Ce n'est pas un point à démontrer tant les études sont nombreuses et l'accord des observateurs unanime. Le caractère dramatique des atteintes à la santé se double, en outre de réelles questions sur le coût social et économique des politiques d'entreprises mises en œuvre aussi bien dans le public que dans le privé. La question de la santé au travail devient dès lors un problème de santé publique.

Peut-être est-on arrivé au bout d'un certain modèle ? Il est temps de réinterroger les liens entre travail, santé et changement. Ne serait-ce que, dans un premier temps, pour tirer toutes les leçons de l'impact des changements tels qu'ils ont été menés et afin de réaliser un réel retour d'expérience. Mais il convient également d'aller plus loin, et de réfléchir à une approche qui, tenant compte des évolutions en cours, remette au centre des préoccupations le travail, et la santé physique et psychologique des salariés. C'est un enjeu fort, dont les perspectives sont de dépasser une idée d'un modèle de la performance. Il ne s'agit pas d'un ajustement, c'est bien plus que cela.

UNE ORGANISATION SOUTENABLE ?

Modifier la manière d'appréhender le changement s'avère essentiel du point de vue de la prévention des risques et de la préservation de la santé. Intervenir le plus en amont possible est la condition-même d'un réel développement des logiques de prévention. On se condamne sinon à gérer des conséquences autour du cycle, signes de détérioration / mesures correctives. Si l'on est capable aujourd'hui de concevoir des machines qui préservent la sécurité de leurs utilisateurs (ceci grâce aux évolutions technologiques et aux retours d'expérience) le chantier qui se dessine est celui de la conception d'organisations qui préservent la santé de ceux qui les font vivre. Que l'on soit dans des modifications des espaces de travail, des restructurations, ou l'intégration de nouveaux outils (logiciel, SI...) la problématique est identique. L'enjeu central est d'intégrer la prévention des risques à la performance, non pas comme une contrainte supplémentaire mais comme le moyen de repenser la manière de concevoir le changement et le fonctionnement organisationnel. Or, qui pratique un tant soit peu les organisations s'aperçoit très vite que les pratiques réelles du changement sont souvent aux antipodes d'une approche intégrant la prévention dès l'ingénierie de projet. Pourquoi cela ? On peut pointer une part d'idéologie : lorsque l'on est convaincu d'avoir les clés de la performance on ne remet pas en question ses certitudes. Ensuite il est clair que les acteurs du changement ne sont absolument pas familiers de ces questions, leur formation initiale les ayant tenus éloignés de ces problématiques. Enfin, parce que l'on assiste à une forme de contagion conformiste, où une des principales préoccupations est de ne pas prendre de risques : en s'en tenant aux modalités les plus partagées on couvre en quelque sorte sa responsabilité. On en arrive à la prégnance de schémas dont l'origine est plus culturelle que dictée par des impératifs d'efficacité.

Cette perspective innovante dépasse celle, plus habituelle, de la conduite ou de l'accompagnement au changement. Si ce dernier représente un progrès ce n'est pas sur ce point que nous voulons insister, l'idée est de passer un pallier. Pour cela il faut développer un regard qui sorte d'une vision où ne sont associées que perspective gestionnaire quantitative et approche technique. Ainsi l'organisation soutenable n'est pas une organisation stabilisée, figée dans un mode de fonctionnement ou dans une structure spécifique. C'est une organisation capable de s'adapter et d'anticiper les contraintes externes tout en ne mettant pas en péril l'intégrité physique et psychologique de ceux qui la font vivre. Le changement est inévitable. Il ne s'agit pas de reconstruire les organisations du passé ou penser que le changement en soi est problématique. Il s'agit bien de l'appréhender différemment.

Dans le même mouvement il s'agit également de penser le devenir du travail. Ce dernier n'a souvent été perçu que sous deux angles extrêmement réducteurs : sa réduction (par la limitation des effectifs) et sa densification. La conséquence immédiate des modifications se traduit trop souvent par des augmentations mal maîtrisées de la charge dont on connaît les effets psychologiques et physiques, et qui aboutit par ailleurs à la disparition des échanges informels et des temps horizontaux de régulation ou de délibération concourant à l'individualisation et à la fragilisation des salariés. C'est que l'entrée dans la problématique se fait par des préoccupations uniquement quantitatives. Or, il est nécessaire d'intégrer l'idée que la valeur se produit dans le travail et que de ce point de vue c'est le travail qui produit la richesse. Il est de fait incontestable qu'obtenir des améliorations du point de vue de l'impact des changements sur la santé (et de la performance) passe par une meilleure prise en compte du travail lui-même. Pour autant on est aujourd'hui très loin de cette exigence. Le travail reste un point aveugle dans bien des transformations en cours.

DE LA RUPTURE À L'ÉVOLUTION

Un changement de paradigme est à envisager. Jusqu'à aujourd'hui, dans la plupart des cas, le changement est perçu sous l'angle de la rupture. L'objectif est de rompre avec des usages, des fonctionnements, pour se projeter vers quelque chose dont la valeur est caractérisée par le côté nouveau, inédit. C'est souvent très net dans les discours qui accompagnent les raisons du changement. La discontinuité avec la situation précédente est quasi systématiquement mise en avant, rompre les fils d'un passé devenu obsolète est un argument fréquemment usité. Cela ne renvoie pas qu'à des discours, mais oriente en sous-main des pratiques et justifie en quelque sorte la non-prise en compte du travail. Or, valoriser la logique de la table rase amène à « jeter le bébé avec l'eau du bain » et sous-estime systématiquement l'effet sur l'humain. D'une part la temporalité du changement concorde rarement de manière spontanée avec la temporalité individuelle. Il y a un désajustement des rythmes flagrant qui génère des pertes de repères massives. D'autre part, et c'est peut-être encore plus important, il faut se demander quel sort on réserve à l'expérience, c'est-à-dire à l'ensemble des acquis produits dans la confrontation aux situations de travail. Toute rupture majeure induit à ce niveau bien plus que la perte de savoir-faire particuliers et de modes de coopérations spécifiques. Elle précipite la rupture identitaire des travailleurs.

Ne plus faire du travail un point aveugle dans les process projets est un impératif pour une gestion maîtrisée et performante d'évolutions inéluctables permettant l'intégration de l'expérience et le développement des individus.

UN PASSAGE NÉCESSAIRE PAR LA DIMENSION TRAVAIL

Dans le travail se produisent le lien et le partage, se construisent l'identité professionnelle et la dynamique du rapport au travail. L'enjeu est de concevoir des organisations qui, à la fois, tiennent compte de l'expérience acquise et qui favorisent et permettent la production d'expérience partagée, ceci à travers la qualité des conditions proposées à l'activité et la qualité de l'échange sur le travail. S'il y a des organisations du travail qui autorisent cela, d'autres empêchent ce type de processus. Ce n'est pas qu'une question de modèle, c'est essentiellement une question de dynamique interne de l'organisation. Si l'activité réelle n'est pas prise en compte dans le changement c'est qu'on ne réfléchit qu'à partir de perceptions théoriques ou extérieures sur la réalité du travail. Cela conduit inexorablement à opérer des choix d'organisation fondés sur la seule perception de la prescription. Or, il paraît de simple bon sens de savoir d'où l'on part exactement (et donc de comprendre les situations actuelles, ce qui permet aussi de connaître les réelles compétences présentes) pour savoir où l'on va.

Comment appréhender cette dimension travail, qui est avant tout une appréciation du travail comme situation problématique d'intégration par l'opérateur d'un ensemble de paramètres l'amenant, dans le respect des attendus (réglementaires, normatifs, éthiques...) à produire des réponses adaptées à chaque situation ? Cela se fait à travers quelques axes forts qui vont structurer l'approche des situations de travail (actuelles et à venir). Deux nous semblent cruciaux :

- Reconnaître la différence entre modèle théorique du travail et réalité de l'activité. Cela induit que le travail se propose toujours comme une résolution de problèmes. La question est alors de mettre en place les conditions favorisant l'activité et donnant à celle-ci un cadre clair, les deux conditions étant déterminantes.

- Favoriser la production d'expérience. Dans la production d'expérience se produisent à la fois de l'identité et du savoir-faire. La jonction des deux est extrêmement intéressante dans le but que nous poursuivons. Comment la favoriser ? C'est en soi un point qui mériterait d'amples développements. On peut le ramener à l'idée de la zone de risque productif, c'est-à-dire la zone d'expérimentation possible pour les opérateurs dans la réalisation de la tâche. Mais cette expérience produite dans la confrontation aux situations de travail ne trouve son aboutissement que si elle trouve les conditions sociales qui la rendent partageable, au niveau du collectif et du management. Cela conduit à être attentif aux modes à venir de gestion de l'aléa : la qualité du travail se joue pour beaucoup dans la capacité des opérateurs (individuellement et collectivement) à faire face à l'aléa, l'imprévu, l'inédit. Cela suppose une forme d'intelligence individuelle et collective qu'il s'agit de renforcer. Elle renvoie à la délimitation des zones d'autonomie, de reprogrammation des priorités et la possibilité d'espaces de délibération.

FONDEMENTS DE L'APPROCHE PRÉVENTIVE

Cela étant posé, des conditions préalables pour engager une réflexion aboutie sur ce qu'est une organisation soutenable sont nécessaires. Ils constituent en quelque sorte le socle implicite d'une approche préventive de la santé au travail intégrée au cœur des organisations. Sans venir sur les contenus propres nourrissant chaque projet il est intéressant de pointer quelques dimensions favorisant la construction dans la durée d'un rapport positif au travail et à l'entreprise, dont il s'agira de décliner la place dans les futures organisations.

☐ **Avoir une perception éclaircie des besoins psychosociaux de l'homme et de la femme au travail**, ainsi que de la manière dont se construit le rapport au travail. Notre propos n'est pas de retourner aux théories du facteur humain, mais simplement de prendre en compte les données produites par les interventions sur les questions du risque psychosocial ou de la souffrance au travail (et parmi elles : l'appartenance, l'usage des compétences, la reconnaissance du travail...). On ne pourra sans doute pas développer une approche conception liée à la prévention sans une base solide sur ce point. C'est à partir de cela que l'on peut inférer le caractère préventif des organisations à construire.

☐ **Etre capable d'anticiper les facteurs d'exposition aux risques psychosociaux** et ainsi éviter de créer des situations de travail qui cumulent les facteurs d'exposition. L'exposition ne crée pas mécaniquement le trouble psychosocial, par contre le cumul de facteurs dans une situation donnée crée une probabilité plus forte de difficultés. Rappelons que si ces facteurs sont littéralement infinis, ils peuvent néanmoins être groupés en familles (facteurs physiques, organisationnels et relatifs à la gestion de la charge, facteurs liés à la gestion des ressources humaines, facteurs spécifiques à la nature de l'activité...). L'évaluation des facteurs d'exposition est incontournable dans toute analyse de l'existant mais aussi dans l'anticipation d'une future organisation du travail.

☐ **Anticiper les systèmes de contraintes / ressources** fonctionnant dans la future organisation pour les salariés. Il faut préciser ce que l'on entend par là. Les ressources sont entendues comme matérielles, organisationnelles, humaines mais aussi internes aux individus. Il s'agit d'avoir une logique d'équilibre. L'exposition ne fait pas la maladie et il faut comprendre l'économie d'ensemble du rapport au travail. Penser une future situation de travail sans facteurs d'expositions est impossible. Il faut donc penser les ressources utilisables ou en tout cas ce que l'on peut développer pour favoriser l'existence des ressources.

Cela est d'autant plus intéressant que l'on ne se limite pas de ce fait à une approche « défensive » ou passive de la prévention mais que l'on est amené à avoir une perception dynamique du lien entre le travailleur et le contexte de travail.

▣ **Penser la régulation.** L'organisation ne doit pas être appréhendée comme un donné mais comme un ensemble dynamique dont il faut dessiner l'économie interne et les modes de fonctionnement. Cela renvoie à la notion centrale de régulation. La régulation est l'activité qui permet de faire vivre les règles dans les organisations, qui garantit leur validité et qui permet l'échange sur le travail. L'activité de régulation est une activité de cadrage, d'arbitrage, d'étayage des pratiques professionnelles. Elle suppose la mise en lien des questions du travail avec celles de l'organisation et de la gestion. Sans la régulation il n'y a plus de dynamique organisationnelle. Mais si la régulation est de facto ce qui permet l'articulation des logiques de gestion et des logiques de travail, c'est aussi ce qui permet de faire vivre le couple contraintes / ressources. Ici le management de proximité a un rôle central, en lien avec la posture managériale. Il est clair qu'un type de fonctionnement organisationnel implique une forme de posture managériale. Travailler sur ce point c'est aussi clarifier les modes de régulation et l'organisation des retours d'expérience... De ce fait ce sont les compétences requises dans l'exercice des fonctions managériales qui peuvent être questionnées (de la même manière que l'on doit penser également ce que peut être un collectif de management). Et cela vaut à différents niveaux de la ligne managériale. Pour ce qui est du management de proximité, le fait de découpler les fonctions de référent métier et d'animateur manager n'a pas été sans incidences. On a fait des managers de proximité des acteurs sans lien avec le travail. On en revient aujourd'hui mais les dégâts sont considérables.

▣ **Redonner une place au métier.** Celui-ci a une place centrale dans l'articulation entre l'organisation et le sujet. C'est une notion qui prend sens conjointement au niveau de l'identité professionnelle et de l'organisation de la production. Les évolutions actuelles ont dévalorisé la place du métier. Il est pourtant déterminant dans la construction d'un rapport positif au travail. Redonner leur place aux métiers est un enjeu premier. Cela renvoie concrètement aux enjeux de la professionnalisation (en tant que processus permanent), qui ne sont pas réservés à certaines fonctions ou activité. Tout travail peut s'inscrire dans une perspective professionnalisante.

▣ **Créer les conditions à l'émergence des collectifs.** L'individualisation a sûrement répondu à des demandes implicites des salariés (du point de vue de la reconnaissance notamment) mais elle a créé aussi des fragilités fortes. La reconstitution de collectifs (non pas d'équipes formelles, ou de collections d'individus travaillant à un même endroit) est nécessaire. Collectif signifie à la fois interdépendance, capacité à délibérer sur le travail, partage de conceptions du travail identiques. Le collectif n'est pas forcément géographique. Redonner sa place au collectif n'est possible que si l'on est apte à l'intégrer comme un paramètre que l'on va rechercher dans le fonctionnement organisationnel. Ce ne sont pas des artefacts relatifs à la convivialité, par exemple, qui permettent de le reconstituer.

▣ **Anticiper les trajectoires.** Cette question est d'autant plus cruciale que la pyramide des âges est déséquilibrée. Les trajectoires professionnelles ne peuvent être dissociées de la manière dont sont abordées les problématiques relatives aux métiers et à la professionnalisation. C'est en tout cas un élément qui pose deux interrogations claires : que deviennent les individus dans la nouvelle organisation en termes de classification / qualification et qu'en est-il de leur parcours ultérieur ? Dans une perspective plus globale la réflexion sur les trajectoires professionnelles est incontournable lorsque l'on sait que l'on va

être confronté à des problématiques relatives au vieillissement de la population salariée et lorsque des facteurs de pénibilités significatifs sont présents dans les situations de travail.

CONDITIONS SOCIALES

La réflexion sur le changement intervient bien sûr dans un espace balisé par les textes, le rôle des IRP, et se caractérise par un mode de gestion impliquant l'ensemble des acteurs du dialogue social. Les conditions sociales sont des paramètres essentiels à prendre en compte dans la réussite d'un projet. Si elles relèvent d'un champ large et complexe trois aspects nous paraissent primordiaux : la participation des acteurs, la gestion de la communication et la gestion du dialogue social.

☐ **Participation des acteurs.** Il est évident que la gestion du projet ne peut se faire sans les acteurs les plus directement impliqués, c'est-à-dire les salariés impactés par le projet. Ceux-ci doivent être parties prenantes à trois niveaux qu'il s'agit de distinguer :

- l'analyse du travail et la participation à la conception des situations de travail futures
- le processus de réflexion sur l'évolution des compétences et des trajectoires
- l'implication dans le sens du projet

Pour ce qui est de l'analyse du travail il faut saisir que ce qui est intéressant c'est que les salariés soient sollicités comme détenteurs d'une expertise sur leur travail. Ceci, et il faut le souligner, est fondamentalement différent que d'associer les salariés en tant qu'individus à qui l'on demanderait leur avis ou leur opinion. Leur apport d'expérience est un des facteurs significatifs dans le processus d'élaboration aboutissant à la finalisation et la mise en œuvre du projet. Construire une organisation du travail sans prendre en compte cette lecture réduit singulièrement le champ des données disponibles. A la remarque relative au fait qu'il est difficile de faire participer quelqu'un à un processus qui va aboutir à son exclusion il est bien certain que lorsque des emplois sont en jeu on ne peut travailler ce point avec les salariés qui sont visés. C'est bien ceux qui restent qui vont être sollicités.

Sur un autre registre, la participation des salariés doit se faire sur les aspects relatifs à leur trajectoire et aux compétences à acquérir. Cela ne peut non plus se dérouler sans leur participation active. C'est bien leur coopération qui va permettre de déterminer les objectifs et les modalités les plus adéquates de leur accompagnement. Cela induit de renverser l'approche : par exemple, déterminer un budget pour la formation aux nouvelles compétences et voir ensuite comment on donne du contenu au nombre de journées préalablement estimé n'est pas pertinent. C'est l'inverse qu'il convient de faire : apprécier les évolutions nécessaires et, à partir de là, construire les modalités indiquées (qui peuvent être d'ailleurs du tutorat ou toute autre forme d'apprentissage). Cela n'empêche nullement de faire des arbitrages financiers mais ceux-ci doivent intervenir *a posteriori* et non *a priori*.

La présentation et la motivation du projet sont des passages obligés. Amener les uns et les autres à s'inscrire dans le changement, leur permettre de continuer à construire positivement leur rapport au travail, implique de clarifier un élément essentiel : la rationalité du projet. Quels sont les mobiles fondamentaux qui l'expliquent et le justifient ? Sur l'atteinte de quels objectifs opérationnels doit-il déboucher ? C'est là une donnée forte, on ne peut s'impliquer dans quelque chose dont on ne saisit pas les réelles raisons. Il ne faut jamais perdre de vue l'importance de la rationalité partagée. Par ailleurs, si ce n'est pas le cas, c'est la porte ouverte à toutes les rumeurs et fantaisies. Il peut paraître superflu ou irréaliste d'exposer des motifs stratégiques à des salariés, pourtant c'est un point clé.

□ **Gestion de la communication et de l'incertitude.** Ce point de la participation des salariés amène naturellement à aborder celui de la communication. Communiquer dans le domaine du changement implique d'éviter deux écueils : provoquer de l'anxiété ou aboutir à la rétention. Dans les faits c'est le plus souvent la deuxième attitude qui l'emporte. C'est parfois, de la part du management, une pente naturelle ou une forme de facilité, ou encore une façon de se protéger. Cela amène à ne communiquer que lorsque le projet est finalisé. Or cela s'avère contre-productif. Il faut être capable de communiquer aux différentes étapes du projet, et bien entendu aussi sur les aspects relatifs à l'incertitude. Sinon on se condamne à ne rien dire. Communiquer sur l'incertitude n'est pas en soi un problème si l'on explique clairement la manière dont on va la gérer. De la même manière, les aspects négatifs ne doivent pas être éludés. Ils font partie intégrante du projet et l'idée est bien de faire le pari de la maturité. Il est important de réfléchir au fait que le management développe quelquefois des pratiques non pas parce que ce sont les plus efficaces mais parce qu'elles le rassurent. La communication, bien entendu, doit s'inscrire dans le processus défini par les différentes scissions du dialogue social.

□ **Gestion du dialogue social.** On assiste parfois à des prises de positions curieuses qui limitent la communication aux salariés tant que les instances représentatives ne sont pas totalement informées, et ceci sous le prétexte d'un délit d'entrave toujours possible. Cela a un effet massif : exclure les salariés de la réflexion sur le projet. Or, rien dans les textes ni dans le Code du travail ne vient confirmer cette position qui relève plus d'une croyance ou d'un juridisme malvenu que d'une contrainte à laquelle on serait tenu de se plier. Il y a bien entendu à réfléchir sur les temps forts de l'échange avec les instances. De ce point de vue la maturité du dialogue social est déterminante. On ne peut toutefois pas concevoir de « concurrence » entre la communication aux instances et aux salariés. La méthode la plus adéquate est d'engager une discussion préalable (et détachée si possible d'une actualité relative à la mise en place de projets) permettant de clarifier tout au long des étapes ce qui est travaillé avec les IRP, CE et CHSCT. On doit *a minima* penser que trois temps sont nécessaires avec les IRP : un temps au moment de l'étude de faisabilité, un temps après l'analyse de l'existant et un temps lorsque les organisations cibles sont définies (on est alors sur la demande d'avis). L'association du CHSCT peut être considérée comme contraignante, elle sera à terme globalement bénéfique.

SPÉCIFIER DES PROCESSUS PROJETS ADÉQUATS

L'ensemble des éléments que nous avons spécifiés conduit à intégrer des passages obligés dans l'approche projet à développer. L'élargissement des dimensions préalables à prendre en compte s'impose clairement. Aux dimensions habituelles (technique, financière, immobilière...) il convient d'agréger *a minima* le point de vue RH et celui relatif à la santé au travail. Cela implique de développer les modes de fonctionnement pluridisciplinaires, dont on connaît l'importance en ce qui concerne la prévention des RPS. Le pilote projet est ainsi amené à posséder un minimum de familiarisation avec ces thématiques nouvelles et à définir les interfaces à développer, intégrant de nouveaux acteurs (préventeurs, médecin du travail...). En outre, ce point implique de réfléchir aux temporalités : si l'on doit intégrer le point de vue santé au travail se pose la question du comment mais aussi du « quand », c'est-à-dire quels séquençements sont à préciser. Mais cela ne résout pas tout. Il convient de délimiter le périmètre précisément des salariés et des activités impactés (plus large souvent que celui des salariés directement concernés).

Le temps d'analyse du travail est le temps clé de la démarche. Il permet conjointement l'analyse de l'existant et une projection sur les situations de travail et l'organisation du travail futures qui vont servir à produire les arbitrages relatifs à l'organisation cible à venir. Il implique au fond de réfléchir à ce que l'on fait bouger. La focalisation *a priori* sur la cible risque de faire sous-dimensionner, voire perdre de vue ce qui fait richesse dans l'actuel.

Il permet de décrire le travail réel, de mettre à plat les modes de gestion de l'écart prescrit – réel, d'identifier les risques tels qu'ils existent, de repérer les points forts et les difficultés liées à l'organisation existante, en termes de conditions et de réalisation du travail. Tout cela pour contribuer à finaliser le cahier des charges de l'organisation à venir. Une telle entreprise, parfois moins chronophage que l'on peut supposer, nécessite à tout le moins de disposer d'une grille des points à intégrer dans le cadre de ce cahier des charges (sans en faire la liste générique on peut citer ici à titre d'exemple : volumétrie de l'emploi et donc évaluation de la charge de travail, aménagement des espaces de travail, gestion de la régulation, environnement physique des postes, contenu et agencement des fonctions...).

Bien entendu la réalisation de cette étape d'analyse du travail demande une réflexion approfondie sur les outils méthodologiques les plus pertinents (questionnaires, entretiens, observations, groupes de travail...), sur le nombre et les caractéristiques des salariés intégrés au processus, et ne peut se faire en se contentant d'interroger vaguement les opérateurs sur leur travail. Elle doit également s'inscrire au moment opportun dans le process projet. Il n'est pas très intéressant de la réaliser à partir d'une « page blanche ». La configuration la plus favorable est de partir d'hypothèses présentées et mises en discussion avec les salariés.

Soulignons que la phase d'évaluation du projet, après la mise en œuvre, fait partie intégrante de la démarche. Il est frappant de constater combien peu de projets intègrent une évaluation *a posteriori*. Or un suivi, intégrant des indicateurs de performance économique, relatifs à la qualité du travail et à la prévention des risques est un outil très intéressant pour poursuivre l'ajustement du projet et lui apporter le cas échéant des mesures correctives. De par sa nature il ne peut s'envisager que dans un cadre multifonctionnel (management opérationnel, RH, CHSCT...). Poser d'emblée la mise en place d'un dispositif d'évaluation a un autre avantage : il contraint à spécifier au plus tôt les objectifs opérationnels qui guident le changement.

CONCLUSION

Prendre à bras le corps la question de la santé au travail nous amène à reconsidérer la question du travail. On ne progressera pas significativement si l'on fait de la santé une dimension particulière déliée des conditions concrètes de l'activité et de ses modes de gestion. En ce sens prendre la mesure de l'impact sur la santé des changements peut nous conduire à des résultats inattendus. La réalité nous contraint à trouver une voie originale pour sortir de l'impasse actuelle où les logiques de la santé et de la performance s'affrontent. Sans irénisme, et en mesurant d'une part la difficulté de la tâche et d'autre part les contradictions réelles qui traversent cette question, il est important de savoir remettre en question des modes de fonctionnement, d'interroger des pratiques, et surtout d'expérimenter de nouvelles manières de concevoir du projet. Sur ce point, il est urgent d'innover et de produire des retours d'expérience. Le management et l'ensemble des salariés ont beaucoup à y gagner.
