

Évaluer en interne les risques psychosociaux



- 18. S'approprier une démarche d'évaluation
- 22. Intégrer les événements positifs et négatifs
- 24. Les difficultés de départ sont vite oubliées
- 26. Une galerie de l'évaluation
- 28. Quand les RPS deviennent un non-sujet
- 30. De multiples métiers et cultures à prendre en compte

S'approprier une démarche d'évaluation

La complexité de la question des risques psychosociaux conduit souvent les entreprises à faire appel à des prestataires pour apporter conseils et solutions clés en main. Pourtant, il s'agit d'un sujet qui peut être traité essentiellement en interne. Avec souvent plus d'efficacité. Mener une telle démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux en interne, avec un appui formel de sa direction, peut contribuer à en faire un projet d'entreprise et une action pérenne.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX...

Un sujet qui, quand il n'est pas tabou, suscite beaucoup d'inquiétude et de méfiance au sein des entreprises. Pour la plupart des dirigeants, aborder la question des risques psychosociaux (RPS), c'est risquer d'ouvrir la boîte de Pandore et faire surgir des problèmes qui ne seraient pas apparus sans cela. Pourtant, au même titre que les autres risques professionnels, les RPS doivent faire l'objet d'une évaluation. Les entreprises n'ont donc pas d'autre choix que de s'y pencher.

Dans l'esprit de toute évaluation des risques professionnels, la meilleure approche repose sur la construction de sa propre

démarche en interne. « *Cela permet aux entreprises de s'approprier collectivement le sujet et ainsi de ne pas être dépendantes d'un acteur extérieur, considère Valérie Langevin, expert d'assistance conseil à l'INRS. Comme pour les autres risques professionnels, le travail peut parfois être compliqué et nécessiter de faire ponctuellement appel à une aide extérieure pour avancer. Mais construire une démarche en interne est un gage de pérennité.* »

Les facteurs à l'origine des RPS sont nombreux et évoluent parallèlement aux modifications du monde du travail et de la vie d'une entreprise. Pour n'en citer

que quelques-uns : intensité et temps de travail, manque d'autonomie, rapports sociaux dégradés, conflits de valeurs, insécurité de la situation de travail... Trop souvent, la solution de facilité pour prévenir ces risques est l'approche individuelle. Perçue comme la plus simple à mettre en œuvre, elle repose sur l'idée – fautive – que les tensions rencontrées au sein d'une entreprise résultent de personnes qui ont des caractères difficiles à gérer, à l'origine d'incompréhensions ou

« La question des RPS doit être prise sous l'angle collectif. Une approche individuelle est vouée à l'échec. »

ZOOM



RÉUSSIR UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION

Pour être efficace, une démarche de prévention des RPS doit répondre à plusieurs prérequis :

- un engagement fort de la direction, qui porte constamment la démarche ;
- une volonté commune des parties prenantes de s'engager et s'impliquer dans le projet ;
- un engagement dans la durée du processus d'évaluation.

Tout cela se décline en différentes actions. Cela passe par une sensibilisation de l'ensemble des salariés (représentants du personnel, managers, direction) à la thématique, la réalisation d'évaluations des risques au plus près du travail, une protection de l'expression des salariés sur leur travail, la définition d'indicateurs de suivi, l'installation de la démarche en lien avec les missions du CSE. Il est également nécessaire d'inscrire la démarche dans une perspective collective d'analyse des RPS, en déconstruisant certains travers comme la psychologisation et la victimisation, et de faire monter en compétences les acteurs impliqués pour gagner en autonomie.

de mésententes. Selon une telle approche, les RPS découleraient d'incompatibilités d'humeur ou de difficultés relationnelles entre individus.

Prévention primaire

Or, l'entreprise est un espace fait pour travailler ensemble, quels que soient les tempéraments et les personnalités qui se côtoient. L'organisation du travail et les règles posées doivent au contraire permettre à chacun d'accomplir sa tâche en bonne >>>



intelligence avec ses collègues. C'est pourquoi la question des RPS doit être prise sous l'angle collectif, suivant une approche globale qui analyse l'organisation du travail, sans chercher de responsabilités ni effectuer une analyse psychologique des comportements. Une approche individuelle est vouée à l'échec car elle ne cerne pas le sujet de façon globale et ne pose pas les bonnes questions.

Se pencher sur les RPS doit au contraire être l'occasion d'analyser l'organisation de son entreprise, de son activité, de comprendre les conditions d'exposition des salariés aux différents risques. Il est d'ailleurs souhaitable de se pencher dessus en dehors d'une période de crise ou de tension, afin que l'analyse soit réalisée hors de toute pression, dans une véritable démarche

de prévention primaire. Mieux vaut anticiper que se retrouver ultérieurement à devoir éteindre un incendie en urgence. Car si l'organisation du travail joue sur

luer les facteurs de RPS: « Faire le point RPS », « RPS-DU » (lire l'encadré page 23)... Les Carsat et les services de santé au travail sont également là pour aider

« Associer en interne les différents acteurs dans l'analyse du travail est l'occasion de faire progresser la culture d'entreprise en matière de prévention des risques. »

les RPS, les RPS ont en retour un impact sur l'organisation ou la santé économique d'une entreprise, et, plus largement, ils représentent un coût pour la société dans son ensemble.

Divers outils existent pour éva-

luer les facteurs de RPS: « Faire le point RPS », « RPS-DU » (lire l'encadré page 23)... Les Carsat et les services de santé au travail sont également là pour aider

Les points de vigilance lors de la mise en place d'une démarche d'évaluation des RPS

■ Expliquer et accompagner les acteurs lors de la prise en main de la méthode d'évaluation: chacun ayant sa propre représentation des RPS, ses propres interprétations, laisser livrées à elles-mêmes les personnes qui animent les échanges pourrait biaiser l'expression des salariés.

■ Lors de l'animation des ateliers, ne pas supprimer certaines questions qui peuvent être perçues comme « dérangeantes » ou « sans objet » du point de vue de l'employeur. Même s'il peut arriver que des questions abordent des sujets sensibles dans une entreprise, il ne faut pas les passer sous silence. Cela risquerait d'aboutir à des états des lieux non représentatifs de la réalité vécue au travail.

■ Ne pas confier la démarche d'évaluation des RPS à un ou des stagiaires: il est compliqué d'initier une démarche

pérenne avec des personnes présentes provisoirement dans l'entreprise.

■ Limiter à une dizaine de personnes maximum le nombre de participants par atelier. Au-delà, les échanges risquent de se disperser et être moins pertinents. Veiller également à ce que les différentes catégories de personnes soient toutes représentées et que chacun ose prendre la parole.

■ Toujours privilégier des évaluations collectives, plutôt qu'individuelles.

■ Veiller à bien poser les règles en début d'atelier, en rappelant que le sujet de discussion porte sur l'organisation du travail, les problèmes collectifs, et jamais sur des critères individuels. Faute de quoi, les échanges risquent de tourner aux règlements de comptes interpersonnels.

répondre aux questions des établissements, notamment dans le secteur sanitaire et social mais pas uniquement, sur l'outil "Faire le point", témoigne Alice Panier, psychologue du travail au service de santé au travail Ametra O6. Associer en interne les différents acteurs dans l'analyse du travail est l'occasion de faire progresser collectivement la culture d'entreprise en matière de prévention des risques. C'est aussi l'occasion d'installer une politique de prévention dans la durée. Impliquer toutes les catégories de salariés, direction, ressources humaines, managers, préventeurs, instances représentatives du personnel contribuera d'autant à en faire une démarche pérenne, voire un projet d'entreprise.

Évaluation collective

Poser clairement les règles d'une telle évaluation collective est une condition *sine qua non* pour que le dialogue s'engage et que la démarche aboutisse à des résultats exploitables. Chacun laisse ainsi de côté les rivalités interpersonnelles, les rancunes, les frustrations relationnelles, pour se focaliser sur l'organisation du travail, sur la nature des difficultés rencontrées, sur le sens donné à l'activité. « Il est important d'objectiver le sujet en s'appuyant sur des situations de travail concrètes », insiste Valérie Langevin. La démarche doit s'inscrire dans la politique de préven-

tion des risques de l'entreprise, viser à repositionner la santé au travail au cœur des discussions, de manière concertée par les différents acteurs de l'entreprise, et avec un engagement affirmé et affiché de la direction.

Si l'évaluation globale réalisée met en évidence la présence de risques, les actions correctives à déployer seront propres à chaque entreprise. Les pistes d'action sont alors multiples: évaluer la charge de travail,

donner plus d'autonomie aux salariés, mieux les soutenir, leur témoigner de la reconnaissance, redonner du sens au travail, agir face aux agressions externes, communiquer sur les changements, faciliter la conciliation entre travail et vie privée, bannir toute forme de violence... Les actions qui résulteront de tous ces efforts feront l'objet d'autant plus d'adhésion que leur genèse proviendra de réflexions collectives internes. ■ C. R.



La crise sanitaire engendrée par l'épidémie de Covid-19 est venue bouleverser le quotidien des entreprises. Il y aura un avant et un après. La reprise progressive de l'activité ne se fait pas sans transformations de fond, tant dans les organisations que dans les relations entre collègues. Comment aborder cette nouvelle phase de la vie des entreprises ? Entretien avec Valérie Langevin, expert d'assistance-conseil à l'INRS.

Intégrer les événements positifs et négatifs

Avec la crise sanitaire que nous venons de traverser, comment les entreprises vont-elles se relancer dans la prévention des risques, et plus particulièrement, des risques psychosociaux ?

Valérie Langevin, expert d'assistance-conseil à l'INRS. ► Quels que soient les risques, les entreprises vont devoir réviser leur document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER) et tenir compte de ce qui vient de se passer. Avec l'instauration des gestes barrières, des mesures de distanciation sociale, la réorganisation de certaines activités, la révision des flux de matières, des flux de personnes, des modalités de nettoyage des locaux et des équipements, etc., l'activité ne reprendra pas comme avant. Pour certaines, les façons de travailler elles-mêmes vont changer durablement. Il est donc impératif de faire un bilan des fonctionnements qui ont été mis en place durant le confinement. Ce bilan sera différent pour chaque entreprise, et même au sein d'une entreprise, selon les services. Prendre le temps

d'une analyse doit permettre d'étudier les différents cas de figure qui se sont présentés et de voir les difficultés qui se sont posées aux salariés. La catégorisation des facteurs de RPS proposée dans le rapport dit « Gollac »¹, et reprise dans les outils « RPS-DU » et « Faire le point RPS », peut être une aide pour faire cette analyse et réaliser la mise à jour du DUER.

Les entreprises qui étaient en cours de mise à jour de leur évaluation doivent-elles repartir de zéro à la lumière des événements de ces derniers mois ?

V. L. ► Les entreprises peuvent continuer avec la même méthodologie, mais en prenant soin d'intégrer les événements positifs et négatifs qui se sont produits durant la période de confinement puis de reprise d'activité. Le pire serait de faire comme si rien ne s'était passé. Il est impératif de tenir compte des efforts faits par tous durant cette période. Certaines réorganisations ont bien fonctionné, certains salariés ont développé de nouvelles façons de faire, pris des initiatives,

fait preuve d'inventivité... Il faut le souligner et prendre en compte ces nouvelles compétences, en vue de les maintenir. Ce temps de crise a par ailleurs pu être révélateur de dysfonctionnements préexistants qui ont été exacerbés durant cette période. Là aussi, il faut en tenir compte. C'est une véritable opportunité dans la prévention des risques professionnels. Tout cela doit se faire sous l'impulsion de la direction, en y associant l'encadrement intermé-



S'APPUYER SUR DES OUTILS PERFORMANTS

Différents outils existent pour aider à la mise en place d'une démarche d'évaluation des RPS. Certains établis par l'INRS viennent de faire l'objet de mises à jour. « Les retours d'expérience sur les pratiques de ces dernières années ont montré certains éléments à préciser, d'où la mise à jour des outils "RPS-DU" et "Faire le point RPS", ainsi que la publication en avril dernier d'une nouvelle brochure Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ? (ED 6349),

précise Valérie Langevin. Cette refonte de l'offre détaille mieux l'étape de préparation, pour bien définir le cadre d'une démarche et en spécifier les orientations. Par ailleurs, si l'évaluation quantitative est choisie par l'entreprise, elle est insuffisante, d'où la mise en valeur de zones de textes pour mieux détailler et décrire de manière qualitative les situations de travail concrètes rencontrées. »

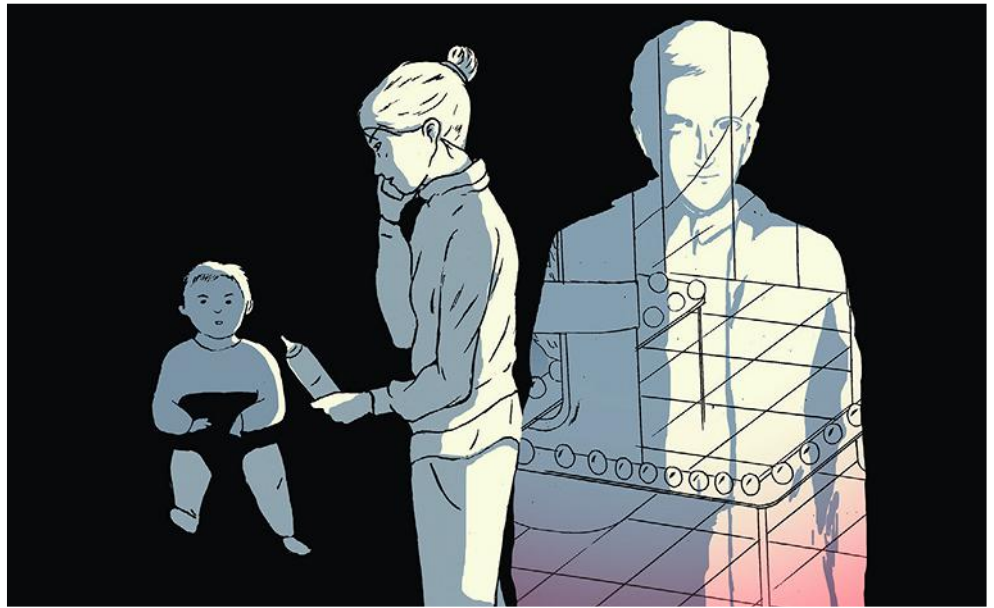
diaire et les représentants du personnel.

À ce sujet, quel rôle les instances représentatives du personnel (IRP) ont-elles à jouer dans cette reprise?

V. L. ► Elles doivent autant que possible être associées à la conception et la mise en place des modalités de la reprise d'activité, car ces modalités vont avoir un impact important tant en matière de santé et de sécurité qu'en matière de prévention des conflits et des RPS. Selon les entreprises, du fait de l'éloignement physique et de la transformation des modes de communication, le dialogue social a pu être plus ou moins maintenu pendant la période de confinement. La sortie de la crise sanitaire doit rendre possible le retour à un fonctionnement le plus normal possible. L'implication des IRP peut ainsi contribuer à rassurer les salariés pour la suite.

Comme vous le mentionniez, des risques de tensions, voire de conflits, sont aussi à envisager entre salariés qui n'ont pas été impliqués de la même façon dans leur activité durant la crise sanitaire, et n'ont pas vécu le confinement de la même façon. Comment les prendre en compte?

V. L. ► Employeurs et encadrants doivent effectivement être très vigilants sur les risques de tensions, d'oppositions ou de stigmatisation de certains au sein de leur entreprise. Les salariés ne pouvant pas télétravailler ont été parmi les premiers à reprendre, avec le possible sentiment d'iniquité et de mise en danger de leur santé du fait de l'obligation de reprendre les trans-



ports en commun, ou la crainte de promiscuité sur le lieu de travail... Les salariés qui sont restés en contact avec le public ont pu se sentir surexposés par rapport à ceux qui ont bénéficié du télétravail. Dans une même entreprise, certains salariés vont percevoir une prime, d'autres non... Ces quelques exemples illustrent la diversité des situations qui devront toutes être prises en compte et traitées avec attention, afin de ne pas générer au sein d'un collectif de sentiment d'iniquité qui s'installerait dans le temps, au risque de dégénérer. L'encadrement de proximité a un rôle majeur dans la prise en compte et la régulation de ces tensions.

Comment faire?

V. L. ► Pour soulager les tensions, il est utile de commencer par rappeler quelques points fondamentaux: la crise sanitaire n'a été choisie par personne mais subie par tous; un grand nombre de décisions

ont été imposées aux entreprises: confinement, fermeture des écoles...; la rapidité avec laquelle les entreprises ont dû s'organiser pour maintenir opérationnelle une partie de leur activité durant le confinement a eu pour conséquence une organisation et des conditions de travail dégradées, le plus souvent sans qu'un dialogue social ait pu s'instaurer. Il faut surtout insister sur le fait qu'aucune situation n'est à valoriser par rapport à une autre: travail sur site ou à domicile, absence à domicile rémunérée ou chômage partiel, arrêt pour garde d'enfant ou arrêt maladie... Toutes ces situations ont été mises en œuvre pour surmonter une crise, et en aucun cas pour procurer un avantage ou une quelconque reconnaissance. ■

1. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, M. Gollac et M. Bodier. Avril 2011.

Propos recueillis par C. R.

DES SUPPORTS TOUT AU LONG DE LA DÉMARCHÉ

■ Comment détecter les risques psychosociaux, en entreprise? ED 6086

■ Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider, ED 6012

■ Évaluer les facteurs de risques psychosociaux: l'outil RPS-DU, ED 6140

■ Outil « Faire le point RPS ». Évaluation des risques psychosociaux dans les petites entreprises

■ Risques psychosociaux. Comment agir en prévention? ED 6349

■ Évaluer les interventions de prévention des RPS-TMS. Guide à l'usage des intervenants, ED 6328

À télécharger sur www.inrs.fr

Les difficultés de départ sont vite oubliées

L'établissement de soins de suite et de réadaptation La Cigogne a décidé de se lancer dans une démarche de prévention des risques psychosociaux avec l'aide de la Carsat Centre-Val-de-Loire. Après le choix de la réaliser en interne, et malgré une phase d'appréhension, les deux personnes formées par la Carsat estiment s'être bien approprié la démarche.

« **UNE MONTAGNE à franchir!** » C'est ainsi que Florence Zitouni, cadre de santé à La Cigogne, se représentait la démarche de prévention des risques psychosociaux en interne. Depuis, elle a un peu revu son point de vue... La Cigogne est un établissement de soins de suite et de réadaptation, situé à Saran, dans le Loiret. Elle accueille des personnes pour un suivi médical et de la rééducation. L'établissement peut accueillir jusqu'à 102 patients et compte 58 salariés, ainsi que des professionnelles de santé en libéral. « *Les risques professionnels "visibles", comme les manutentions, les TMS, étaient plutôt bien appréhendés* », remarque Florence Zitouni.

De son côté, Harmonie mutuelle, le groupe auquel appartient La Cigogne, avait sensibilisé la direction à la qualité de vie au travail, une thématique ayant sa place dans l'établissement. Mais les risques psychosociaux n'étaient pas une préoccupation. « *Attention, ce n'est pas parce que l'on n'a pas d'alerte qu'il n'y a pas de personnes en souffrance au*

travail... d'où l'intérêt de réaliser une démarche de prévention des RPS », remarque Sophie Douguet, psychosociologue du travail à la Carsat Centre-Val-de-Loire.

S'engager...

Roxane Lecomte, secrétaire de direction et membre du CSE, et Florence Zitouni ont l'habitude de travailler ensemble sur les risques professionnels. En 2019, elles assistent à une réunion d'information organisée par le service de santé au travail sur les RPS. À la suite de cela, Sophie Douguet vient présenter à la direction et aux élus du CSE la méthodologie d'évaluation des RPS et la formation qu'elle anime : un cursus d'accompagnement à chaque étape avec plusieurs sessions réparties sur plusieurs mois.

« *Il fallait s'engager sur plus d'un an, se remémore Roxane Lecomte. Ça nous a un peu fait peur, mais on s'est dit que c'était une opportunité.* » « *On ne savait pas trop par quel bout prendre le sujet, donc ça nous a semblé une bonne option... même si c'est un*



LA CIGOGNE

- Établissement de soins de suite et de réadaptation, appartenant au groupe Harmonie mutuelle.
- 58 salariés : médecins, infirmiers, aides-soignants, agents de service hospitaliers, pharmaciens, préparateurs en pharmacie, hôtesses d'accueil, responsable de la facturation, comptable, secrétaires médicales, agents de service, etc.
- Sont externalisés : le bionettoyage et la préparation des repas.

LA DÉMARCHE

- 2 binômes (soignant et non-soignant) comprenant chacun un cadre et un non-cadre.
- 34 entretiens durant chacun généralement environ deux heures.
- Planning théorique : lancement de la démarche en janvier 2020, entretiens de février à juin, puis concertation entre les deux binômes, pour une présentation du plan d'action en septembre.

investissement important », poursuit Florence Zitouni.

La formation démarre en octobre 2019 à la Carsat et réunit en plénière six binômes de différentes entreprises – un membre de la direction et un représentant du personnel – auxquels Sophie Douguet propose soit de faire appel à un intervenant extérieur, soit de réaliser la démarche en interne. Les salariées de La Cigogne ont leur petite idée, mais présentent les deux options à leur CSE. « Pour moi, c'était une évidence : il fallait le faire en interne, pour bien s'approprier la démarche. On allait parler de notre établissement, de notre travail... c'était à nous de porter la démarche », insiste Roxane Lecomte. « Ce sont souvent les aspects financiers qui orientent le choix vers l'interne », remarque la psychosociologue du travail. « Ça a joué, reconnaît Florence Zitouni. Mais pas seulement... »

La décision est prise, ce sera en interne. Avec deux binômes pour mener les entretiens : l'un administratif, constitué d'un cadre de direction et de Roxane Lecomte ; l'autre soignant, constitué d'une aide-soignante et de Florence Zitouni. « Je n'étais pas forcément partie sur cette organisation, mais Florence l'a proposée, et ça fonctionne très bien », remarque Roxane Lecomte. La démarche est présentée en début d'année à tout le personnel, en insistant sur la confidentialité des entretiens, le volontariat et l'anonymat des personnes lors de la restitution des éléments recueillis. « Nous avons aussi eu une explication, jointe à une fiche de paie. J'avais vu que d'après les quotas, j'allais être interviewée, donc je ne me suis pas manifestée », remarque Elsa Aubert, hôtesse d'accueil factu-

rière. L'appel au volontariat ne donnant pas les résultats escomptés, les binômes organisent un tirage au sort pour qu'au moins la moitié du personnel puisse être entendue. Soit 17 entretiens par binôme.

Expliquer

« Nous sommes partis du guide d'entretien de l'INRS, explique Roxane Lecomte. Les soignants questionnent les administratifs et les administratifs questionnent les soignants. Il n'y a pas de problème de hiérarchie, ni d'a priori. » Il a d'abord fallu que les deux binômes échantonnent entre eux sur les questions. « Le dialogue entre

« Ce n'est pas parce que l'on n'a pas d'alerte qu'il n'y a pas des personnes en souffrance au travail. »

les membres du binôme et entre binômes est un facteur de réussite », insiste Sophie Douguet. Souvent, lors des entretiens, il faut reformuler les questions. « Nous sommes très vigilants sur ce point, complète Florence Zitouni. Car notre crainte est d'orienter les réponses. » En formation, Sophie Douguet n'a cessé de demander aux binômes d'être factuels, de ne pas rechercher de responsable ou de résultat particulier : « Juste comprendre le réel à partir de faits. »

« Mon entretien a duré plus de deux heures, raconte Elsa Aubert. J'ai pu présenter mon travail, que tout le monde pense connaître... sans vraiment le connaître. J'ai pu expliquer que nous avons

aussi des impératifs, des délais. Ça a été utile et permis de mieux nous connaître pour identifier les contraintes de mon poste. » Florence Zitouni et Roxane Lecomte sont formelles : il ne faut pas quantifier les réponses. « Les pourcentages, les chiffres : ça n'est pas ça l'important. Ce sont les explications, l'échange... tout le reste ! » L'exploitation de ces entretiens nécessite du temps pour les binômes afin de rédiger le compte rendu contenant les analyses des situations de travail et des verbatims.

La pandémie et le confinement ont stoppé net la démarche, à la moitié des entretiens. « Mais je pense que cette démarche nous a aidés dans la gestion de la crise engendrée par le Covid-19, insiste Florence Zitouni. J'ai l'impression de mieux connaître le travail des administratifs. Et je suis sûre que l'inverse est vrai. On a eu moins de stress... même s'il y en a forcément. »

Les deux binômes attendent avec impatience la reprise des entretiens et, surtout, la reprise de la formation et de ses temps d'échanges. « Ce qui est assez étonnant, raconte Sophie Douguet, c'est que certains établissements, comme La Cigogne, ayant préféré internaliser la démarche, ont trouvé une dynamique plus rapidement que le groupe de la formation réunissant les entreprises ayant choisi de faire appel à une aide extérieure. Cela tient beaucoup à la motivation et à l'implication de la direction et aux acteurs menant la démarche. »

Aujourd'hui, la montagne semble moins haute. « Nous ne pourrions pas respecter le planning, remarque Florence Zitouni. On reprendra dès que possible : c'est sûr, cela demande du temps, mais c'est passionnant. » ■ D. V.

AVANCER À SON RYTHME MALGRÉ LA PANDÉMIE

Une fois les 34 entretiens réalisés, les deux binômes se réuniront pour mettre en commun leurs constats et se mettre d'accord sur un plan d'action. La pandémie a largement bousculé le planning initial qui devait aboutir à une mise en œuvre de mesures en septembre. « Je sais que cette démarche prend du temps et demande de l'implication. La formation propose un cadre pour avancer dans l'entreprise au même rythme que les sessions mais, pour ma part, je n'ai pas d'exigence sur le planning. Ça n'est pas grave si la

démarche a pris du retard, remarque Sophie Douguet. Il vaut mieux une démarche qui avance doucement, avec de la concertation et dans le respect de la méthode. » Elle conclut : « Je suis d'ailleurs de plus en plus convaincue par l'intérêt de mener des démarches d'évaluation des RPS en interne quand le dialogue social et les ressources disponibles le permettent. Cela favorise la prise en compte de la problématique, une autonomie pour l'évaluation permanente des RPS et donc une intégration de la prévention du risque au quotidien. »

Le Muséum national d'histoire naturelle s'est lancé il y a deux ans dans une démarche d'évaluation en interne des risques psychosociaux sous forme d'ateliers. Outre les actions concrètes qui en ont découlé, cette démarche contribue à développer la culture de prévention de l'institution.

Une galerie de l'évaluation

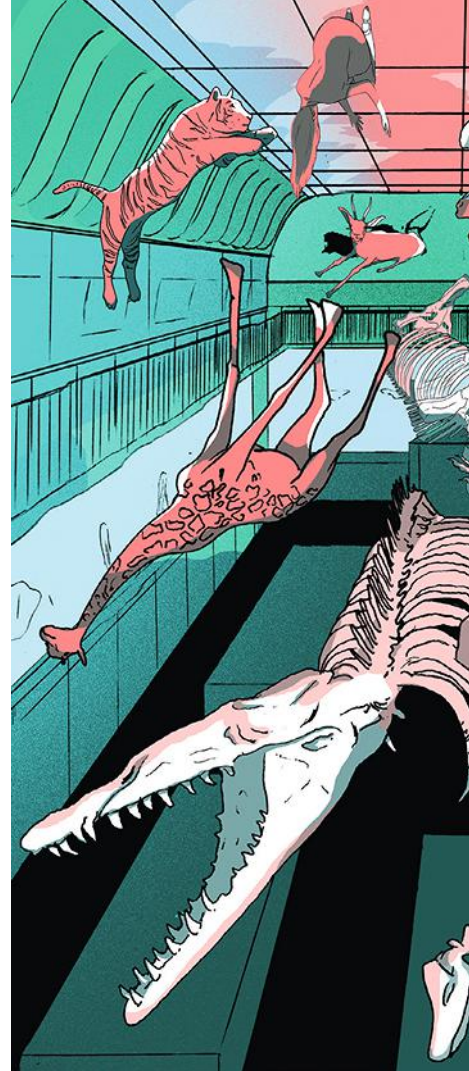
AVEC PLUS DE 200 ANS d'histoire – près de 400 si on inclut la période du Jardin royal des plantes médicinales – le Muséum national d'histoire naturelle, situé au cœur de la capitale, est riche d'un patrimoine scientifique et culturel unique en France. Fort de 68 millions de spécimens, il constitue la troisième collection au monde d'éléments animaux, végétaux, minéraux, répartie sur treize sites à travers la France. Les trois principaux d'entre eux sont le Jardin des plantes, le Parc zoologique de Paris et le Musée de l'homme. Près de 1700 personnes y travaillent avec des métiers, des statuts, des activités très variés : recherche et collections, enseignement, diffusion, accueil du public, jardiniers-soigneurs, agents de sécurité, administratifs, bibliothécaires...

De sa riche histoire découle un prestige à travailler dans cette institution. « On sent un fort sentiment d'appartenance au Muséum, avec des valeurs affirmées, un investissement important qui est parfois insuffisam-

ment reconnu », constate Valérie Macquet, assistante sociale au Muséum. Des passionnés pour qui les perspectives d'évolution professionnelle restent parfois limitées, et sources de potentielles frustrations voire de perte de sens.

En 2017, le Muséum a déployé un dispositif d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail. Un groupe de travail RPS avait déjà vu le jour, en interne, en 2009. « À partir du moment où on sait faire et où des outils le permettent, on préfère s'en charger en interne, précise Emmanuelle Lamy, directrice des ressources humaines. Lorsqu'on a besoin de plus d'objectivité, on fait appel à l'extérieur. » Organisée sous forme d'ateliers, cette évaluation est l'occasion de réunir un groupe de huit à dix agents. Le panel est constitué par tirage au sort, avec possibilité de refuser d'y prendre part, en veillant à ce que l'ensemble des participants représentent leurs pairs.

Durant quatre heures, sous la



houlette d'un binôme qui anime les échanges, les participants s'expriment au nom de leur collectif de travail. « Pour structurer les échanges, nous sommes partis des outils de l'INRS, explique Nicolas Dimet, conseiller de prévention au MNHN. Il a dans un premier temps été nécessaire de nous approprier la grille. Puis nous avons ajouté quelques critères propres au Muséum, selon les groupes de travail. Et nous l'avons complétée par une colonne "Commentaires-Pistes d'actions" afin de favoriser l'expression des idées et que ça ne reste pas au stade d'état des lieux. »

Ce temps d'échange et d'écoute s'appuie sur des situations de tra-

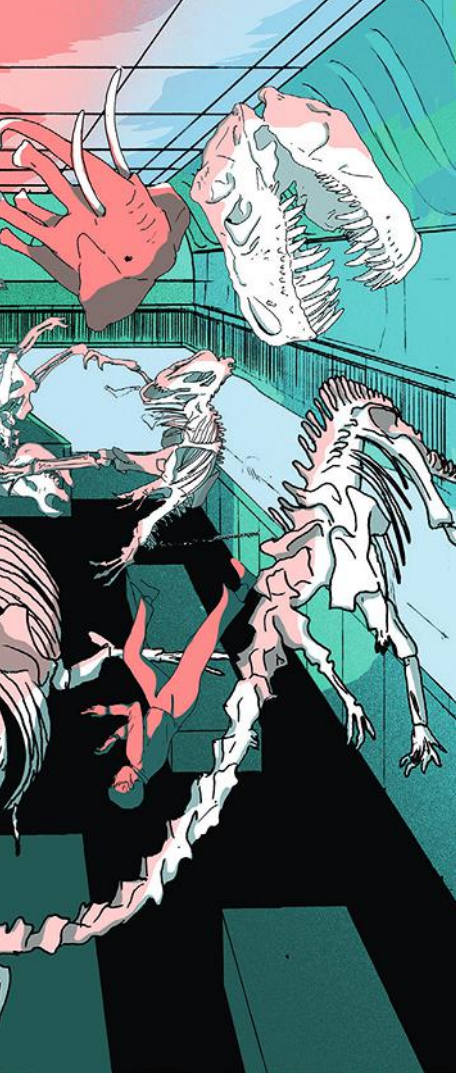
CHIFFRES

■ 1700 personnes sont directement employées par le Muséum national d'histoire naturelle, réparties sur les 13 sites sur tout le territoire.

■ 43 unités de travail ont fait l'objet d'une évaluation, impliquant autour de 400 salariés sur les différents sites du Muséum. Les premiers ateliers ont débuté fin 2017. La démarche d'évaluation se déroule en cinq étapes : préparation de l'évaluation, préparation de l'atelier,

atelier, réunion de restitution aux directeurs de services, restitution aux équipes et définition d'un plan d'action.

■ 75 assistants de prévention, dont 10 assistants relais, ont été formés au sein du MNHN. Cette équipe constitue autant de relais essentiels pour faire vivre en interne la culture de prévention des RPS.



ler en prévention des risques, l'assistante sociale – en présence du directeur du service, de son adjoint, de l'assistant prévention, de la DRH et du N+2. « Ça peut être une étape délicate, selon le contenu, selon la sensibilité des interlocuteurs aux questions de santé au travail, souligne Valérie Macquet. Pour mieux nous approprier l'exercice de restitution, et nous avons déjà revu la méthode. »

Certains chefs de service ont reconnu avoir été secoués par les constats établis. C'est pourquoi il a très vite été décidé de convier le N+2 à la restitution: il est ainsi un soutien en cas de mise en cause trop directe du responsable du service et l'accompagne dans la définition d'actions de correction ou de prévention. « Une des particularités de la recherche est que les directeurs d'unité de recherche ne sont pas forcément volontaires pour occuper de tels postes qui sont très lourds. Ils s'y retrouvent parfois par la force des choses. Les enseignants-chercheurs sont très autonomes dans leur travail, les doctorants parfois isolés, les dysfonctionnements ne remontent pas toujours », observe Emmanuelle Lamy. À cela vient aussi s'ajouter la problématique de l'identité de l'employeur: avec les unités de recherche mixtes, il est parfois difficile d'identifier qui est l'employeur responsable.

Des attentes très fortes

Ces consultations suscitent ensuite de fortes attentes. Il est donc impératif qu'elles soient suivies d'actes. D'où la définition de plans d'actions, qui priorisent et planifient les améliorations à mener, et définissent les moyens nécessaires à leur réali-

vail précises et offre l'occasion de découvrir les métiers des collègues. « Les personnels étaient très intéressés par l'exercice. C'était l'occasion pour eux d'échanger sur certains problèmes, témoigne Élisabeth Mouray, ingénieur d'études à l'unité mixte CNRS-MNHN "molécules de communication et adaptation des micro-organismes" et assistante de prévention de l'unité. Ça a permis de formaliser et de rendre plus visibles certains problèmes. »

Un état des lieux

La restitution des échanges aux équipes est ensuite faite par les animateurs – parmi les deux psychologues du travail, le conseil-

sation. Les plans d'actions déjà mis en place au sein du Muséum ont tout aussi bien porté sur des questions générales transversales que sur des périmètres réduits dans de petits services: définition de plans de formation, achat de matériel, meilleure communication interne... « Le processus d'accès aux formations est très mal connu, nous avons donc coconstruit un petit guide pédagogique sur les demandes de formations au Muséum », explique Nicolas Dimet. « Des maîtres de conférence avaient signalé qu'ils étaient trop sollicités, notamment par des mails qui arrivaient le week-end, et auxquels ils se sentaient obligés de répondre, relate Élisabeth Mouray. Résultat, l'envoi de mails les soirs et week-ends a été stoppé. Certains administratifs se sentaient aussi interrompus constamment. Il a été décidé de fermer sur des demi-journées le secrétariat, pour qu'ils ne soient pas dérangés sur ces plages horaires. »

Cette démarche, portée par la présidence du MNHN, participe à la culture de prévention de l'institution. Aujourd'hui, après deux ans de pratique, arrive le temps de la réévaluation des premiers services évalués: où en sont les directeurs d'unité, les services, sur ces sujets? « Et se pose inévitablement la question: comment tenir sur la durée? C'est une organisation qui reste lourde – en temps, en logistique – même si elle est valorisante pour les personnes », conclut Valérie Macquet. Une dizaine d'assistants de prévention vont être formés pour être des relais et compléter les binômes qui animeront les ateliers et ainsi aider à déployer la méthode de réévaluation des RPS. ■ C. R.



REPÈRES

> **AFIN DE FORMALISER et garder une trace de la démarche d'évaluation déployée en interne, le Muséum national d'histoire naturelle a édité un guide pratique d'évaluation des facteurs de RPS.**

PIERRE-YVES BUREAU, directeur du Parc zoologique de Paris

« Nous avons mené deux démarches d'évaluation des RPS: une pour les agents non encadrants, une pour les encadrants. Pour chacune, une dizaine de constats en est sortie, et cinq-six actions correctives par constat ont été proposées. Des sujets déjà connus sont apparus: déficit de communication, besoin de clarifier des profils de postes, mauvaise connaissance des autres métiers, charges de travail lourdes... Parmi les actions, nous avons instauré un "Vis ma vie" entre agents. 34 agents, soit 37%, en ont fait la demande. Les binômes se créent par

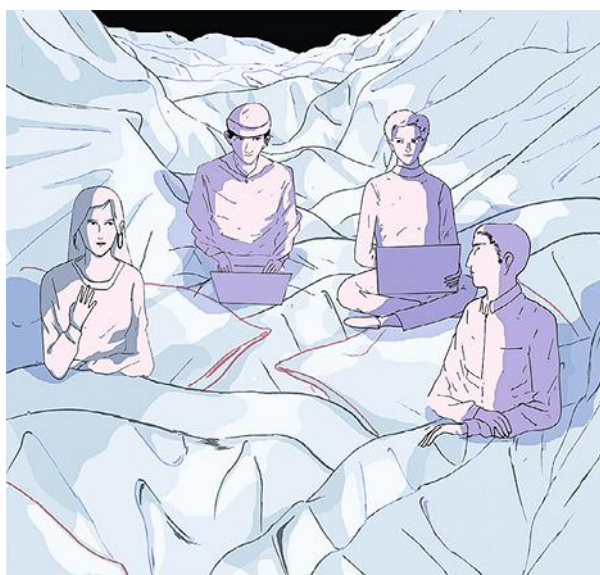
tirage au sort. Chacun suit pendant une demi-journée son binôme. Parmi les autres actions: réviser certains process, mieux répartir les tâches des soigneurs qui ont une surcharge de travail le matin par rapport à l'après-midi. La nécessité d'un volet formation a également été soulignée. Ces plans d'action ne sont pas figés et font l'objet d'un point d'avancement une fois par semestre, et avec les assistants de prévention au moins tous les trimestres. Cet exercice est une école à la fois de modestie et d'exigence. »

Quand les RPS deviennent un non-sujet

Dans cette entreprise où l'on réalise des couettes et oreillers, difficile d'imaginer qu'il y a quelques années les tensions étaient prégnantes. Avec l'aide d'une psychologue du travail, l'entreprise a trouvé des solutions à ces petits irritants qui prennent parfois beaucoup de place.

À SA CRÉATION, en 1870, la société Abeil – du nom de son fondateur, Auguste Abeil – était spécialisée dans les couvertures en laine. Désormais, l'entreprise, qui compte 82 équivalents temps-plein y compris les intérimaires, s'est mise au goût du jour et fabrique des couettes et oreillers synthétiques. Dans son histoire, l'entreprise a subi des aléas qui ont pu participer à l'émergence de risques psychosociaux. « Notre société a brûlé deux fois, en 1988 et 1990, explique le directeur général, Hervé Venzac. Nous avons déménagé en 1992, toujours à Aurillac, dans le Cantal, puis nous avons été rachetés deux fois avant d'être mis en liquidation en 2011. » Cette même année, le groupe allemand Eurocomfort reprend les actifs et le nom.

En 2017, la direction décide de se pencher sur la question des RPS. « Pour deux raisons, explique sans détour le directeur général: d'une part pour répondre à une exigence réglementaire – nous devons évaluer ces risques pour réaliser le document unique – et, d'autre part, car on sentait, en interne, qu'il y avait des tensions. » « Des conflits avaient tendance à



émerger, surtout lors des périodes de faible activité », complète Odile Devez, responsable des ressources humaines. La direction ne sait pas comment aborder le sujet et s'interroge: a-t-elle les compétences pour mener à bien l'évaluation des RPS? A-t-elle l'objectivité pour la réaliser? À ces questions, les dirigeants répondent par la négative. « Nous

avons donc demandé des devis à des cabinets... et les prix nous ont semblé très élevés », remarque le directeur général. À cela s'ajoute le fait que les cabinets ayant répondu à Abeil étaient loin... Loin géographiquement ou loin des préoccupations de l'entreprise. « C'est très important, souligne Yann Brosson, contrôleur de sécurité à la Carsat Auvergne, que l'entreprise ait un bon ressenti, qu'elle se sente en confiance pour ensuite pouvoir s'approprier l'analyse qui va être faite. »

L'entreprise se rapproche du service de santé au travail pour obtenir de l'aide. Et c'est par la psychologue du travail de l'Acismt15 (service de santé au travail du Cantal-Aurillac), Sophie Mazenq, que l'audit sera réalisé, uniquement sur la production. La psychologue présente son intervention aux 65 salariés et laisse des documents à remplir aux volontaires, qui, par chance, représentent tous les postes: piqueuse, ganseuse, fabrication des oreillers, des couettes, manutention, préparation des commandes... Puis elle vient plusieurs demi-journées rencontrer chacun. « Ça

PRODUIRE DES COUETTES ET OREILLERS

Dans l'espace de production de 6000 m², la garniture, arrive sous forme de balles de polyester compressées. Elle est envoyée dans des cardouses destinées soit aux oreillers, soit aux couettes. Le polyester est étalé, enroulé (pour les oreillers). Pour les couettes, une machine découpe les tissus, pique les motifs et deux bordures. Une ganseuse pose ensuite le biais sur les bordures. Il faut alors plier la couette et la mettre dans une poche plastique. Pour les oreillers, une opératrice les remplit

de façon semi-automatique. Les oreillers sont ensuite pesés, piqués et emballés. Tout au long de cette chaîne de fabrication, l'entraide, le travail en commun, la communication sont indispensables à la bonne marche. Le moindre dysfonctionnement peut avoir des conséquences sur l'ensemble de la production. En 2019, la production a été de 500 000 couettes et 350 000 oreillers.

m'a permis d'avoir des éléments quantitatifs et qualitatifs, importants pour affiner mes préconisations », précise-t-elle. Au total, 27 personnes seront associées à ce diagnostic.

Forte implication de la direction

À la fin de l'année 2017, Sophie Mazaenq rend son diagnostic pour qu'il soit présenté aux membres du CHSCT et à la direction. Les risques psychosociaux sont classés selon huit thèmes, associés à des degrés de gravité. « Pour des raisons personnelles, je n'ai pas pu faire la restitution de visu... J'ai dû beaucoup échanger avec Odile Devez, ce qui a certainement participé à l'appropriation du sujet par l'entreprise », estime la psychologue.

À la suite des préconisations de la psychologue, direction et CHSCT créent un comité de pilotage. Là aussi, sur la base du volontariat. Dix personnes se proposent, et il sera animé par la responsable des ressources humaines et le directeur général. « Ça ne nous a pas posé de problème que la direction soit présente. Au contraire, estime Florence Cassan, piqueuse et membre du CSE. Cela signifie que le sujet l'intéresse et cela lui permet d'entendre les difficultés auxquelles nous sommes confrontés. » Yann Brosson complète : « Quand la direction est convaincue, c'est primordial qu'elle soit présente à ce type de réunions. Cela montre son engagement. »

Le groupe de pilotage se réunit tous les 15 jours pendant deux mois, puis espace ses réunions. Il hiérarchise les thèmes remontés par la psychologue, identifie les raisons de leur émergence, les actions possibles et met en

place un suivi. « On a commencé par deux-trois sujets comme les conflits entre collègues, l'autonomie et les marges de manœuvre ainsi que les relations jugées difficiles entre les délégués du personnel et le personnel », explique la responsable des RH.

Les échanges ont été nombreux et fructueux, de l'avis de tous. « C'est ce qu'il y a eu de plus important : nous étions entre nous, nous avons pu discuter sans contrainte. Ça a bien débloqué les situations de tension », se remémore Odile Devez. Et abouti à l'élaboration de règles, comme pour le réglage des machines des ganseuses : doivent-elles le faire elles-mêmes ? Peuvent-elles solliciter la maintenance ? Doivent-elles passer par le chef d'équipe ? Une réexplication du rôle des élus en général et de leur implication dans la genèse de la démarche RPS a pu calmer les esprits.

Aujourd'hui, la situation semble apaisée. Le comité de pilotage

« Ce dialogue renoué permet de faire remonter plus facilement le moindre problème. »

ne se réunit plus qu'en cas de besoin. D'autres réunions ont pris le relais : tous les mois, les salariés discutent par îlot de travail, de façon à exprimer leurs besoins, à faire remonter les irritants ou à demander des explications.

Trois ans après cet audit et une appropriation de la démarche, on ne parle plus de RPS au sein



d'Abeil. « C'est presque devenu un non-sujet, estime Odile Devez. J'ai l'impression que ce dialogue renoué permet à chacun de faire remonter plus facilement qu'avant le moindre problème. » Et cela va largement au-delà des RPS. « Les dépilleurs, un nouveau siège, les chariots élévateurs, la marche arrière sur les machines à ganseur, la modification du poste des ganseuses... tout ça va dans le bon sens », s'enthousiasme Christine Lair, monitrice.

« Les demandes remontent jusqu'à nous et cela participe à l'amélioration des conditions de travail », insiste le directeur général. Abeil va d'ailleurs participer à la démarche TMS Pros. Cela facilitera certainement l'analyse et la recherche de solutions pour avancer dans la prévention des troubles musculosquelettiques. « Quand on sait que RPS et TMS sont intimement liés, on se dit que cette entreprise a déjà engagé une partie du travail », conclut Yann Brosson. ■ D. V.

À PETITS PAS

« On sent dans cette entreprise que les tensions se sont apaisées, avance Sophie Mazaenq, psychologue du travail de l'Acisnt 15. Pour cela, il a parfois suffi de petites améliorations en communication, maintenance... La résolution de ces petits irritants a eu des conséquences plus larges : la productivité de l'entreprise a augmenté et l'absentéisme a diminué. Le fait que la direction était partante a beaucoup joué. C'est indispensable pour mener à bien la prévention des RPS. »

AGIR AVEC LE COVID-19

Odile Devez : « Nous avons continué à travailler pendant la période de confinement, en revoyant certains postes pour respecter les gestes barrières et en mettant à disposition des gants, sprays, gels, masques... Le centre médicochirurgical d'Aurillac nous a demandé de fabriquer des masques en tissu, lavables. Nous nous sommes lancés dans cette activité, jusqu'à en fabriquer 3000 par jour. Cela nous a permis à la fois de montrer que nous étions solidaires et d'éviter le chômage partiel à certains. »

De multiples métiers et cultures à prendre en compte

RTE, entreprise de service public gestionnaire du réseau de transport d'électricité en France, a mis sur pied une démarche interne d'évaluation des RPS, déclinée dans l'ensemble de ses établissements. La responsable nationale QVT revient sur l'historique de son déploiement.

« **NOUS AVONS** fait du chemin depuis le début. » En se retournant sur ces dernières années, Tamara Boge, responsable nationale qualité de vie au travail chez RTE, l'entreprise en charge de l'ensemble du réseau de transport d'électricité en France, apprécie les progrès réalisés au sein de son entreprise en matière de prévention des RPS. C'est en 2015 que l'entreprise constate que l'évaluation des RPS dans le document unique d'évaluation des risques n'est pas réalisée de manière optimale. Afin de répondre à l'obligation légale dans un premier temps, elle s'organise sur le sujet. En commençant par réfléchir à une méthodologie car « on s'est vite rendu compte qu'on n'allait pas pouvoir évaluer les RPS comme les autres risques », poursuit-elle.

Chez RTE, qui emploie 9 000 salariés, l'évaluation d'un risque se fait habituellement à une petite échelle : l'évaluation du risque électrique par exemple est réalisée à partir d'une équipe dans une région. Puis la procédure de prévention définie à partir de ce cas est déployée à l'échelle nationale. « La spécificité des RPS est

qu'il n'est pas possible de généraliser. Il est donc nécessaire d'être au plus proche des collectifs de travail, précise Tamara Boge. Une telle approche demande du temps car elle constitue un changement d'habitude et surtout un coût en temps et ressources. Nous avons convaincu la direction de la nécessité de passer par les collectifs », constituant la « maille » de référence, observe-t-elle encore.

Couvrir plus de 500 collectifs sur le territoire national représentait un travail de fourmi : avec des groupes composés de 12 personnes maximum, nécessitant de une demi-journée à une journée par atelier, l'exercice s'annonçait très chronophage. Une note d'organisation rédigée en pluridisciplinarité avec des médecins du travail, des préventeurs et des correspondants QVT a pu être signée fin 2016 pour une mise en œuvre courant 2017-2018. « On a envisagé de créer notre propre grille d'analyse des RPS, mais RTE n'est pas différent des autres entreprises, et l'approche des outils déjà existants nous plaisait bien pour animer les ateliers, relate la

responsable nationale. La décision collective a été d'opter pour l'outil RPS-DU de l'INRS. »

Prévention primaire

Il est alors décidé de mener la démarche de prévention en interne en mobilisant les services de santé au travail, préventeurs et correspondants QVT, mais aussi managers et représentants du personnel, voire salariés intéressés par le sujet soit une dizaine de personnes par région. Ils ont d'abord été formés sur la thématique des RPS et l'animation de l'évaluation en collectif. Il a fallu commencer par déterminer ce qu'est un collectif (service, métier...). Du fait de la diversité des métiers, il fallait veiller à ce qu'aucune population ne soit oubliée, comme par exemple des assistantes qui sont parfois seules dans un service. Il était aussi important de tenir compte de spécificités locales ou propres à certains métiers. Le premier rôle des équipes pluridisciplinaires a été de réfléchir à la façon d'associer les collectifs, et de déterminer ceux vers lesquels aller en premier.

D'une durée moyenne de quatre heures, les ateliers d'évaluation sont animés par un binôme, formé de membres du groupe pluridisciplinaire... Tenant à rester sur de la prévention primaire, les acteurs se focalisent sur les facteurs de risques afin d'identifier des leviers de prévention. Ils sont également

DES FORMATIONS EN INTERNE

Avant de lancer les ateliers, des formations des volontaires désireux d'animer les échanges ont été élaborées en interne par le réseau national QVT, qui compte 9 personnes. Un contenu pédagogique décliné en plusieurs modules a été spécialement créé, avec exercices pratiques autour de la grille d'évaluation, simulation de cas et essais en binômes. La formation dure 2 jours, avec un test final. Dans un premier temps, les personnes formées aux

évaluations tournent en trinôme, soit avec un évaluateur expérimenté, soit en tant qu'observateurs auprès d'un binôme. D'après les commentaires des animateurs, le plus dur est l'exercice de synthèse, au cours duquel il faut parvenir à prendre du recul par rapport à ce qui a été dit. Les acteurs ainsi formés en interne montent en compétence, en maîtrisant mieux les RPS, la prévention, le contenu de la grille, le suivi des évaluations...

attentifs à rester centrés sur l'organisationnel et non sur l'individuel. « *L'exercice est bien perçu dès lors que le sujet est bien posé, décrit Tamara Boge: il est impératif de commencer par replacer le cadre, le rôle de l'évaluation, de centrer les échanges sur l'activité professionnelle, sur les facteurs de risques liés à l'activité, jamais sur des situations individuelles, sinon ça ne libère pas la parole. La grille de questions enlève les derniers doutes, s'il en reste.* »

avec les Codir et les CHSCT, pour définir les mesures de prévention plus larges, et la déclinaison de plans d'actions. L'association des partenaires sociaux est également primordiale.

« On apprend en marchant »

Avec deux années de recul, et plus de 150 évaluations, des premières actions de prévention ont vu le jour, nombre d'entre elles centrées sur l'organisation, la redéfinition des

Cela a abouti à une campagne de prévention sur les violences au travail. En prévention secondaire dans un premier temps (sensibilisations, communication non violente, sexisme). Une campagne en prévention primaire viendra ensuite avec la mise en place d'espaces de discussion, la redéfinition de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. Les salariés étant soumis à une organisation par quart, leur rythme de travail a aussi fait l'objet en complément d'une analyse des médecins du travail sur les impacts des roulements sur la santé. Des problèmes d'addictions ont aussi été remontés de certains ateliers et ont convergé avec des observations plus générales et la nécessité de développer une politique de prévention des addictions. Sur la méthode de conduite de cette démarche, les retours d'expérience ont permis d'identifier des pistes d'amélioration. « *On manque parfois d'indicateurs de suivi, il est nécessaire de mieux les définir ou les préciser, constate Tamara Boge. Et parfois on n'est pas en capacité de les exploiter. Nous devons par ailleurs faire en sorte que le management se saisisse des évaluations. Car la grille d'entretien qui sert à questionner les salariés peut devenir un outil du manager au quotidien.* »

L'année 2020 voit le rythme d'avancement totalement perturbé du fait de la survenue de la pandémie de Covid-19. Néanmoins, tous ces efforts ont contribué à étendre la culture de prévention en interne, à mieux sensibiliser les gens, à pérenniser la démarche. Et même si l'entreprise n'en est pas encore à ce stade, l'objectif à long terme est que les collectifs continuent à s'évaluer eux-mêmes de façon régulière. ■ C. R.



De cette façon, le collectif s'auto-évalue sous l'animation du binôme, qui impulse une dynamique, parfois recadre les discussions. « *C'est un moment de prévention en soi car les salariés échangent sur le travail* », poursuit-elle. Une fois les facteurs de risques identifiés, une restitution est organisée auprès du management, puis du reste du collectif. D'autres échanges en découlent,

rôles et les responsabilités, le soutien managérial... Une régulation de la charge de travail la Direction développement et ingénierie a par exemple été actée. Cette Direction manquait en effet de visibilité sur l'affectation des salariés sur les projets et leur charge de travail subjective. De nombreuses situations avaient été remontées, certaines parfois violentes.

FRÉDÉRIC LEFEBVRE, directeur adjoint du centre de développement et ingénierie de Toulouse, président du CHSCT depuis 2013

« *Le premier cycle d'évaluation des RPS a été mené en 2018-2019. C'est une grande satisfaction de constater qu'aujourd'hui nous sommes presque uniquement dans de la prévention primaire. La situation a beaucoup évolué depuis 7-8 ans, le climat a complètement changé. Nous avons atteint une grande maturité dans le dialogue social. La QVT est désormais identifiée comme un domaine à part entière. Un groupe permanent de 8 salariés, qui tournent chaque année, appuie*

cette culture. Une démarche de prévention des RPS est un instrument qui améliore le vivre-ensemble, qui permet une réflexion sur le sens du travail. Que ce soit sur les plans de l'organisation, des compétences, des relations, ça libère les échanges. Mais ça n'est jamais terminé ni définitivement acquis: en fonction des moments et des personnes à qui on s'adresse, les réponses à apporter ne sont pas les mêmes. »