

RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

L'ACCOMPAGNEMENT DES GROUPES DE PRÉVENTION EN ENTREPRISES

Retour d'expérience (2009/2012)



INTRODUCTION

Les risques psychosociaux mobilisent des acteurs toujours plus nombreux. Vue de loin, cette mobilisation ressemble à une agitation fébrile. Qu'en est-il sur le terrain des entreprises? Comment les acteurs s'emparent-ils collectivement de ce sujet complexe?

La mise en place de groupes de pilotage est devenu un leitmotiv pour toutes les actions de la prévention et une pratique qui se répand dans les entreprises. Que penser alors de ces groupes? Quelles formes prennent-ils? Comment travaillent-ils? Quelles difficultés rencontrent-ils? Quels sont leurs liens avec les autres lieux de dialogue au sein de l'entreprise?

Ces questions nous ont guidés pour réaliser ce travail de

« retour d'expérience », à partir d'une dizaine d'accompagnements de groupes internes, dans des secteurs d'activité variés. À travers les exemples utilisés, nous avons cherché à dessiner les enjeux d'une démarche pluri-acteurs et à identifier des points de repères pour engager une démarche de « prévention des risques psychosociaux ».

Ce document s'adresse aux consultants et intervenants en entreprises dans le champ de la santé au travail. Il intéressera également tous les acteurs de la prévention dans l'entreprise : service RH, service prévention, médecin du travail, membres du CHSCT, etc.

SOMMAIRE

PARTIE 01 – De nouvelles formes d'intervention pour un sujet complexe	PAGE 04
PARTIE 02 – Le cadre et les principes des démarches d'accompagnement	PAGE 05
PARTIE 03 – Une multitude d'acteurs	PAGE 08
PARTIE 04 – À la recherche d'un cadre pour appréhender les RPS	PAGE 16
PARTIE 05 – Une « maison à plusieurs étages »	PAGE 18
PARTIE 06 – Bibliographie	PAGE 18
ANNEXE	PAGE 19

AUTEURS

Ce document est le fruit du travail d'un groupe constitué pour Aravis de Didier Bisson, Colette Desbois, Nicolas Fraix, Didier Garros, et Loes Mercier. Suivi de fabrication : Françoise Luce-Teffaud, Élodie Lhermie.
Pour l'Anact : Isabelle Burens.

PARTIE 01

DE NOUVELLES FORMES D'INTERVENTION POUR UN SUJET COMPLEXE

À partir de l'année 2008, la montée en puissance de la demande sociale dans le champ de la santé au travail, et particulièrement sur les dimensions psychosociales du travail, s'est traduite par des demandes d'entreprises portant sur l'accompagnement méthodologique des différents acteurs afin de mieux appréhender ces phénomènes complexes, et moins sur la recherche d'un diagnostic. Plusieurs raisons concourent à cette évolution : d'une part, la diffusion de la catégorie de risques psychosociaux et la complexité de ce que ce terme recouvre, incite les acteurs à rechercher une aide méthodologique pour savoir comment aborder ce sujet. D'autre part, les signes de mal-être peuvent être diffus et/ou répandus sur l'ensemble des unités de l'entreprise, ce qui rend plus difficile l'identification d'un lieu pour l'intervention. De plus, de par leur caractère composite, les troubles et risques psychosociaux

sont appréhendés par différentes fonctions au sein de l'entreprise. La mise en place d'un groupe de travail pluri-acteurs, interne à l'entreprise, apparaît ainsi comme un mode d'action logique pour aborder ce sujet.

La catégorie des risques psychosociaux a ainsi transformé la nature des demandes d'intervention.

Depuis 2009, Aravis a accompagné plusieurs groupes de travail risques psychosociaux, que nous nommons, de manière générique « groupes de prévention ». Ces groupes ont des compositions et des fonctions diverses qui seront décrites par la suite.

Il s'agit d'expériences ponctuelles, toutes différentes, qui se construisent chemin faisant et dont on ne saurait tirer des modèles.



PARTIE 02

LE CADRE ET LES PRINCIPES DES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT

Cette évolution des demandes nous a conduit à expérimenter des formes d'intervention spécifiques, centrées sur l'accompagnement des différents acteurs de la prévention et de la santé au travail. Sur quelle conception des risques psychosociaux s'appuient-elles ? Quelles sont les principales caractéristiques de ces interventions ?

2.1 LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : UN NOUVEAU COMPROMIS

Les risques psychosociaux : une nouvelle manière de nommer plus qu'une chose en soi

La notion de risque psychosocial réunit les ingrédients d'une approche traditionnelle de la prévention des risques (basée sur l'objectif de réduire des facteurs de risque identifiables auxquels les salariés sont exposés), et les dimensions nouvelles qui échappaient jusque là aux approches par le risque, à travers le qualificatif de psychosocial.

Tout ne relève pas des risques psychosociaux

Les définitions existantes mettent en lien des effets à tous les niveaux (santé physique et mentale, fonctionnement de l'entreprise) avec une diversité de facteurs (organisation du travail, relations sociales, conditions d'emploi...). Ce faisant, une bonne partie des problèmes de santé au travail se retrouvent regroupés sous l'étiquette de risque psychosocial. Les entreprises ne savent pas par quel bout prendre les choses.

La première manière d'aider les acteurs des entreprises consiste à exposer le plus clairement possible ce dont nous parlons quand nous sommes sollicités sur le champ de la prévention des risques psychosociaux. En effet, la prévention des RPS ne doit pas occulter les autres enjeux en matière de santé au travail ou de dialogue social. Ainsi, les problèmes de santé liés à l'exposition à des risques CMR (cancérogènes – mutagènes – reprotoxiques) ne peuvent pas être abordés avec les mêmes démarches. De même, les restructurations nécessitent des formes de dialogue social spécifiques.

Une question de travail

Selon nous, les risques psychosociaux constituent des signes d'un problème de travail qui s'exprime dans une forme socialement admise. La question n'est pas tant de rechercher une bonne définition des troubles ou des risques psychosociaux, que de partir de la signification que ce terme a pour ceux qui l'utilisent.

■ **Les liens entre la santé et le travail**

Les rapports entre le travail et la santé sont complexes : il n'y a pas d'effet mécanique entre les deux car l'individu n'est pas une machine et il a toujours une part active à sa situation. Sans nier les dimensions individuelles de la santé, c'est en partant du travail que nous pouvons comprendre ce qui a concouru à l'émergence des troubles.

■ **Le travail comme activité traversée d'enjeux contradictoires**

Le travail est une source permanente de tensions et de conflits de logiques ; cela fait partie du travail ordinaire et le plus souvent des compromis acceptables sont trouvés, grâce au jeu des régulations. Bien travailler implique de prêter attention à des aspects singuliers de la situation de travail. Mais l'impossibilité de débattre à la fois des détails qui font la qualité du travail et des compromis que les salariés sont amenés à faire, a un coût élevé sur leur santé et peut se traduire par des troubles psychosociaux.

■ **Les enjeux subjectifs du travail**

Les risques psychosociaux nous invitent à mieux prendre en compte la dimension subjective du travail dans les démarches de prévention. Mais il ne s'agit pas de psychologiser l'analyse de la souffrance au travail en renvoyant le problème à une fragilité des personnes. Au contraire, la subjectivité, les affects sont une dimension fondatrice du travail, à la racine de l'activité de travail et de la motivation des travailleurs.

PARTIE 02

LE CADRE ET LES PRINCIPES DES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT

Prévenir les RPS : une perspective plus qu'un programme

Derrière le terme consensuel de prévention, il y a des conceptions différentes. Parmi les approches les plus courantes, on peut relever :

- La recherche d'une mesure « objective » du mal-être, à l'aide d'outils quantitatifs de type questionnaire ;
- Le déploiement d'un vaste programme de formation, à la gestion du stress ou des conflits pour les salariés, au rôle du management pour l'encadrement ;
- La mise à disposition d'accompagnement psychologique pour les salariés fragilisés.

Nous attirons l'attention des personnes qui nous sollicitent sur les limites de ces approches qui individualisent ou désincarnent une question qui est à la fois collective et subjective. Le « risque » est alors de s'en tenir à une surveillance d'indicateurs, sans engager de réflexion sur les problèmes concrets de travail.

Une méthode centrée sur l'analyse des tensions/régulations

La démarche développée par le réseau Anact a été conçue pour permettre aux acteurs des entreprises d'analyser des situations. Cette méthode permet de réaliser une première cartographie des champs de tension à l'intérieur de l'entreprise, puis de travailler à un niveau plus fin pour analyser des situations-problèmes et en tirer des pistes d'action.

Elle s'appuie, dans l'étape d'état des lieux, sur la mise en évidence de « facteurs de tensions » et de « facteurs-ressources » qui permettent aux salariés de continuer à fonctionner ensemble et à produire des résultats attendus par l'organisation.

Ces facteurs sont identifiés et classés autour de quatre pôles : celui de l'organisation du travail pour y rechercher des facteurs de tensions liées aux contraintes portées par celle-ci (ex. charge de travail excessive en relation avec l'autonomie, rôles mal définis, compétences exigées non conformes aux ressources...), ainsi que celui des valeurs et attentes des salariés en termes d'identité et de qualité de vie au travail (insuffisance de reconnaissance, parcours professionnels bloqués, etc). Les deux autres pôles sont étudiés pour voir en quoi ils jouent comme facteurs aggravants ou, au contraire, régulateurs pour la relation au travail : celui de l'histoire de l'entreprise dans ses différentes dimensions avec les changements qu'elle a connus et celui des relations qui permettent le soutien social.

Lors de l'analyse plus fine du travail et du fonctionnement des relations sociales, nous nous intéressons aux processus de régulation opérants ou en défaut, qui permettent d'établir et d'ajuster en permanence une organisation qui n'est pas idéale mais suffisamment satisfaisante en termes d'efficacité productive et de possibilité pour les salariés d'y trouver leur place.

Les systèmes d'information, d'échanges sur les difficultés du travail, de pilotage des activités et notamment le fonctionnement du management font l'objet d'analyses particulières. La dimension de la qualité des collectifs pour débattre du travail est aussi particulièrement étudiée et mise en lumière.

Les actions de prévention peuvent ensuite porter sur différents registres, comme par exemple :

- la réduction ou l'aménagement de certaines contraintes,
- le développement de marges de manœuvre et des capacités de régulation individuelle et collective,
- la réflexion sur les modalités de conduite de projet.

2.2 LA DYNAMIQUE SOCIALE, UNE DIMENSION INCONTOURNABLE DE LA DÉMARCHE

Si la compréhension des risques psychosociaux à partir d'un point de vue bien identifié est essentielle, il nous semble tout aussi essentiel de prêter attention aux conditions sociales de la démarche. En effet, mobilisant une diversité d'acteurs, il est nécessaire de travailler sur la manière dont la démarche se met en place, et de préciser les rôles et fonctions des acteurs et instances impliqués.

Une dynamique sociale structurée autour d'une démarche paritaire et pluridisciplinaire pour comprendre et débattre collectivement du travail

Les risques psychosociaux constituent un sujet à la fois complexe (une diversité d'approches), et multi-facettes (plusieurs acteurs et instances, qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble et sont légitimes à s'en emparer : médecin du travail, service RH, service Sécurité, CHSCT, CE). C'est un sujet complexe qui doit être abordé sans recourir à des recettes. Il nécessite une dynamique sociale d'apprentissage collectif et doit se déployer dans la durée.

Ainsi, la prévention des risques psychosociaux renvoie surtout à la capacité des acteurs à débattre du travail et de ses contradictions, à analyser et traiter les situations de travail et à procéder à une veille sur des situations à risques. L'enjeu est de rendre intelligibles les processus qui concourent aux symptômes identifiés (souffrance, absentéisme, maladie, accidents, dégradation des relations de travail) afin qu'une dynamique plus favorable puisse être restaurée.

Passer des RPS aux conditions de travail

L'accompagnement est structuré autour de plusieurs temps :

- Un temps de **mise en place**, afin de permettre aux membres du groupe de s'approprier quelques repères sur les liens entre santé et travail. Il s'agit, à ce niveau, de déconstruire la notion de risque psychosocial.
- Un temps **d'état des lieux**, afin de permettre au groupe de réaliser une mise en commun des éléments qui caractérisent la situation actuelle et les actions déjà réalisées afin de pointer ce qui s'est déjà fait, les pratiques existantes, les essais sans suite.
- Un temps **d'appropriation** d'une méthode d'analyse en travaillant sur des situations de travail choisies par le groupe.
- Un temps de synthèse et de travail sur les pistes d'action.

Ces étapes servent à « dégonfler » la baudruche des risques psychosociaux et à recentrer la question sur le travail.

PARTIE 03

UNE MULTITUDE D'ACTEURS

3.1 DES GROUPES À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Les groupes RPS sont le résultat d'une construction sociale contingente, dans laquelle le contexte et la culture de l'entreprise jouent un rôle important.

De qui sont composés les groupes de prévention ?

La plupart du temps, les groupes internes sont constitués d'un noyau avec les principaux acteurs/fonctions du champ santé-sécurité : représentant de la direction, animateurs sécurité, médecin du travail, représentants du personnel (membres élus du CHSCT, délégués du personnel ou représentants syndicaux).

■ Des groupes structurés autour du CHSCT

Dans certains cas, le groupe de prévention est structuré sur la base du CHSCT. Plus que la composition en elle-même, ce qui est important, c'est que le principe, la composition et la fonction du groupe soient validés par le CHSCT avant sa mise en place.

■ Des groupes structurés à côté du CHSCT

Dans d'autres cas, le groupe est constitué sans lien organique avec le CHSCT. La présence d'autres personnes au sein du groupe (membre de l'encadrement ou employé) pose la question du statut du groupe dès lors qu'elles n'ont pas de mandat ou fonction particulière. Dans ce cas, le statut et les modalités du groupe doivent être précisés, sans quoi le démarrage de l'action sera plus difficile et il risque d'être perçu comme un lieu informel sans légitimité. À noter que dans les petites entreprises dans lesquelles il n'existe aucune représentation du personnel, un groupe de prévention peut être créé sur la base du volontariat. Cette expérience peut constituer l'amorce d'un dialogue social institué dans l'entreprise.

Groupe de pilotage et/ou groupe technique ?

Les rôles assignés aux groupes de prévention peuvent être divers :

■ Un rôle de comité de pilotage de la démarche

Lorsque la fonction de pilotage est assurée par le CHSCT, leurs résultats sont ensuite versés aux lieux et instances de décision, de concertation et de négociation. Lorsque la fonction de pilotage est assurée par un groupe spécifique, cela peut permettre la participation d'autres acteurs, de l'encadrement en particulier. Le point délicat est alors l'articulation avec les instances légales (CHSCT, CE-DP).

■ Un rôle de groupe projet

Dans ce cas, le rôle du groupe de prévention s'apparente à celui d'un maître d'œuvre. Par exemple, dans l'entreprise de pharmacie, le groupe RPS avait pour commande de proposer un plan d'action au comité de direction, qui en était le commanditaire. À l'issue de cette première étape, le groupe est devenu le lieu de mise en œuvre et de coordination du plan d'action.

■ Un rôle de groupe ressource

Le travail fait au sein du groupe constitue une ressource utile à chacun de ses membres pour sa propre action.

Quelque soit le rôle du groupe, il est difficile de le positionner comme acteur de l'action engagée. Nous proposons des démarches qui invitent les groupes de prévention à acquérir une position « active » dans la réalisation de l'intervention. Cette position est en général contradictoire avec une posture consistant à commanditer un diagnostic à un expert extérieur.

EXEMPLE

UN GROUPE DE TRAVAIL TROP PRÉCOCE ?

Dans cette entreprise industrielle de plus de 1000 salariés, la direction des ressources humaines a souhaité impulser une démarche de prévention des risques psychosociaux. Après avoir réuni un groupe de pilotage, composé d'une chargée de mission RH, des deux médecins du travail, de l'ingénieur prévention, et réalisé un premier constat sur la base d'indicateurs, un groupe de travail a été constitué avec des représentants des différents CHSCT de l'entreprise, des représentants syndicaux, ainsi que des salariés sans mandat particulier.

Aravis est sollicité pour accompagner ce groupe de travail. Dès la première réunion, l'organisation syndicale majoritaire, fortement représentée, interroge le statut du groupe, considérant que la question des risques psychosociaux relève avant tout de la légitimité des CHSCT. Cette organisation dit alerter depuis longtemps sur un certain nombre de situations pour lesquelles elle considère que la direction n'a pas apporté de réponse satisfaisante.

À l'issue de cette réunion, la démarche est temporairement suspendue, les représentants syndicaux refusant d'aller plus loin.

La direction des ressources humaines avait pourtant pris le soin de valider le principe du groupe auprès des différents CHSCT.

EXEMPLE

LE CAS DES GROUPES DE SUIVI ET TRAITEMENT DES SITUATIONS INDIVIDUELLES

Dans plusieurs grandes entreprises, il existe un groupe de travail qui traite les situations individuelles.

Ce groupe de travail, en général restreint, est composé d'un ou plusieurs membres de la fonction RH, du médecin du travail, de l'assistante sociale, de l'animateur sécurité/prévention. L'objectif premier de ce type de groupe est de trouver une issue aux situations individuelles. Les situations peuvent être amenées par plusieurs canaux : soit il s'agit d'un groupe qui travaille à partir de saisines faites par différents acteurs (les salariés eux-mêmes, les représentants des salariés, l'encadrement), soit il s'agit d'un groupe qui travaille à partir d'une analyse systématique des arrêts maladie. Dans ce cas, le médecin du travail est le seul habilité à dire s'il y a un lien avec le travail, tout en conservant les éléments relevant du secret médical. À partir de là, le travail collectif s'oriente vers la recherche d'une solution pour que le salarié puisse reprendre son travail dans de meilleures conditions. Au cours de ce travail à visée « curative », le groupe partage un certain nombre d'informations relatives à la situation de travail, ce qui lui permet de poser dans certains cas, l'hypothèse de problèmes plus collectifs et/ou plus structurels, nécessitant une intervention à visée « préventive ».

Points de vigilance

- La mise en place d'un groupe paritaire de prévention doit être articulée avec les instances telles que le CHSCT. L'action du groupe de travail doit être complémentaire aux actions qui relèvent des prérogatives du CHSCT et notamment les enquêtes après accident, les alertes, le droit d'expression des salariés.
- Alerter sur la composition du groupe s'il est déjà constitué avant la venue des intervenants : équilibre des acteurs, place et rôle des personnes sans fonction ni mandat particulier. Ce qui fait la pertinence du groupe, c'est la pluralité des points de vue et sa connaissance du terrain.
- Les membres du groupe sont présents et s'expriment au titre d'une fonction et/ou d'un mandat (direction, élus), ou bien en tant qu'experts métiers (employé, encadrant). Il faut être vigilant si des membres du groupe sont présents à titre individuel, car ils peuvent être eux-mêmes en situation de difficulté au travail et porter leur propre situation au sein du groupe, ce qui n'est pas son objectif.
- Distinguer le rôle du groupe en tant que groupe constitué et le rôle de chacun de ses membres en tant qu'exerçant une fonction particulière ou un mandat électif.
- Prévoir un rôle d'animateur – relais auprès du groupe pluridisciplinaire – et un rôle de prise de notes. L'intervenant extérieur vient en appui du groupe mais ne doit pas se substituer à l'animation du groupe.
- Distinguer les différentes fonctions qui co-existent au sein de la démarche :
 - Fonction de pilotage (décisions, arbitrages) : elle relève de la direction.
 - Fonction de concertation : c'est la mise en présence de différents points de vue qui permet l'instruction d'une situation, d'une question.
 - Fonction d'analyse et de réflexion : c'est le cœur de la démarche avec le groupe, mais il n'est pas toujours évident de la distinguer de la fonction de concertation.Chacune de ces fonctions est remplie par un ou plusieurs acteurs internes.

PARTIE 03

UNE MULTITUDE D'ACTEURS

3.2 LES GROUPES DE PRÉVENTION AU TRAVAIL

Étape de formation : de quoi parle-t-on ?

La formation est un temps privilégié pour mettre en place les conditions de la démarche

Le temps de la formation permet de créer un espace de réflexion du groupe distancié des enjeux immédiats de l'action sans toutefois en être déconnecté.

EXEMPLE

UNE FORMATION TROP EN AMONT D'UN PROJET ?

Dans cette entreprise de la chimie, le principe de constitution de groupes de travail paritaires sur les sites, comprenant des représentants de la direction, des représentants de la fonction HSE, et des représentants du personnel, a été défini et validé au niveau national. Localement, la formation de base (1 journée) des groupes s'est faite dans une logique de transfert, mais sans ancrage véritable dans les contextes locaux. Dès lors, la formation n'a pas permis, à elle seule, de réunir les conditions préalables d'une démarche.

Points de vigilance

La formation est une manière d'engager une démarche associant plusieurs acteurs. Le temps de la formation, par le recul qu'il permet vis-à-vis de la situation et de ses enjeux, est souvent apprécié. L'enjeu est ensuite le passage à la situation interne.

Étape d'organisation : par quel(s) bout(s) prendre les choses ?

Dans le contexte de mobilisation sur les risques psychosociaux, les acteurs des entreprises ne savent pas « par quel bout prendre les choses » : faut-il mettre en place et suivre une série d'indicateurs ? Faut-il commencer par réaliser une enquête auprès des salariés ? Faut-il évaluer les risques psychosociaux pour les intégrer dans le Document Unique ?

Dans bon nombre de situations, la question des risques psychosociaux est à la fois nouvelle et ancienne. En effet, les risques psychosociaux recouvrent des phénomènes déjà connus et présents dans les entreprises. Mais, en les désignant sous la catégorie de « risque professionnel », c'est une nouvelle manière de les aborder.

Aussi rencontre-t-on fréquemment deux approches distinctes du sujet :

- **Une approche qui s'inscrit dans un mouvement impulsé par le gouvernement et les partenaires sociaux** (cf. l'accord national interprofessionnel de juillet 2008). Elle est en général portée par les directions au titre de leur responsabilité en matière de prévention des risques professionnels. Cette attitude fondée sur l'idée de la page blanche se traduit par la mise en place d'un groupe de pilotage ad hoc et la recherche d'indicateurs qui permettraient d'objectiver les risques psychosociaux. L'orientation annoncée de « prévention » tend à laisser de côté les situations critiques ou déjà dégradées.
- **Une approche qui consiste à dire qu'il y a déjà de la matière et qu'il faut partir de ça** : des situations connues, souvent individuelles, des études déjà réalisées (expertises CHSCT, audits), des alertes du médecin du travail ou de l'inspecteur du travail. Ces travaux, démarches ne produisent pas les résultats attendus ou espérés. En particulier, les représentants du personnel ont souvent le sentiment d'une absence de prise de position ou de réponse de la direction aux questions qu'ils posent. Ils vivent alors un écart difficile à concilier entre l'approche abstraite qui leur est proposée, basée sur des chiffres, et leur connaissance incarnée de situations contextualisées.

La démarche d'accompagnement des groupes de prévention vise à faire se rencontrer ces deux attitudes. Il faut alors repartir du terrain et s'appuyer sur les situations déjà connues.

i Points de vigilance

Les groupes de prévention associent plusieurs types d'acteurs qui ont des logiques différentes et complémentaires, présentées ci-dessous par une expression caractéristique (mais non limitative).

Les représentants du personnel (CHSCT, CE) et organisations syndicales — « *Comment améliorer la situation des salariés ?* »

Les représentants de la Direction — « *Comment mettre en œuvre la stratégie et satisfaire aux obligations réglementaires sur la santé ?* »

L'encadrement — « *Comment tenir ensemble les objectifs opérationnels attendus tout en préservant la santé de l'équipe ?* »

Les acteurs de la santé au travail : médecins du travail, infirmières en santé au travail — « *Conseiller les acteurs sous l'angle exclusif de la préservation de la santé* »

Les acteurs du service social du travail : assistante de service social du travail — « *Comment aider les personnes dans leur vie au travail ?* »

Les acteurs de la prévention des risques professionnels : responsable hygiène, sécurité, environnement — « *Comment éliminer ou réduire les risques professionnels générés par le travail (indépendamment des personnes) ?* »

Les acteurs du droit du travail : inspecteur du travail — « *Comment faire appliquer et respecter le droit du travail ?* »

Les acteurs de la conception organisationnelle : responsable méthodes, qualité — « *Comment limiter les risques psychosociaux dans la mise en œuvre des nouvelles organisations ?* »

Les acteurs de la GRH : responsables RH — « *Comment faire du lien entre les aspects de santé et les aspects de compétences-parcours ?* »

Les acteurs de la formation : responsables Formation — « *Comment la formation et le développement des compétences peuvent-ils être un outil de prévention ?* »

Étape d'état des lieux : d'où partons-nous ?

Dessiner le contexte de la démarche est indispensable pour constituer la photographie de départ. Plusieurs approches sont possibles pour cela, l'essentiel étant que les acteurs de l'entreprise acquièrent une capacité de construction par eux-mêmes d'une problématique complexe.

Selon la taille de l'entreprise, sa culture, la manière dont elle positionne au départ la question, cette étape d'état des lieux peut se faire par le groupe projet et/ou mobiliser des salariés pour des entretiens.

■ Des chiffres pour prendre de la distance

Une fois le groupe de pilotage constitué, les entreprises envisagent souvent de réaliser un état des lieux en rassemblant certains indicateurs, et/ou en réalisant une enquête par questionnaire auprès des salariés.

Les questionnaires peuvent présenter un côté rassurant par la production de chiffres qu'ils promettent, qui auront l'apparence de l'objectivité. Mais s'engager dans ce travail s'avère souvent plus complexe et coûteux en temps que prévu et, une fois réalisé, les acteurs sont souvent désemparés, ne sachant comment interpréter des résultats qui ne livrent pas par eux-mêmes leur propre signification. De plus, l'enquête crée des attentes parmi les salariés qui peuvent se sentir frustrés si elle ne débouche sur aucune action concrète.

■ Des entretiens pour brosser le paysage

Dans certains cas, l'état des lieux initial a été nourri par des entretiens collectifs, réalisés auprès de groupes représentatifs des différents métiers. Ces entretiens permettent de dessiner une première cartographie des champs de tensions au sein de l'entreprise. Dans cette approche, les entretiens doivent servir avant tout à produire un document que les acteurs pourront s'approprier.

Dans certains cas, les conditions ne sont pas réunies pour organiser cette phase d'investigation préalable. Il en ressort que, lorsque la situation sociale est tendue, il est préférable, au moins dans un premier temps, de travailler uniquement avec les acteurs des instances officielles et reconnues.

EXEMPLE

DES ENTRETIENS POUR DRESSER UNE CARTOGRAPHIE DES TENSIONS ?

Dans deux entreprises (transport public, habitat social), l'intervenant a réalisé une série d'entretiens collectifs, préalable à la formation du groupe de prévention. Cette étape préalable s'est révélée intéressante pour poser des hypothèses d'investigation ultérieure (par ex. les métiers du siège social, souvent mal connus). La difficulté dans cette approche réside dans le malentendu qui peut se produire si la synthèse des entretiens est perçue par les acteurs comme un diagnostic définitif.

i Points de vigilance

Prendre de la hauteur est sans doute nécessaire pour regarder le sujet dans sa globalité, mais c'est aussi prendre le risque de regarder les choses, « vues d'avion », ce qui leur donne un aspect moins concret.

Attention au risque de passer beaucoup de temps pour des entretiens multipliés par la recherche de représentativité et d'exhaustivité.

L'étape d'état des lieux n'est pas un diagnostic : c'est un premier niveau d'expression, qui ne permet pas de rentrer dans une compréhension fine. Néanmoins, il est possible de définir quelques pistes d'actions génériques de ce premier niveau d'état des lieux, mais elles ne constituent qu'une première approche.

Les entretiens ou les questionnaires font inévitablement ressortir des problèmes de communication, d'organisation ou de management, et pointer un manque de reconnaissance, de marges de manœuvre, voire l'existence de conflits éthiques. Ces généralités ne sont pas fausses en soi, mais ont l'inconvénient de ne pas apporter une compréhension précise et concrète de la situation. En outre, ces deux modes d'approches ont parfois l'inconvénient de ne pas impliquer d'emblée le groupe de prévention (les entretiens étant faits par l'intervenant extérieur).

Lorsque le groupe se focalise sur la question des indicateurs, c'est un bon indice de sa difficulté à passer sur le registre de l'analyse des aspects complexes et contradictoires du travail.

Étape d'analyse : que se passe-t-il dans le travail ?

Le cœur de la démarche réside dans la capacité des acteurs à engager un débat autour d'une situation de travail. Mais c'est aussi la dimension la plus difficile à appréhender, qui peut susciter des résistances diverses. En effet, il ne s'agit pas seulement de faire une liste des problèmes et des contraintes présents dans une situation donnée, mais de comprendre la complexité de celle-ci, qui ne peut être appréhendée avec des catégories de pensée trop binaires.

Le principe général consiste à proposer au groupe de prévention de travailler sur des situations de son choix, situations dites situations-problèmes, en ce sens que ce sont des situations de travail qui posent au groupe un problème pour le comprendre. Ces situations répondent à la question : dans quelles situations identifiez-vous des problèmes de tensions dans le travail ?

■ Par quoi commencer ?

C'est une question sensible, car selon la manière dont les situations sont choisies et définies, la dynamique ne sera pas la même. En effet, les choix sont également portés par des intentions de tel acteur de traiter, ou au contraire de ne pas traiter, telle situation qui n'aurait pas trouvé une issue satisfaisante. La définition de la situation-problème est donc à la fois délicate et importante.

Dans les entreprises accompagnées, les situations retenues comme situations-problèmes sont :

- Des situations définies par leur périmètre (service, poste, métier) : un secrétariat, un foyer d'accueil d'urgence, un service d'intervention sociale, un poste d'accueil, le métier de gardien d'immeuble, etc.
- Des situations définies par des problèmes : des secrétaires stressées par leur charge de travail, une difficulté de communication entre front office et back office, etc.

C'est souvent la question de la maille qui se pose : si la situation est trop vaste ou trop complexe, il est difficile de la travailler. Mais, à contrario, on ne peut pas toujours circonscrire la situation à un lieu, un temps, des personnes. De plus, il n'est pas toujours possible de distinguer entre une situation ordinaire et une situation problème.

Enfin, toutes les situations ne se prêtent pas à être traitées avec la méthode d'analyse des situations-problèmes, notamment lorsque la situation semble très dégradée en matière de santé et de relations de travail (phénomènes de clans, bouc émissaires, violences internes, multiples arrêts maladie, etc.).

■ Peut-on parler des situations individuelles ?

Les groupes se posent souvent la question des situations individuelles : peut-on en parler ? Avec quelle confidentialité ?

Les acteurs peuvent être tentés de travailler sur ces situations car elles se présentent souvent sous l'aspect d'un problème individuel notamment du fait que l'état de santé est une dynamique qui est propre à chaque personne, ce qui fait que deux personnes ne réagiront pas de la même manière dans un même environnement.

Par ailleurs, dans toute situation collective, il y a au moins deux dimensions individuelles : un aspect formel comme les fonctions et responsabilités portées par une seule personne, notamment l'encadrement, et le vécu subjectif de chacun.

Dans tous les cas, l'enjeu est bien de mettre en débat ce qui est collectif. L'encadrement n'échappe pas à ce principe : si on s'intéresse à son travail, il s'inscrit dans un cadre organisationnel que l'on peut analyser de la même manière que pour les autres salariés.

EXEMPLES

LES LIMITES DE L'ANALYSE

Dans cet organisme de gestion de prestations sociales, le choix des situations-problèmes s'est porté sur les situations de front office. L'analyse a mis en lumière les difficultés de l'encadrement à réguler les questions d'organisation. Ce constat a entraîné une vive contestation de la direction, lors de la restitution, qui considérait que l'encadrement devait appliquer ses directives, sans manifester de difficultés.

L'analyse d'une situation, même collective, comporte le risque de pointer des responsabilités individuelles. Auquel cas, cela peut avoir des conséquences non négligeables (focalisation sur une personne qui peut s'insurger sur cette accusation officieuse).

IDENTIFIER LES DIMENSIONS COLLECTIVES DANS LA GESTION DES SITUATIONS INDIVIDUELLES ?

Cet établissement hospitalier spécialisé a constitué un groupe de travail (membres de la DRH et médecin du travail) pour suivre et traiter les problèmes de santé au travail. Il travaille essentiellement à partir de l'analyse des arrêts de travail. L'établissement souhaitait travailler sur la manière de passer d'une approche individuelle à une approche collective. Pour accompagner cette évolution de l'approche, l'hypothèse de départ était que les dossiers individuels comportaient des dimensions collectives, organisationnelles, sur lesquelles le groupe pouvait s'appuyer pour proposer des actions au CHSCT.

Par exemple, ont été repérées, des questions de répartition des tâches entre aide-soignantes et brancardiers, la question des gardes chez les médecins, la question de l'usure dans différents métiers, des tensions relationnelles dans différents services.

EXEMPLE

INVITER DES SALARIÉS À PARLER DE LEUR TRAVAIL ?

Une entreprise a envisagé la possibilité d'inviter un salarié pour témoigner de sa situation devant le groupe RPS. Si cela peut sembler une approche intéressante pour les membres du groupe, la question se pose de savoir quelles seraient les conditions de protection du salarié, invité à exposer sa situation, dans un lieu qui n'a pas de fondement juridique (à la différence d'une réunion de CHSCT par exemple).

Cette question a été résolue dans la démarche adoptée par cet organisme de travail social, où l'analyse des situations-problèmes s'est fait en deux sous-groupes distincts. L'un constitué de la direction et de l'encadrement (chefs de service), l'autre constitué de représentants des salariés et de salariés travaillant dans les situations choisies. Ils ont réalisé, chacun de leur côté, une analyse des situations. Puis ils se sont réunis pour mettre en commun et confronter leurs travaux. Ce travail dédoublé permet aux salariés de parler de leur travail en toute confiance : les employés avec le groupe « salariés », l'encadrement avec le groupe « encadrement », puis de pouvoir discuter en grand groupe avec de la matière.

EXEMPLE

LES SITUATIONS-PROBLÈMES : UN PREMIER DÉBROUSSAILLAGE

Dans cet organisme de travail social, l'une des situations-problèmes choisies par le groupe de prévention concerne une équipe de secrétaires se plaignant d'être stressées par leur charge de travail. Le travail du groupe a consisté à réaliser un premier débroussaillage afin de dégager les principales caractéristiques de la situation et identifier des pistes pour la suite. Ce travail a été réalisé parallèlement par deux sous-groupes (direction et encadrement, salariés et représentants) puis mis en commun. L'analyse a mis en avant :

- Un contexte de ré-organisation des équipes de travailleurs sociaux, qui s'est traduit par le transfert d'un poste de secrétaire sur des antennes locales, et une désorganisation du planning des secrétaires, car ce poste permettait de compléter les temps partiels.
- Un travail de mise en forme des rapports rédigés par les travailleurs sociaux, fréquemment interrompu par les appels téléphoniques des usagers, d'où une difficulté des secrétaires à rester concentrées.
- Une charge de travail importante, avec des moments d'accélération.

Les pistes proposées par le groupe portaient sur :

- La réalisation d'une analyse plus fine des motifs des appels des usagers.
- Un travail d'aménagement des plannings, notamment sur les périodes plus chargées (veille et lendemain de week-end).
- L'engagement d'une réflexion sur l'aménagement des bureaux, en tenant compte du fait que, malgré le bruit ambiant dans le bureau partagé, la possibilité pour les secrétaires de travailler dans le même bureau constitue une ressource précieuse pour pouvoir s'entraider.
- Un travail d'approfondissement sur le rapport social, outil de travail commun aux secrétaires et aux travailleurs sociaux.

■ **Réaliser un diagnostic spécifique d'une situation de travail**

Une intervention d'appui conseil peut être réalisée lorsque le groupe de prévention bute sur une situation complexe.

EXEMPLE

UNE INTERVENTION AUPRÈS D'UNE ÉQUIPE

Dans ce centre de formation professionnelle, la direction et les élus du CHSCT ont formulé une demande d'accompagnement pour mieux appréhender les situations de risques psychosociaux, dans un contexte où les représentants du personnel avaient réalisé une enquête auprès des salariés, afin de donner consistance à une plainte et un mal-être récurrent qu'ils ne savaient appréhender. L'accompagnement a consisté en une formation du CHSCT (2 membres de la direction, 3 membres représentants le personnel, médecin du travail), avec un travail à partir de situations amenées par les participants.

L'analyse des situations-problèmes a rapidement buté sur une difficulté du groupe à creuser la complexité de certaines des situations évoquées. L'une d'elles en particulier concernait un département de formation en tant que tel. Ce département était perçu comme en souffrance depuis longtemps. Face à l'impossibilité de procéder à une analyse plus poussée au sein du CHSCT, nous avons proposé une intervention auprès des salariés de ce service.

L'intervention proposée visait à analyser les raisons du mal-être manifesté par les salariés du service. Un travail collectif a été réalisé avec un groupe de travail comprenant des formatrices et des secrétaires. Un travail similaire a été réalisé avec l'encadrement du service.

L'analyse a permis de mettre l'accent sur certaines dimensions du travail : l'organisation du travail traversée par des logiques en tension, un rapport au savoir bousculé par les réformes des diplômes.

Pour autant, au-delà de l'enrichissement proposé par cette lecture plurielle, il demeurait un sentiment d'insatisfaction et d'incomplétude chez les représentants des salariés. Le travail sur les pistes d'action a été mené de manière à créer les conditions d'une mise en débat des objets identifiés dans le travail d'analyse.

i Points de vigilance

En fonction du degré de maturité du groupe, il sera opportun de le faire travailler au départ soit sur une situation pédagogique, de manière à ne pas aborder trop frontalement une situation avec de forts enjeux, soit sur une situation passée récente, pour envisager comment elle aurait pu être traitée autrement que par le départ de certaines personnes de la situation (par ex. le licenciement pour inaptitude de certains salariés). Pouvoir travailler sur des situations-problèmes au niveau de l'encadrement, voire de l'encadrement supérieur, est un facteur favorable à la dynamique du groupe. Mais il faut pouvoir s'assurer que

les difficultés mises en avant par l'analyse ne seront pas interprétées comme des « défaillances » managériales.

L'utilisation d'une méthode d'analyse inspirée de l'arbre des causes, centré sur l'analyse factuelle des causes d'un événement incidentel ou accidentel, vise à comprendre pourquoi les personnes agissent comme elles le font. Tout l'enjeu consiste à aller suffisamment loin dans l'analyse des motifs, sans quoi l'analyse reste superficielle, et à ne pas les utiliser pour stigmatiser les comportements.

Étape d'action : et maintenant, que fait-on ?

Le plan d'action n'est pas la conclusion finale de la démarche, il est une étape dans un processus itératif et permet de structurer progressivement des actions à mener, que ce soit en termes d'investigations ou d'analyses complémentaires à réaliser, de processus ou de dispositif de traitement et de prévention à construire, ou encore de transformations des situations analysées.

EXEMPLES

LA DÉFINITION DES PISTES D'ACTION

Dans le cas de l'entreprise de transports urbains, le groupe de pilotage a défini plusieurs thèmes de travail.

La question de la gestion des incivilités et des risques d'agression est apparue prioritaire.

Sans surprise dans la mesure où les représentants du personnel sont principalement des conducteurs, mais aussi parce que le thème des « agressions » est un objet, une catégorie communément admise au sein de ce secteur d'activité.

Ce thème a été décliné en deux axes de travail :

- Un travail sur le dispositif de gestion (de l'amont à l'aval : de la formation au suivi post-traumatique). Le groupe de travail s'est emparé facilement de ce thème, dans la mesure où il s'agit d'améliorer un outil de gestion existant.
- Un travail sur les pratiques des conducteurs face aux situations critiques. Cet axe vise à aborder la question des agressions sous l'angle du travail et de l'organisation.

UN PLAN D'ACTION GLOBAL

Dans le cas de l'entreprise pharmaceutique, le groupe de travail avait comme objectif de proposer un plan d'actions au comité de direction, avant présentation en CHSCT.

À l'issue d'un accompagnement au cours duquel les membres du groupe ont pu expérimenter une approche des risques psychosociaux par l'analyse de situations-problèmes, le groupe a élaboré un plan d'actions à plusieurs volets :

- La transformation du groupe de travail en groupe pérenne, chargé de coordonner les actions et infor-

mations. Il s'agit d'en faire un groupe ressource qui capitalise de la connaissance.

- L'élaboration de fiches acteurs : CHSCT, DP, service médical, service RH, encadrement,
- La mise en place de procédures événements (en cas d'une personne en souffrance, de conflits relationnels, de retour d'arrêt maladie longue durée).
- La mise en place et suivi d'indicateurs d'alerte : heures supplémentaires, absentéisme (courte, moyenne et longue durée), indicateur clinique d'alerte (médecin du travail),

Au-delà de ces outils génériques, quatre groupes de travail thématiques ont été définis :

- **Études d'anticipation des prochaines transformations et bilan des reconversions et repositionnements.** L'objectif est d'anticiper les prochaines transformations : Est-ce que cela va créer des tensions ? Comment anticiper les difficultés ? Quels enseignements tirer des repositionnements réalisés ?
- **Évolution du travail des managers.** L'objectif est de travailler sur leurs difficultés, et de leur permettre d'échanger sur leurs pratiques de travail.
- **Charge de travail/qualité du travail.** L'objectif est d'analyser des situations-problèmes comportant des dimensions charge de travail, qualité et sens du travail, pour identifier des pistes d'actions.
- **Analyse des situations individuelles de burn out.** L'objectif est d'analyser pourquoi la personne en est arrivée là et ce qui peut en être tiré en termes de prévention.

Points de vigilance

Attention à ne pas privilégier les actions formelles (suivi d'indicateurs, rédaction de fiches acteurs, de procédures événements ou de chartes éthiques) au détriment d'un traitement des situations elles-mêmes.

La communication aux salariés est un point important. Les groupes RPS hésitent souvent sur le moment et la manière de communiquer aux salariés, préférant ne pas communiquer tant qu'ils n'ont pas suffisamment avancé tout en s'interrogeant sur leur capacité à répondre aux attentes, parfois fortes, des salariés.

Travailler les pistes d'action qui émergent de l'analyse des situations-problèmes avec le groupe et avec l'encadrement.

La question de la temporalité se pose.

D'un côté, il faut du temps pour construire un cadre sécurisant.

De l'autre, peut-on attendre de réunir toutes les conditions de confiance, au risque de ne rien engager ?

Un accompagnement trop long, avec des réunions trop espacées dans le temps, finit par faire perdre le fil des objectifs initiaux de la démarche.

PARTIE 04

À LA RECHERCHE D'UN CADRE POUR APPRÉHENDER LES RPS

Les groupes de prévention constituent autant de tentatives pour appréhender de manière plurielle la question des risques psychosociaux.

4.1 DE NOUVELLES FORMES DE DIALOGUE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La mise en place d'un groupe de prévention peut être guidée par des intentions diverses. En général, il s'agit, pour ceux qui en sont à l'initiative, de se doter d'un lieu spécifique pour faire avancer un sujet à la fois vaste et complexe, avec parfois l'idée sous-jacente de dépolitiser le débat. Cette intention se rencontre fréquemment au sein même des CHSCT où les sujets potentiellement conflictuels sont évités par les deux parties, l'instance étant souvent perçue comme technique (cf. rapport d'étude Anact : « Les CHSCT : entre dispositifs et pratiques », 2012).

Dans le cas de l'entreprise de production d'énergie, l'intention sous-jacente à la mise en place du groupe, initié par la direction, était d'en faire une sorte de laboratoire où s'expérimenteraient d'autres rapports sociaux, moins soumis au poids des enjeux politiques d'un CHSCT, et où les participants seraient là avant tout à titre personnel.

4.2 UNE DÉMARCHE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

L'enjeu essentiel de ces dispositifs est bien de faire de l'apprentissage collectif une action en tant que telle et non pas un préalable à l'action sur les risques psychosociaux. Mais, comme toute démarche d'apprentissage, la mise en place de groupes de prévention peut comporter certains obstacles.

L'une des difficultés réside dans la reconnaissance, par chacun des acteurs, de la complexité des situations de travail, et de la capacité des travailleurs à porter un discours sur leur travail, qui ne se résume pas à des plaintes.

Les objets de travail retenus dans un premier temps, c'est-à-dire les situations-problèmes à traiter ne doivent pas être trop complexes, et ceci pour deux raisons :

- Le groupe est en situation d'apprentissage tant au niveau de la méthode que de son mode de fonctionnement; une situation trop difficile à traiter risque de mettre les acteurs en situation d'échec.
- Parfois, le phénomène de polarisation de groupe aboutit à ce que les participants se figent sur des positions plus extrêmes qu'avant le débat.

4.3 UNE DÉMARCHE QUI S'INSCRIT DANS LA DURÉE

Il faut du temps pour faire évoluer les représentations sur les questions de santé au travail et les pratiques de dialogue sur ces questions.

Au-delà de l'accompagnement, forcément limité dans le temps, du groupe de prévention, la question se pose de l'étape suivante et du passage du temps de l'intervention au temps de la prévention au quotidien : que devient le groupe de prévention ? Change-t-il de fonction ? Est-il autonome pour conduire lui-même certaines investigations ?

Dans le cas de l'entreprise pharmaceutique, le groupe RPS a continué de se réunir afin de piloter les actions définies et validées par le comité de direction.

Points de vigilance

On peut résumer les conditions d'un travail collectif au sein des groupes de prévention :

- La constitution d'un groupe, légitimé par les instances, et visible dans son action.
- Des outils facilitant une activité réflexive de la part du groupe, et la possibilité d'élaborer un cadre de travail qui permet à chaque logique de s'exprimer, tout en se fondant dans une vision pluridisciplinaire.
- Un travail qui s'inscrit dans le temps.
- Une articulation très fine avec les instances existantes.
- Des marges de manœuvre pour que le travail du groupe puisse se traduire par des transformations concrètes.

4.4 DES QUESTIONS SPÉCIFIQUES QUI NÉCESSITENT DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

Les contextes de restructurations

La mise en place de groupes de prévention dans un contexte de réorganisation importante est peu propice à l'installation et à la pérennisation de la démarche (priorité mise sur les transformations en cours, manque de disponibilité des personnes, interrogation sur la pertinence d'un tel groupe lorsque le sens de la réorganisation n'est pas clair).

Dans ce cas, les questions que se posent les acteurs portent sur le sens et la cohérence organisationnelle des démarches de réorganisation.

Dans ces contextes, l'analyse porte sur les perturbations organisationnelles et leurs impacts sur les métiers et les conditions de travail.

La place de l'encadrement dans les démarches de prévention

L'encadrement est souvent considéré comme un acteur incontournable dans les démarches de prévention des risques psychosociaux. Mais la place qui leur est faite par les directions, avec l'aval des représentants du personnel, est à la fois celle de responsable de la prévention (par délégation de l'employeur), et celle de vecteur de risques psychosociaux. Elle est plus rarement celle de salariés qui seraient touchés, au même titre que n'importe quel travailleur, par les risques psychosociaux.

Aussi, les actions qui visent l'encadrement sont souvent des actions de sensibilisation ou de formation à un management qui saurait éviter et traiter les situations de risques psychosociaux dans son équipe. La principale limite de ces formations est qu'elles ne s'intéressent guère aux difficultés de l'encadrement lui-même et risquent ainsi de renforcer un prescrit paradoxal (« maintenir la pression sans créer de RPS »).

Réfléchir à la place de l'encadrement dans les démarches de prévention, c'est lui donner une place active dans l'analyse et les traitements des situations-problèmes dans la mesure où il est au cœur des flottements et des contradictions de l'organisation et que son travail consiste à les transformer en un cadre d'action pertinent pour leur équipe.

L'action en situation de crise

Certains contextes se caractérisent par des problèmes de santé et/ou de relations de travail majeurs. Les acteurs considèrent unanimement que la situation est très dégradée. Dans ce cas, la mise en place d'un groupe de prévention peut être envisagée dans un second temps. Le plus urgent est d'instaurer des conditions permettant de construire un dispositif d'élaboration du sens de cette crise. Cela suppose un travail d'analyse de la demande très fin.

PARTIE 05

UNE « MAISON À PLUSIEURS ÉTAGES »

Au stade de cette réflexion, toujours en cours, il nous paraît intéressant d'esquisser quelques caractéristiques saillantes des dispositifs d'accompagnement des entreprises sur le champ des risques psychosociaux.

On peut prendre, avec toutes les limites du recours à une métaphore, l'image de la maison, qui comprend plusieurs étages, des passages et des circulations entre les étages et entre les pièces. Habiter un espace commun, c'est aussi accorder de l'attention au travail très fin qui permet que cela tienne.

Les risques psychosociaux, par leur caractère multi-dimensionnel, ne peuvent rester l'apanage d'un seul groupe d'acteurs. Les questions que les risques psychosociaux posent sur le travail, son organisation, son contenu, sur le rapport des salariés à leur travail, sur la conduite des changements d'organisation, doivent être réinvesties et articulées dans plusieurs lieux :

- Des lieux de concertation autour des conditions de travail : ce sont les instances (CHSCT, CE-DP).
- Des lieux d'expression : réunions de droit d'expression des salariés.
- Des lieux ressources collectifs : groupes de prévention, groupes d'analyse de pratiques.
- Des lieux de négociation.

L'important est qu'il y ait la plus grande clarté sur l'objet, les objectifs et les règles de fonctionnement de ces lieux. Travaillent-ils à la demande d'une instance ou sont-ils leur propre commanditaire? Comment leurs travaux sont-ils diffusés et à qui?

Une posture compréhensive

Le principe à retenir est celui d'aborder les questions à partir de la manière dont les intéressés les expriment. En somme, il s'agit de suspendre son propre savoir qui s'interpose devant le savoir de celui qui fait le travail. C'est une difficulté non négligeable car les participants des groupes de prévention ont tous des raisons de savoir, qu'il s'agisse de la direction, des représentants du personnel ou des experts de la fonction prévention.

La pluridisciplinarité, c'est la capacité à conjuguer des logiques et des points de vue différents, qui peuvent se confronter. Et peut-être que le plus difficile n'est pas de se mettre d'accord, mais d'apprendre à construire des désaccords fructueux.

BIBLIOGRAPHIE

Aravis (2010) – « *Risques psychosociaux au travail : de quoi parle-t-on ? Comment aborder ce sujet ?* ». Document téléchargeable sur le site www.aravis.aract.fr

Aravis (2011) – « *Management, conduite du changement et risques psychosociaux* ». Document téléchargeable sur le site www.aravis.aract.fr

Clot Y. (2011) – *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.

Cru D., Lapeyrière S. (2010) – « *Les faits ne parlent pas d'eux-mêmes, il faut les construire* ». in Actes du séminaire Paris 1. Toulouse : Octarès.

Davezies P., Clot Y. (2011) – « *Des accords sur le stress qui sonnent faux* ». Santé et travail n°74.

Douillet P. (2010) – « *La prévention des risques psychosociaux : une opportunité de développer le dialogue sur le travail* ». Nouvelle Revue de Psychosociologie, 10. Toulouse : Erès.

Dugué B., Petit J., Pinatel C. (2012) – *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques. Rapport d'études*. Anact.

Lallement, Marry, Loriol, Molinier, Marichalar, Martin (2011) – « *Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ?* ». Sociologie du travail 53.

Molinier P. (2011) – « *Risques psychosociaux : l'approche psychologique* » in Lerouge (ed.). Les droits d'Europe du Sud confrontés aux risques psychosociaux au travail. Paris : L'harmattan.

Salher B., Berthet M., Douillet P., Mary Cheray I. (2007) – « *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail* », Éditions de l'Anact.

Ughetto P. (2011) – « *Qui a besoin des risques psychosociaux ?* ». Actes du séminaire Paris 1. Toulouse : Octarès.

ANNEXE

ENTREPRISES (SECTEUR)	TAILLE	NATURE ET COMPOSITION DES GROUPES DE PRÉVENTION	ACCOMPAGNEMENT RÉALISÉ
Pharmacie	450	Groupe de travail à l'initiative de la direction <ul style="list-style-type: none"> - 1 Resp. Relations sociales - 2 RRH + 1 stagiaire - 1 manager - 1 employée - 2 élus CHSCT - 1 médecin du travail - 1 stagiaire RH 	Formation-action du groupe RPS
Formation professionnelle	500	Pilotage régional : direction + représentants des salariés ? <ul style="list-style-type: none"> - Groupes techniques locaux 	Formation-action de groupes techniques
Formation professionnelle	100	Groupe structuré autour du CHSCT, d'initiative paritaire. <ul style="list-style-type: none"> - 1 DG - 1 DRH - 3 élus CHSCT - 1 médecin du travail 	Formation du CHSCT <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'un diagnostic spécifique dans un service
Travail social	300	Groupe structuré autour du CHSCT, d'initiative paritaire. <ul style="list-style-type: none"> - 1 DG - 1 chef de service - 5 représentants des salariés - 1 médecin du travail 	Formation-action du groupe RPS
Habitat social	300	Groupe structuré autour du CHSCT, d'initiative paritaire. <ul style="list-style-type: none"> - 1 DRH - 1 responsable qualité - 2 élus CHSCT - 1 médecin du travail 	Formation du CHSCT <ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement à l'intégration de la dimension psychosociale du travail dans le Document Unique.
Transport urbain	700	Groupe structuré autour du CHSCT, d'initiative paritaire. <ul style="list-style-type: none"> - 1 Responsable d'exploitation - 1 DRH - 1 médecin du travail et 1 infirmière 	Sensibilisation du groupe de pilotage <ul style="list-style-type: none"> - État des lieux par entretiens avec des groupes de salariés - Restitution et définition de pistes d'action avec le groupe de pilotage.
Mutuelle	250	Groupe de travail <ul style="list-style-type: none"> - 1 Responsable Relations sociales - 1 RRH - 1 responsable informatique Lyon - 1 gestionnaire services généraux Lyon - 1 chargée de maîtrise des risques finances Lyon - 1 chargée de maîtrise des risques finances Saint-Étienne - 2 gestionnaires techniques de droits Lyon - 1 gestionnaire technique de droits Saint-Étienne - 1 gestionnaire technique de droits Valence - 1 responsables d'offres de services Saint-Étienne - 1 chargé de communication Lyon - 1 chargé de communication Bourg-en-Bresse - 1 responsable d'offres de services - 1 responsable d'offres de services social et juridique - 1 responsable médical et santé 	Accompagnement du groupe de travail
Centre hospitalier spécialisé	1200	Groupe de travail à l'initiative de la direction. <ul style="list-style-type: none"> - 1 DRH - 3 RRH - 1 médecin du travail <p>(pas de représentant des salariés dans le groupe)</p>	Aide à la formalisation d'un dispositif de prévention « santé au travail »



Rhône-Alpes Région

