

LE RESPONSABLE RH acteur incontournable des démarches Santé et Performance

Leçons tirées des actions collectives
Santé et Performance dans l'industrie
agroalimentaire (S&P Agro)

*Christine Martin-Cocher - Aravis Aract Auvergne Rhône-Alpes
Françoise Molegnana - Rhône Alpes Gourmand*

Novembre 2016



Cette publication est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

1

CHAPITRE 1

Implication des RRH sur les questions de santé au travail

Page 6 Le RRH : un acteur de plus en plus concerné par les questions de santé au travail

Page 6 Le RRH : en première ligne face aux signaux d'alerte en matière de santé au travail

Page 8 Avec des difficultés pour passer à l'action

2

CHAPITRE 2

Aider les RRH à porter les questions de santé au travail

Page 10 Par l'analyse socio-économique

Page 10 Par l'analyse du travail

Page 13 Par la mise en place d'espaces pour parler du travail

Page 16 Par l'implication des acteurs à tous les niveaux de l'entreprise

3

CHAPITRE 3

Le RRH, allié des démarches de prévention : des enseignements pour poursuivre la réflexion

Page 18

PILOTER UNE DÉMARCHE PROACTIVE SANTÉ ET PERFORMANCE

6 pistes d'actions

Page 20

ANNEXES

Page 22

Introduction

Depuis novembre 2014, le projet Santé & Performance dans l'industrie agroalimentaire a permis d'accompagner 3 groupes d'une dizaine d'entreprises du secteur. Les trois partenaires associés dans ce dispositif (Carsat, Rhône-Alpes Gourmand - RAG - et Aravis-Aract Auvergne Rhône-Alpes) avaient pour objectif de construire une approche globale de la prévention en s'appuyant sur les enseignements de précédentes actions régionales¹ et en conjuguant leurs approches : prévention des TMS, prévention de l'usure professionnelle, organisation de la prévention, amélioration de la performance, approche par les coûts...

Plusieurs enseignements méthodologiques mériteraient d'être tirés de cette action collective ; cette note se concentre spécifiquement sur la place particulière qu'ont occupée les Responsables en charge des Ressources Humaines (RRH) dans la mise en œuvre de la démarche proposée et, au-delà, sur la place qu'ils peuvent occuper dans les démarches de performance globale - c'est-à-dire dans des démarches globales visant à articuler performance, santé et qualité de vie au travail. **Alors que les actions de prévention ciblent habituellement le responsable prévention, cette note suggère de faire également une place centrale aux RRH pour initier et faire vivre des démarches de prévention globales.**

Notre réflexion s'organise autour de quelques questions :

- **Quelle place peut prendre le RRH pour permettre à l'entreprise de déployer une politique globale de prévention ? Quel rôle spécifique peut-il jouer dans l'articulation des questions de santé et de performance ?**
- **En quoi l'accompagnement que nous avons proposé dans le cadre de l'action S&P Agro a-t-il contribué à outiller cette fonction, à la faire monter en puissance en interne pour intégrer les questions de santé au travail dans les préoccupations des acteurs clés et dans la stratégie de l'entreprise ?**

Cette note s'appuie sur les observations et expérimentations réalisées dans le cadre de la seule des trois actions collectives terminées à ce jour, ainsi que sur des constats généraux. Elle pourra donc être enrichie par la suite afin d'explorer d'autres leviers pour mieux intégrer les RRH aux démarches globales et en faire un relais privilégié des institutions de la prévention.

¹ Par exemple, les projets «TMS articulons nos forces», «Innov'Age...»

CHAPITRE 1

Implication des RRH sur les questions de santé au travail

Mettre en place une approche globale de la prévention implique d'intégrer les questions de santé au travail à tous les niveaux de l'entreprise et donc de mobiliser l'ensemble des acteurs. Confirmant une hypothèse déjà travaillée dans de précédentes actions menées par les partenaires régionaux¹, l'action S&P Agro souligne, à côté du rôle déterminant du dirigeant, que le RRH peut être un acteur de poids dans la mise en place de telles dynamiques. À condition cependant d'être outillé et légitimé pour le faire...

¹ Parmi lesquels le Projet Innov'âge, Perféco'Santé, le groupe Médecins du travail/DRH d'Aravis...

1. Le RRH : un acteur de plus en plus concerné par les questions de santé au travail

Un premier constat s'impose : les RRH étaient présents en nombre dans les actions collectives S&P Agro : **les personnes en charge de la fonction RH, les responsables administratifs et financiers et les directeurs généraux constituaient ainsi 70% des pilotes de l'action S&P Agro Rhône** et 55% dans l'ensemble des 3 actions collectives. Comment expliquer cette forte présence des RRH dans des actions où les acteurs de la prévention sont traditionnellement représentés ?

La place du RRH et sa capacité à agir sur le champ de la santé au travail sont, on le sait, très tributaires de la taille et de la structuration de l'entreprise ainsi que de sa culture de la prévention, de l'organisation des missions et des fonctions RH. Dans ces contextes variés, nous observons cependant qu'un nombre croissant d'entre eux se préoccupe davantage de questions de santé et performance :

- soit parce qu'ils sont contraints de le faire (augmentation des cas d'inaptitudes, de TMS, problèmes de maintien au poste, incitation ou injonction des organismes de contrôle...),
- soit parce que, témoins d'une dégradation des données santé ou RH, ils établissent des liens avec l'organisation du travail, les enjeux de performance et se mobilisent pour agir,

- soit, enfin, parce que leur entreprise fait déjà preuve de maturité en terme de santé au travail et que la direction souhaite progresser vers des démarches de prévention globales.

Par ailleurs, quel que soit le profil de l'entreprise, les obligations légales récentes (séniors, contrat de génération, pénibilité, égalité...) ont également amené les RRH à investir le champ de la santé au travail.

2. Le RRH : en première ligne face aux signaux d'alerte en matière de santé au travail

Une autre raison explique l'engagement croissant des RRH sur le champ de la prévention : ils sont les premiers à mesurer les conséquences des politiques de performance et des choix industriels des entreprises quand ceux-ci sont réalisés au détriment des questions de santé au travail.

Les RRH gèrent en effet, généralement dans l'urgence, les conséquences des accidents, des inaptitudes, des maladies professionnelles, des reclassements, du turnover... Ils prennent en charge les recrutements, le recours aux heures supplémentaires, à l'intérim, aux CDD en cas d'absence des salariés. Ils sont ainsi témoins, avant les autres membres du comité de direction, des effets d'une prise en compte insuffisante de la santé au travail.

« La RRH tire la sonnette d'alarme... »

Cette boulangerie artisanale (60 salariés) fabrique du pain bio et connaît depuis 2 ans une croissance ininterrompue et spectaculaire. Le dirigeant, également directeur commercial, concentre ses efforts sur le développement de son activité et cela marche ! La Responsable Ressources Humaines, elle, a une vision différente : elle est confrontée à un turnover incessant, un absentéisme en augmentation et depuis quelques temps déjà, à de sérieuses difficultés de recrutement. Elle enregistre également de réels phénomènes de désengagement des personnels : aucun salarié, par exemple, n'a voulu remplacer le manager de l'équipe de nuit.

« L'augmentation de l'absentéisme jugée de plus en plus préoccupante... »

Cette entreprise spécialisée dans la fabrication de produits de salaison est installée depuis 3 ans dans des locaux neufs. La plupart des postes pénibles ont été supprimés avec l'automatisation des lignes de production. Le dirigeant n'imagine donc pas avoir à intégrer la santé au travail comme une préoccupation stratégique. Le DRH a une perception différente : il doit répondre aux obligations réglementaires et aux incitations de l'Assurance Maladie - Risques Professionnels à mieux agir pour prévenir les TMS. Il constate une hausse constante de l'absentéisme, des accidents du travail fréquents, un vrai problème d'attractivité de l'entreprise, dans un milieu rural et un environnement fortement concurrentiel (4 concurrents exercent la même activité sur le même territoire). Il dit être en recrutement permanent, via des entreprises de travail temporaire et avoir beaucoup de difficultés à trouver des salariés. Le turnover est rapide et particulièrement significatif chez les plus jeunes.

3. Avec des difficultés pour passer à l'action

Difficulté à sensibiliser le comité de direction

Détenteurs de signaux d'alarme, certains RRH tentent d'alerter la direction et d'agir. Dans bien des cas cependant, faute de disposer des moyens d'objectiver la situation et ses impacts sur la santé de l'entreprise, ils ne parviennent pas à convaincre les directions et se heurtent à la prise en compte de la seule logique économique. Parmi les raisons : un manque d'indicateurs, un manque de légitimité, peu de place en comité de direction pour aborder les sujets RH...

Les RRH sont alors contraints de concentrer leur action sur la protection individuelle des salariés (équipements EPI, plaquette d'information, formation gestes et postures...). Lorsqu'ils mobilisent les dispositifs RH au service de la santé au travail (formation, entretiens individuels, bilan de compétences...), c'est de la même façon très souvent d'abord au bénéfice d'actions curatives : reclassement, aménagement des postes de travail...

Difficultés à sensibiliser le terrain

Pour mener à bien des actions de maintien dans l'emploi, répondre aux obligations

“ C'est vrai que notre métier est devenu très gestionnaire et nous a éloignés du terrain. Quand on se rend dans l'atelier, les responsables de production nous voient comme des intrus ! ”

concernant l'emploi des seniors, les contrats de génération ou encore la prévention de la pénibilité, les RRH sont incités à se rapprocher du terrain et à s'intéresser de près aux postes et aux situations de travail. Certains d'entre eux se trouvent alors face à :

- une résistance des gestionnaires industriels à les laisser interroger l'activité et l'environnement de travail ;
- une difficulté à articuler leurs missions avec celles des préventeurs et/ou responsables sécurité environnement ;
- un manque de connaissances de la réalité du travail, du terrain ;
- une réelle impossibilité, faute de connaissances, à identifier les leviers d'action pour agir en prévention.

“ Depuis qu'on partage le même bureau avec le responsable sécurité, on coordonne mieux nos actions. J'appréhende aussi plus facilement les risques professionnels, je peux faire le lien avec les postes et les personnes concernées. Nos leviers d'action se situent plus en amont et permettent de faire plus de prévention. ”

CHAPITRE 2

Aider les RRH à poser les questions de santé au travail

La méthode expérimentée dans l'action S&P Agro a aidé les RRH à mieux comprendre les dysfonctionnements qui se jouaient dans leur entreprise de différentes façons : par l'analyse socio-économique, l'analyse du travail, la mise en place d'espaces de discussion sur le travail ou de démarches participatives. Elle leur a ainsi ouvert des perspectives et donné l'envie d'agir autrement.

1. Par l'analyse socio-économique

Les partenaires du projet ont mis à disposition des RRH et des dirigeants l'outillage Perféco'Santé, développé par l'Aract.

Cette approche propose d'objectiver des difficultés liées à une mauvaise prise en compte de la santé au travail dans l'entreprise et d'en mesurer certains impacts sur la performance. Ce faisant, elle donne des arguments aux RRH (qui sont les mieux placés pour avoir accès aux données pertinentes) pour convaincre les dirigeants de prendre en compte les questions de prévention de l'usure professionnelle dans leur stratégie générale.

L'outillage Perféco'Santé propose concrètement aux RRH :

- d'analyser plus finement les données sociales qu'ils ont déjà à leur disposition (âge, genre, ancienneté, statut d'emploi) par service, par métier, par activité et de les croiser avec les données liées à l'absentéisme, aux accidents de travail, aux inaptitudes... afin de rendre visibles les services, les unités, les populations de l'entreprise qui sont en difficulté ou à risque d'usure,
- de prendre la mesure des perturbations et des régulations qu'occasionnent le manque d'articulation entre la politique industrielle de l'entreprise à la recherche de productivité et les politiques RH et santé (absentéisme, turnover, remplacement des personnels absents...),
- d'en évaluer le coût en réunissant les données chiffrées à leur disposition.

En s'appuyant sur les données issues de ce travail, certains RRH participant à l'action se sont sentis mieux « armés » pour porter des

“ Nous nous sommes rendus compte pendant le diagnostic PerfEco'Santé que les taux de sorties les plus importants correspondaient aux ateliers les plus touchés par les variations de la production. Cela incite la direction à mieux anticiper les commandes, les besoins en ressources humaines et l'intégration des nouveaux. ”

sujets liés à la santé au travail en comité de direction avec à la clé des décisions significatives.

2. Par l'analyse du travail

L'accompagnement des entreprises, proposé dans le cadre du projet S&P Agro a démarré par l'observation in situ, de situations de travail jugées à risque de TMS et prioritaires.

Cette observation s'est appuyée sur l'intervention d'un ergonome qui a passé une journée dans les ateliers pour filmer les situations de travail ciblées et questionner les salariés concernés. A l'issue de cette observation, l'ergonome a fourni, non pas une étude ergonomique, mais un rapport illustré avec photos et vidéos ayant pour objectif de créer une discussion autour du travail. La restitution de cette observation s'est effectuée auprès du groupe projet de l'entreprise réunissant, conformément aux engagements pris au démarrage de l'action, le pilote de la démarche (RRH ou autre personne), les représentants du personnel, la direction, les salariés concernés par la situation avec leur encadrement de proximité.

“ Nous savions que nous avions des problèmes de turnover à l'atelier conditionnement mais nous n'avions pas conscience que cela atteignait un tel niveau ! Ce recrutement que nous repoussons depuis deux ans, nous pourrions le mettre en œuvre si nous réduisions le nombre d'absences. Cela ne se fera pas d'un claquement de doigts mais cela fournit des arguments pour s'y attaquer sérieusement. ”

En visionnant les situations de travail, le groupe-projet s'est interrogé collectivement sur :

- « ce que fait le salarié et ce que l'on voit du travail du salarié à partir de la vidéo »,
- « ce que cela fait au salarié de travailler ainsi » : les effets repérables de l'activité sur le salarié, sa santé, son éventuelle « usure » au travail,
- les conséquences pour l'entreprise.

Pour aller plus loin dans la recherche des causes (appelées également déterminants), le groupe a cherché à comprendre pourquoi l'opérateur s'y prenait de cette façon pour effectuer son travail. Dans toutes les entreprises, les groupes ont, à cette occasion, identifié :

- des causes expliquant des problèmes de santé ou d'usure immédiatement accessibles, par exemple, une mauvaise organisation de la zone tampon sur une chaîne de fabrication de biscuits ;
- et des causes plus difficiles à repérer, par exemple, l'impact des commandes en urgence ou d'exigences client spécifiques sur l'organisation de la chaîne et le travail.

Chacun a pu établir des liens entre les éléments relevés par les uns et les autres et ainsi enrichir l'explication du système.

A partir de l'observation du travail, les RRH ont ainsi pu identifier à la fois les contraintes qui influent sur le travail et la façon de le réaliser ainsi que leurs conséquences en matière de santé pour le salarié :

- accidents et maladies professionnelles (TMS en particulier pouvant déboucher sur une inaptitude partielle ou totale),
- conséquences psychologiques telles l'anxiété, le stress, la dépression, l'agressivité, la fatigue excessive,
- usure professionnelle et désengagement des salariés.

Le lien a ensuite été fait entre ces conséquences qui affectent le salarié et les impacts pour l'entreprise via différents indicateurs RH tels le nombre d'AT-MP, l'absentéisme et le turnover subi.

Cette approche a permis au RRH de se construire une vision globale « depuis les impacts jusqu'aux causes » et vice-versa, en partant du travail réel et non pas du travail tel qu'il est conçu ou décrit dans les fiches de fonction.

Pour les RRH participant à l'action collective, l'analyse du travail a contribué à expliquer les phénomènes d'usure professionnelle ou les indicateurs de santé dégradés. Elle leur a également permis de repérer des leviers pour passer à l'action.

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ANALYSE DU TRAVAIL DANS LE CADRE DE L'ACTION COLLECTIVE

L'analyse du travail a permis aux RRH impliqués dans la démarche de prendre conscience de nouveaux facteurs de risque pour les entreprises et les salariés de l'agroalimentaire.

Parmi les facteurs de risque les plus remarquables figurent l'intensification et l'organisation du travail. Le contexte de l'agroalimentaire explique en partie ces déterminants : l'introduction fréquente de nouvelles technologies et la rotation des produits sur le marché sont autant de facteurs d'intensification du travail générant des évolutions rapides dans les modes organisationnels de l'entreprise. Il en est de même de la masse d'informations à gérer rapidement (qualité, hygiène, production, environnement) et de la pression des délais courts à respecter imposés par la distribution.

PAROLES DE RRH

“ Je n’avais pas fait le lien entre l’organisation commerciale de l’entreprise et les conséquences en termes de pénibilité à l’atelier de conditionnement. Pour moi maintenant c’est visible... la deuxième étape va consister à partager cette analyse. ”

“ La réforme sur la pénibilité nous oblige à nous pencher sur le travail tel qu’il est réalisé sur le terrain, néanmoins compter des cadences, des postures et des charges ne suffit pas. C’est sur les causes qu’il faut agir... sinon on va mettre en œuvre des actions, juste pour limiter les conséquences mais pas pour éviter le problème. ”

“ Le support vidéo montrant des situations de travail a été pour moi une aide précieuse, cela me permet de revoir autant de fois que je veux les séquences, de faire des arrêts sur image, de mesurer des temps... ”

“ Le croisement des données issues de l’observation du travail et des données sociales est riche d’enseignement. On fait des corrélations qui objectivent d’un seul coup ce qu’intuitivement on pressentait, on est davantage outillé pour convaincre la direction. ”

3. Par la mise en place d'espaces pour parler du travail

Au cours de la démarche, deux occasions ont été données aux RRH d'initier et de tester des espaces de discussion sur le travail :

- la restitution de l'analyse du travail,
- l'état des lieux concernant la politique de prévention en vigueur en interne, organisé à partir de la grille GPS & ST de l'INRS.

Le chargé de mission Rhône-Alpes Gourmand (accompagné selon les cas par l'ergonome, l'ingénieur et/ou le technicien Carsat, le chargé de mission de l'Aract) a participé systématiquement aux réunions, en appui au RRH pour aider à l'animation et à la formulation de propositions d'actions. Cependant, selon la culture de l'entreprise, parler du travail n'allait pas forcément de soi. L'expérience a parfois relevé de l'innovation sociale !

« On a parlé ensemble du travail... »

Bien que très actif et convaincu, le RRH de cette entreprise se montre prudent lorsque nous proposons de réunir un groupe de travail pour analyser les résultats de l'étude ergonomique. Ce n'est pas une pratique habituelle de l'entreprise et les questions de santé au travail n'ont jamais été, jusqu'il y a peu, une préoccupation de l'encadrement. Il lui faudra un peu de temps pour préparer tous les protagonistes en interne.

La réunion s'organise néanmoins. Autour de la table : le directeur de site, le responsable de production, le responsable logistique, un chef d'atelier par ailleurs membre du CHSCT, deux conducteurs de lignes dont un membre du CHSCT, l'infirmière.

Le début de la réunion est un peu tendu, chacun est sur la défensive. Les cadres s'expriment peu, parfois sur le mode de la justification, les opérateurs participent davantage souvent en renfort des démonstrations ou des interrogations de l'ergonome et des chargés de mission présents. Lorsque le RRH clôture la réunion, il souligne que l'exercice n'est pas terminé et qu'il faut encore réfléchir. Il dit aussi que les échanges ont permis de bien identifier ce qui pose problème et de repérer des pistes d'amélioration.

C'était une première ! La confiance n'est pas encore tout à fait là... Mais le groupe est, malgré tout, parvenu à partager le diagnostic. Dans la foulée, la direction, dans le cadre du tout nouveau Comité de pilotage santé-sécurité initié par le RRH, décide de procéder à une partie des aménagements proposés par l'ergonome. Le groupe de travail a donc bien débouché sur des réalisations concrètes.

Pour la première fois, sous l'impulsion du RRH, direction et salariés ont parlé ensemble du travail : ils ont eu la même information (restitution de l'étude ergonomique), la possibilité de contribuer chacun à l'analyse des situations de travail et ont pu participer à la recherche de solutions.

Lors des sessions collectives, les partenaires de l'action S&P Agro ont fait réfléchir les participants aux modalités d'installation et d'animation de tels espaces de discussion : constitution du groupe de travail, définition de sa mission et de ses objectifs, organisation du travail des salariés contributeurs en lien avec l'encadrement, information et lien avec les instances - CHSCT, DP, CE, cadre et règles

de fonctionnement, communication sur l'issue des travaux et les décisions prises... Ils ont également pu transférer de la méthodologie in situ, en aidant les pilotes lors de la composition des groupes et en co-animant avec eux les séances de travail. Dans les groupes de travail mis en place en entreprise pour restituer l'analyse du travail, la présence simultanée des opérateurs

concernés, des chefs d'équipe, des responsables en charge de l'organisation voire des dirigeants, a permis aux RRH d'avoir une compréhension globale de la situation de travail observée qui dépasse le champ du visible (souvent restreint aux postures, cadences...).

Cette compréhension partagée s'est révélée déterminante : les RRH ont pu identifier les bons leviers d'actions et mettre en place des solutions adaptées parce que concertées avec les personnes concernées. Ils ont ainsi démultiplié les chances que les actions initiées soient comprises, mieux intégrées à la réalité des situations et deviennent donc pérennes et efficaces.

Habituellement, les RRH mandatent des intervenants externes pour les aider à trouver des solutions « clé en main » permettant de prévenir les facteurs d'usure, de TMS ou d'accompagner un projet de changement. Ces approches visant à rechercher des solutions à un problème circonscrit dans une logique experte étaient ici inadaptées à l'approche globale que les

partenaires souhaitaient proposer. Par la démarche participative initiée, les RRH ont pu percevoir que la recherche d'une prévention pérenne exigeait d'élargir le champ d'analyse au-delà de l'évidence.

Ils ont pu mesurer que, dans l'entreprise, coexistent des représentations et des points de vue différents concernant la santé au travail et la performance. Ces représentations sont en partie liées à la fonction et au rôle de chacun dans l'organisation. Production, méthodes, qualité, pilotage de la démarche Lean, QSE, GRH, CHSCT, IRP, comité de direction... Chacun argumente - souvent à juste titre - mais de son seul et unique point de vue. Les RRH ont perçu l'importance que chacun puisse exprimer sa perception pour pouvoir prendre en compte l'avis des autres, en vue d'une recherche de solutions partagées et adaptées.

Cette approche participative a été, de l'avis des participants, une première dans toutes les entreprises. Le tableau ci-après illustre les contours qu'ont pu prendre les démarches participatives dans les entreprises accompagnées.

Entreprise	Effectif	Nombre de participants de l'entreprise	Fonctions des participants
Salaison	128	12 dont 2 membres du CHSCT	Directeur général, responsable RH + directeur administratif et financier, responsable hygiène/sécurité, directeur de production, responsable embossage, responsable supervision, responsable conditionnement, responsable réception, responsable épluchage, responsable supply chain, agent de quai, responsable maintenance
Fabricant de plats préparés	220	9 dont 2 membres du CHSCT	Directeur de site, DRH, infirmière, chef d'équipe, conducteur de ligne, conductrice machine, responsable production, chef d'équipe logistique, responsable logistique
Meunerie	44	5 dont 1 membre du CHSCT	Directeur de site, responsable magasin, responsable maintenance, 2 magasiniers
Boulangerie artisanale bio	63	4 dont 1 membre du CHSCT	Dirigeant, coordinatrice RH, responsable de production, responsable d'atelier
Fabricant de bonbons au chocolat	238	6 dont 2 membres du CHSCT	DRH, chargé de prévention, référent pliage, responsable pliage, directeur industriel, responsable travaux neufs
Salaison	80	DG RAF	Président, gestionnaire personnel, directeur industriel
Fabricant de plats préparés	62	3 dont 1 membre du CHSCT	Gestionnaire personnel, responsable de production, responsable qualité
Abattoir et transformation de dinde	160	5 dont 1 membre du CHSCT	Coordinatrice sécurité, responsable maintenance, responsable production, responsable d'atelier, responsable qualité
2 entreprises			Restitutions prévue en 2016

Tableau 1 : Participants dans chaque entreprise aux ateliers de restitution de l'analyse du travail

4. Par l'implication des acteurs à tous les niveaux de l'entreprise

Lors de l'action S&P Agro, il était demandé aux pilotes de l'action de venir aux différentes sessions accompagnés d'un ou plusieurs acteurs internes à leur entreprise et concernés par le thème de la journée.

Il s'agissait de les aider à acculturer d'autres personnes à différents niveaux de

l'organisation pour que celles-ci puissent à leur tour mieux prendre en compte les conditions de travail et la santé des salariés et intégrer ces paramètres dans leurs actions et décisions.

Ce travail en binôme a permis d'initier des coopérations et des alliances qui ont renforcé l'action du RRH. Le tableau ci-dessous recense le profil des autres acteurs impliqués dans la démarche par le RRH.

Entreprise	Effectif	Participation journées collectives	
		Pilote	Autres acteurs impliqués
Fabricant de salade prête à l'emploi	168	RRH	Responsable sécurité environnement
Boulangerie/pâtisserie industrielle	250	RRH	Responsable sécurité environnement Responsable de production
Abattoir et transformation de dinde	160	Responsable sécurité	
Salaison	128	Directeur de site	DAF
Fabricant de plats préparés	220	RRH	
Meunerie	44	Directeur de site	Responsable sécurité environnement
Boulangerie artisanale bio	63	RRH	Responsable production
Fabricant de bonbons au chocolat	238	RRH	Directeur général, responsable industriel, chef de projet santé
Salaison	80	DG RAF	RAF, responsable de production
Fabricant de plats préparés	62	Responsable du personnel	

Tableau 2 : Implication des acteurs - Sessions inter-entreprises

« Il faut trouver des alliés dans l'entreprise »

Dans cette entreprise, la production ne peut pas s'organiser pour anticiper les commandes. Résultat : un climat de tension règne en permanence dans les ateliers, « on sait quand on commence mais pas quand on finit » disent les salariés. Coté GRH, les conséquences se font sentir : un turnover important, des difficultés de recrutement... La RRH fait alliance avec le responsable de production pour étayer ses arguments auprès du dirigeant afin de le convaincre de revoir sa politique commerciale en concertation avec la gestion industrielle.

« Le responsable commercial ne peut pas imaginer... »

Lorsque l'ergonome restitue l'analyse des postes à l'emballage, ce groupe de travail identifie qu'une partie des risques sont liés au conditionnement d'un produit particulier correspondant à une demande spécifique d'un client. Le RRH en tient informé le responsable commercial qui aborde la négociation en intégrant ces éléments de santé au travail. Il renégocie dans ce cadre les quantités et les délais de livraison avec le client.

« On va différer le choix du fournisseur... »

Pour la 3^{ème} journée de l'action collective intitulée « Intégrer le management santé-sécurité au fonctionnement industriel », le DRH de cette chocolaterie a convié le responsable industriel. Celui-ci participe activement aux travaux qui semblent décaler sa façon d'envisager les questions de santé au travail. Parmi les projets qu'il pilote en interne un projet d'investissement important concerne une nouvelle chaîne de production. A la suite de l'action, le responsable industriel fait reporter la décision concernant le choix du fournisseur de 8 jours pour mieux intégrer, avec l'appui d'un ergonome et des salariés concernés, les impacts éventuels du projet sur les conditions de travail et la santé dans la décision finale.

CHAPITRE 3

Le RRH, allié des démarches de prévention : des enseignements pour poursuivre la réflexion

Dans le secteur de l'agroalimentaire comme dans de nombreux secteurs exposés à de fortes mutations économiques, technologiques et organisationnelles, les champs d'action et le rôle des RRH évoluent fortement. Cette nouvelle donne qui interroge leurs missions et percute leurs pratiques offre, de notre point de vue, aux RRH la possibilité de porter auprès de la direction les questions santé-RH et performance et d'adopter, ce faisant, un rôle plus stratégique. L'action collective S&P Agro leur a permis en ce sens d'expérimenter de nouvelles postures et pratiques. Nous retenons ici les plus significatives.

Dépasser les symptômes...

En analysant et tirant les enseignements des problèmes individuels de santé, de RH et d'usure qu'ils ont à traiter (TMS, inaptitudes, désengagement...), les RRH peuvent être à l'initiative d'une dynamique permettant à l'entreprise de progresser : des mesures « curatives » individuelles vers des démarches de prévention globales visant à mieux articuler les préoccupations de santé et de prévention de l'usure aux préoccupations de performance.

Se situer dans l'anticipation...

En se rendant davantage sur le terrain, en procédant à des analyses du travail (cf. page 10) et en consultant les salariés concernés, les RRH peuvent enrichir la compréhension des problèmes santé-usure dans l'entreprise. Ils peuvent également repérer des évolutions du travail ainsi que leurs conséquences possibles pour les salariés et pour l'entreprise. Ce rôle d'anticipation est au cœur des nouvelles compétences que doivent développer les RH.

Expérimenter des démarches participatives...

Interlocuteurs du dirigeant, des partenaires sociaux, des managers, des salariés, les RRH sont bien placés pour :

- contribuer à mobiliser les acteurs dans le cadre de démarches collectives de prévention,
- organiser la concertation à l'occasion d'un projet de changement,
- mieux prendre en compte au quotidien la

parole des salariés sur l'amélioration de leur poste de travail et le fonctionnement de l'entreprise.

L'action S&P Agro l'a souligné : mettre en œuvre des démarches plus participatives au bénéfice de la santé et de la performance représente dans bien des entreprises une véritable innovation dont les RRH peuvent être les porteurs.

Elargir le champ de la prévention

Parce qu'ils sont à la fois détenteurs de données sociales de l'entreprise, en charge de la gestion des absences, des maladies professionnelles, de la prévention des risques psychosociaux et responsables de la gestion des emplois et des compétences, les RRH savent que les facteurs d'usure professionnelle débordent bien souvent le seul poste de travail. Ils ont des arguments pour défendre une vision élargie de la prévention qui intègre le champ de la santé au travail, bien-sûr, mais aussi le développement des compétences et des parcours professionnels, ainsi que le management et l'engagement au travail.

Au cours de l'action collective, les RRH ont tous contribué à renforcer la fonction prévention de leur entreprise ou les liens de travail entre services RH et Prévention. Au-delà de ces relations entre « spécialistes », les RRH ont, plus largement, un rôle central à jouer pour faciliter les collaborations entre les différentes fonctions de l'entreprise au service d'une meilleure prise en charge de la santé et de la prévention de l'usure.

Porter les questions santé-performance auprès de la direction

Une bonne perception de l'entreprise, de ses enjeux, la connaissance des points de vue des parties prenantes, la capacité à documenter les problèmes de santé et d'usure... Les RRH ont des arguments pour pouvoir jouer un rôle d'alerte et de conseil auprès de la direction. Ils peuvent, par exemple, aider à repérer les problématiques de santé immédiates et à venir, pointer leurs effets sur la performance, attirer l'attention sur la faisabilité de certains projets, favoriser une plus grande cohérence entre les préoccupations santé, RH et performance de l'entreprise...

Se positionner...

Au final, les RRH semblent de plus en plus en capacité de...

- mettre les enjeux de RH, de santé et de prévention au niveau des enjeux de performance économique,
- rapprocher les niveaux opérationnels et stratégiques,
- fournir à la direction et à l'encadrement les éléments nécessaires pour intégrer les questions de santé au travail dans les

décisions et les projets - à tous les niveaux de l'entreprise.

Un rôle plus affirmé semble ainsi se dessiner pour eux au sein des équipes de direction : celui de « pilote de la performance sociale », comme il existe des pilotes de la performance économique et industrielle... A condition cependant d'avoir la possibilité de partager une vision globale avec les dirigeants, de disposer des marges de manœuvre nécessaires pour investir cette posture... et de s'en saisir.

PILOTER UNE DÉMARCHE PROACTIVE SANTÉ ET PERFORMANCE

6 PISTES D'ACTION

- **Mobiliser la direction...**

sur la base de diagnostics partagés ou de propositions d'actions, l'inciter à s'engager dans le portage d'une politique de prévention axée santé et performance...

- **Documenter les problèmes de santé au travail...**

sur la base de diagnostics partagés ou de propositions d'actions, l'inciter à s'engager dans le portage d'une politique de prévention axée santé et performance...

- **Enrichir la compréhension des problèmes de santé et d'usure...**

et en rechercher les causes par l'analyse du travail

- **Interroger les projets d'entreprises à venir...**

sous l'angle de la prévention de la santé et de la construction des parcours et montrer les enjeux possibles en termes de performance.

- **Sensibiliser et associer progressivement les acteurs de l'entreprise...**

à l'occasion des démarches de prévention ou de nouveaux projets, pour compléter les constats et construire collectivement de nouvelles pistes d'action.

- **Imaginer de nouvelles coopérations entre service prévention et service RH...**

autour la mise en place d'actions combinant construction des parcours professionnels et prévention des risques.

ANNEXES

Les attentes des entreprises vis-à-vis de l'action Santé & Performance dans l'industrie agroalimentaire

Une des spécificités de l'action S&P Agro a consisté à accueillir deux publics très différents : d'une part des entreprises volontaires et, d'autre part, des entreprises ciblées par la Carsat dans le cadre du programme national TMS Pros¹.

Les partenaires ont volontairement misé sur un effet d'entraînement positif entre les deux groupes ; et défendu l'idée qu'agir en prévention c'est progresser toujours, quel que soit l'état de la politique de prévention et le niveau des actions mises en œuvre. Chaque entreprise s'est vue proposer un accompagnement personnalisé qui tiendrait compte de ses besoins et de ses capacités à agir.

Il nous a donc semblé intéressant de catégoriser les attentes exprimées par les entreprises lors des premiers entretiens

individuels et surtout lors de la première journée collective. Nous avons identifié quatre grands types d'attentes qui ont présidé à l'inscription des entreprises dans ce dispositif :

- Répondre à une obligation réglementaire et à une incitation institutionnelle:
 - l'obligation concernant la pénibilité au travail,
 - le programme TMS Pros, prescrit par la Carsat.
- Mettre en place une organisation de la prévention des risques professionnels.
- Développer l'attractivité de l'entreprise.
- Améliorer les conditions de travail en lien avec la performance.

Au démarrage de l'action, les entreprises sont arrivées avec des besoins et des objectifs variés reflétant des degrés de maturité très différents d'une entreprise à l'autre sur la culture santé/sécurité et la place de la prévention².

¹ Programme national TMS Pros : ce programme instauré par la CNAM-TS sur la période 2014-2017 a pour objectif d'accompagner les entreprises ayant une sinistralité avérée sur le risque de Troubles Musculo-Squelettiques. 70 entreprises agroalimentaires sont ciblées en région Rhône-Alpes?

² D'après une typologie de l'OPPBT

Certaines entreprises sont dans une approche réglementaire et technique de la prévention des risques.

« On est rattrapé par la patrouille »

Cette entreprise familiale (80 salariés) fabriquant de salaisons sèches, évoque son dilemme sur des décisions à prendre pour faire face aux enjeux de territoire, de développement de marché et de développement industriel. Elle reconnaît que la dimension RH, faute de ressources internes a été gérée avec le strict minimum mais avoue aujourd'hui « être rattrapée par la patrouille » avec des difficultés avérées concernant la santé des salariés. Le fait qu'elle soit incitée à rejoindre le programme TMS pros la contraint dans un premier temps mais lui permet d'engager autour des questions de santé une vraie réflexion stratégique axée santé et performance.

D'autres ont passé ce cap et se positionnent dans une approche « gérée » de la prévention des risques.

« On revient de loin »

Cette entreprise qui fabrique des produits élaborés à base de dinde, a payé un lourd tribut en matière de santé des salariés. Depuis sa reprise, l'engagement de la direction aux côtés du CHSCT fait bouger les choses. Le directeur du site affirme clairement vouloir passer d'une démarche subie à une démarche anticipée et gérée de la prévention. Premier signe d'avancement : le recrutement d'une personne formée, strictement dédiée à la prévention des risques professionnels. L'évaluation des risques est entièrement mise à jour avec l'appui du directeur du site qui fait le lien avec les questions RH. Si l'entreprise peine encore à recruter et à fidéliser ses salariés, rien à voir avec les années précédentes nous dit le directeur, la tendance est à l'amélioration.

« Associer à la réflexion stratégique la dimension santé »

Cette meunerie emploie 40 personnes et dispose d'un CHSCT. Le directeur du site travaille dans le groupe depuis 2002, il y a exercé tous les postes : chauffeur, production, chef d'équipe. Il connaît bien le travail et son équipe. Aujourd'hui, le directeur estime que le personnel est fier de travailler pour l'entreprise, le turnover est faible, mais l'entreprise est vieillissante et il est difficile de réaliser de nouvelles embauches. Les candidats qui intègrent l'entreprise en période d'essai restent généralement moins d'un jour. Selon lui, cela s'explique par des métiers physiquement difficiles (manutention de charges importantes, travail répétitif, horaires de nuit...) rendant peu attractive l'activité par rapport à d'autres postes à pourvoir avec les mêmes qualifications. Les salaires pourtant intéressants ne parviennent pas à inverser cette tendance. Face à des enjeux de développement important dans les années à venir, l'entreprise n'a pas d'autres choix que d'intégrer dans sa réflexion stratégique, la dimension RH et santé pour ne pas freiner à moyen terme, la performance attendue.

« Mettre en place une « cellule » dédiée à la santé sécurité »



Cette entreprise fabrique des produits traiteur fragiles, obligatoirement conditionnés à la main. La population est vieillissante et depuis 18 mois, elle compte déjà 5 ou 6 départs en fabrication/production sur un effectif de 65 personnes (dont 15 administratifs).

La direction souhaite travailler sur la structuration d'une démarche Santé-Sécurité, au même titre que ce qui a déjà été fait en matière de Qualité. Son problème : à qui confier cette mission ? « Pas au service Qualité déjà surchargé, pas à la Production, il y a risque de conflit d'intérêt, pas à la Maintenance, ce n'est pas dans ses attributions première, pas aux RH qui ne sont pas sur le terrain » nous dit le directeur, « il nous faut une personne dédiée... Mais, malheureusement, l'entreprise n'a pas les moyens financiers de créer un poste Santé-Sécurité ».

Le besoin exprimé : un accompagnement pour la mise en place d'une cellule qui puisse intervenir pour alerter et inciter à prendre en compte la santé au travail dans des décisions stratégiques relatives aux investissements notamment.

Les plus avancées aspirent à installer une culture de la prévention intégrée à la politique globale de l'entreprise, associant des enjeux plus larges que la seule prévention des risques, notamment liés aux conditions de travail, à la santé et à la QVT des salariés.

« Notre engagement pour la santé est naturel, partie intégrante de notre responsabilité sociale »

Cette entreprise dédiée à la fabrication de confiseries au chocolat, a inscrit depuis déjà plusieurs années la sécurité au rang de ses priorités, avec notamment une méthode originale de mise en discussion des pratiques (comportement, EPI, gestes et postures...) au poste de travail. Engagée en 2013 dans un programme de prévention de l'usure professionnelle, elle élargit sa réflexion aujourd'hui sur l'axe santé, avec la volonté de structurer une démarche globale, portée par la direction et le DRH pour en faire une véritable politique de santé au travail, intégrée aux autres systèmes de management. Son défi : « Agir le plus en amont possible, quelque soit le risque (économique, humain...) pour éviter de porter préjudice à la performance de l'entreprise et à la santé du salarié ».

Ces différents témoignages d'entreprises montrent bien toute la diversité d'approches qui conditionnent l'engagement des entreprises dans une démarche « Santé et Performance ». Du point de vue de leur approche de la prévention, nous pouvons les regrouper comme suit.

Type de culture santé/sécurité	Attentes exprimées	Secteur d'activité
Approche réglementaire et technique de la prévention des risques	Obligation TMS PROS - 7/10 entreprises	Plats cuisinés (2), salaison (2), boulangerie et pâtisserie industrielle, salades prêtes à l'emploi, abattoir et transformation de dinde
	Obligation TMS PROS - 7/10 entreprises	Plats cuisinés (2), salaison, boulangerie et pâtisserie industrielle, salades prêtes à l'emploi, chocolatier
Approche organisée de la prévention des risques	Organisation de la prévention des risques - 4/10 entreprises	Plats cuisinés, abattoir et transformation de dinde, meunerie, boulangerie et pâtisserie industrielle
Approche intégrée de la prévention des risques	Attractivité - 4/10 entreprises	Salaison (2), boulangerie industrielle, plats préparés
	Amélioration des conditions de travail et performance - 2/10 entreprises	Boulangerie artisanale, chocolaterie

Tableau 3 : Attentes et type de culture santé/sécurité des entreprises

Bibliographie et ressources

Sur aravis.aract.fr

Perféco'Santé : créer un déclic pour mieux prendre en compte la santé au travail. Guide. 2015.

Prév'Up, prévenir l'usure professionnelle - Guide pour l'action. Guide. 2014.

Soigner le(s) dialogues pour mieux prévenir les risques psychosociaux. Fiche pratique. 2014.

Sur Santeperformance.fr / rubriques Diagnostic et Ressources

Santé et performance, tous gagnants ! Guide. 2014.

10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME. Carsat Rhône-Alpes. 2012

Sur le site de la Carsat Rhône-Alpes

Prévenir les TMS dans l'Agroalimentaire. Fiches pratiques, Carsat Rhône-Alpes. 2002-2013.

Sur le site inrs.fr

De l'évaluation des risques au management de la santé et de la sécurité au travail. ED 936. INRS.

Grille GPS&ST, un outil d'autodiagnostic de votre organisation prévention. 2011. INRS.

Agroalimentaire. Intégrer la prévention dans les différents métiers. Page éditoriale du site

Sur le site anact.fr

Filière alimentaire : quels leviers pour l'amélioration des conditions de travail ? Travail et changement n°364, juillet-août-septembre 2016. Anact.
