

## PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, SOIGNER LE(S) DIALOGUE(S)

---

La prévention des risques psychosociaux (RPS) reste un sujet sensible pour les entreprises. Elle suscite des attentes, met en lumière des questions liées aux enjeux socio-économiques et génère ou amplifie parfois les tensions.

Dans certains cas, les acteurs de l'entreprise sont prêts collectivement à se parler des sujets « qui fâchent », à partager des visions contradictoires sur les enjeux de l'entreprise, à travailler des points de désaccords. Dans d'autres cas, les symptômes sont trop présents et les divergences trop fortes ; rechercher ce qui contribue aux RPS peut alors s'avérer coûteux en temps, en énergie, en argent.

Pour éviter blocages et impasses au cours d'une démarche de prévention des RPS, cette fiche pratique souligne l'importance de mettre en place au préalable un cadre qui favorise le dialogue. Ce cadre s'appuie notamment sur la création ou la redynamisation de lieux où l'on peut se parler autrement :

- lieux de dialogue social - ou faisant office de, en cas de carence - entre représentants de la direction et des salariés,
- lieux de dialogue sur le quotidien du travail entre collaborateurs, management de proximité et direction.

Un tel cadre s'accompagne nécessairement de règles permettant à chacun de parler des questions liées au travail sans crainte d'être jugé, dans le respect des personnes et des rôles.

Dans les systèmes complexes que sont aujourd'hui les entreprises, le manque d'espaces de dialogue peut générer ou entretenir les tensions. Pouvoir s'exprimer sur ce qui va et ce qui ne va pas dans le travail permet, à l'inverse, d'élaborer à différents niveaux des compromis qui permettent à la santé d'être préservée et à l'entreprise de fonctionner.

Soigner le dialogue ou, plus exactement, soigner les dialogues (le dialogue social et le dialogue « de travail » au quotidien), c'est la condition pour qu'une démarche de prévention des RPS puisse aboutir. C'est aussi, en soi, une façon de commencer à traiter les RPS.

Fiche rédigée par :

Béatrice Baudo, Didier Bisson, François Jutras,  
Didier Garros, Anne Guibert, Loes Mercier  
Aravis.

## DÉPASSER LA LOGIQUE D'ARBITRAGE

Pétition des salariés, préavis de grève, arrêt de travail... Dans un contexte de tensions sociales, direction et représentants du personnel sollicitent Aravis pour les aider à arbitrer leurs différends. Mais la logique d'arbitrage est-elle vraiment adaptée dans ce contexte ?

Dans cet établissement où les salariés travaillent en 3 x 8 et 7 jours sur 7, une étude sur les risques psychosociaux a débouché deux ans auparavant, après concertation avec les salariés, sur une nouvelle organisation du travail : passage de cycles de travail longs à des cycles courts et décalage de 6h00 à 4h00 de la prise de poste du matin. D'abord favorable à cette nouvelle organisation validée par le médecin de prévention, le personnel exprime, une fois les plannings en place, des insatisfactions liées aux règles de remplacement, aux difficultés à prendre les congés et à l'inadéquation des horaires avec la vie personnelle et sociale. La tension monte ; tandis que la direction estime multiplier les efforts (concessions dans la négociation collective, entretiens individuels, enquête de satisfaction), les interlocuteurs syndicaux et certains salariés se plaignent de ne pas être écoutés.

Face à ce conflit qui touche la santé au travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, la direction et les représentants des salariés souhaitent un nouvel avis d'expert. Avec l'idée qu'une forme d'arbitrage mettra fin aux tensions. Aravis, qui doit aider à l'élaboration du cahier des charges pour choisir le consultant, attire l'attention des acteurs sur les risques d'une telle démarche. L'audit par un expert a certes son

utilité pour identifier des pistes de travail mais il semble envisagé trop tôt ici. Dans un climat social tendu, il a peu de chance de déboucher sur une dynamique constructive et risque, à l'inverse, de cristalliser les positions.

### L'AUDIT : UN OUTIL POUR RÉGLER DES COMPTES ?

Jeu de « ping-pong », de reproches mutuels, lecture inversée d'une même situation, personnalisation du conflit... font en effet craindre que les acteurs ne retiennent d'un audit que les conclusions en faveur de leur propre point de vue.

Aravis oriente donc plutôt l'établissement vers une démarche d'appui au dialogue social. Celle-ci vise en priorité à restaurer la confiance, indispensable à toute démarche de prévention de la santé, a fortiori quand elle comporte un volet RPS. Au cours de cette démarche, les acteurs travailleront sur un enjeu commun - restaurer le dialogue - et chercheront à rapprocher leurs points de vue, dans le respect des différences. Ensuite seulement, la question des RPS pourra être abordée en tant que sujet de dialogue social et de construction collective. Il sera alors proposé aux parties prenantes de s'entendre sur la méthode de travail, avant de traiter le fond.

### QUE FAUT-IL RETENIR ?

- Dans certains cas, « la maladie est confondue avec le remède ». Les acteurs de l'entreprise se focalisent sur la mise en place d'une solution « technique » pour prévenir les RPS, sans prendre en compte le principal problème qui se pose à eux : la défiance.
- Visions différentes d'un même incident, personnalisation des tensions, renvoi systématique à la responsabilité de l'autre partie : plusieurs indices suggèrent ici que les acteurs ne sont pas en mesure d'avancer sur le fond d'une démarche de prévention.
- Le recours à un appui extérieur est une option pour faciliter les relations entre les parties prenantes puis pour avancer sur la méthode de travail avant d'aborder le fond d'une démarche de prévention.

# FAIRE UN DÉTOUR PAR LE DIALOGUE SOCIAL

Direction et représentants du personnel de cet établissement médico-éducatif souhaitent relancer leur démarche de prévention des RPS. Amorcée au sein du CHSCT central et du Comité Local de Prévention (CLP), leur réflexion sur ce sujet est freinée, de l'avis même des parties prenantes, par un dialogue social qui présente des signes de dysfonctionnement.

Compte tenu du passif de mal-être au travail, direction et représentants du personnel s'entendent pour dire que le sujet des RPS est trop sensible et complexe pour avoir une chance d'aboutir sans un dialogue social refondé. Ils acceptent donc la proposition d'Aravis d'organiser trois journées de séminaire pour travailler le lien de confiance entre eux et mettre à plat leur fonctionnement. Y participent le directeur de l'établissement, les chefs de service, le DRH de l'association, le secrétaire du CHSCT central et des représentants du personnel locaux (DP, CE, CHSCT, CLP). La présence des représentants de l'établissement et du siège répond à l'ambition d'améliorer le fonctionnement entre les niveaux « local » et « central ».

Au cours de ces réunions, les participants s'expliquent sur des agissements ou des paroles passés qui ont pu décevoir, voire blesser. Des sujets de crispation actuels sont également analysés ; par exemple, le fait que les représentants du personnel locaux saisissent les Instances Représentatives du Personnel (IRP) centrales de situations qu'ils estiment délétères, sans laisser - du point de la vue de la direction - le temps de réagir localement.

## DES GROUPES DE TRAVAIL POUR « FAIRE ENSEMBLE »

Plusieurs objectifs partagés ressortent des séminaires : stabiliser la fonction de direction, clarifier le rôle des représentants du personnel, impliquer les IRP dans les réflexions sur l'organisation du travail, traiter les questions du personnel d'abord au niveau local. Le plan d'action prévoit également la mise en place de groupes de travail qui permettront de travailler ensemble et de consolider la confiance entre les acteurs. Comment ces résultats ont-ils été atteints alors que quelques mois auparavant la défiance était dans tous les esprits ?

La reprise du dialogue a été facilitée par la mise en place d'espaces d'échanges et de règles de dialogue dont les intervenants extérieurs se sont portés garants (discussions sur les situations concrètes de travail, possibilité de s'exprimer sans crainte d'être jugé, respect des personnes et des rôles...). Il a, dans ce cadre, été possible de se parler sereinement du passif relationnel (une attente pour certains) tout en tournant la page (un besoin pour d'autres). Ce cadre d'échanges se voulait en outre « apprenant » puisque les intervenants ont aidé les parties à résoudre leurs problèmes par elles-mêmes, sans jamais prendre leur place.

Au terme de l'intervention, le dialogue social peut à nouveau alimenter la prévention des RPS en facilitant la circulation des informations, l'expression des préoccupations des salariés et de la direction ainsi que la construction de solutions. La montée en compétences des acteurs sur les RPS peut maintenant être envisagée pour dérouler une méthodologie de prévention .

## QUE FAUT-IL RETENIR ?

- « La ligne droite n'est pas toujours le plus court chemin pour avancer... » : dans cet exemple, les acteurs de l'établissement ont fait un détour utile par un travail sur la qualité du dialogue social afin de résoudre leur problème de confiance.
- Les séminaires d'appui aux relations sociales ont permis de parler du fonctionnement actuel, passé et futur de l'établissement. Ils ont également été l'occasion de favoriser une prise de hauteur sur la façon « dont on se parle » et sur ce que cela produit. Ils ont ainsi eu pour effet de restaurer un capital de bienveillance.

## RENDRE POSSIBLE LE SOUTIEN ET LA CONTROVERSE

Challenges inter-équipes, objectifs commerciaux sans cesse réévalués... Dans cette entreprise de service, la pression commerciale est forte. La direction sollicite une intervention pour prévenir le stress des équipes de vente. Elle acceptera finalement la proposition d'un diagnostic RPS plus large, suivi d'une intervention pour restaurer le dialogue au niveau de l'encadrement.

« Quel travail est attendu de vous ? Quelles difficultés rencontrez-vous pour le faire ?... ». C'est par ces questions qu'un état des lieux RPS débute avec des groupes de travail distincts pour les salariés, les membres de la direction et l'encadrement. Présentés devant un comité de pilotage réunissant des représentants de chacun des groupes, les résultats de ce travail suscitent une prise de conscience. Pression du chiffre, sentiment d'iniquité entre les services, manque de reconnaissance... Les contraintes identifiées par les uns et les autres se recourent fortement. Cette convergence dans les constats facilite le dialogue, peu aisé jusque-là. La présentation de l'état des lieux est ainsi l'occasion pour certains salariés de s'exprimer « pour une fois » sur « ce qui ne va pas dans le travail ». Elle est également l'occasion pour la direction de manifester sa volonté de résoudre les difficultés soulevées.

Les groupes de travail font apparaître des tensions du côté de l'encadrement : c'est un groupe au bord de l'éclatement. L'isolement dans lequel plusieurs responsables d'équipe semblent se trouver et les pressions qu'ils ressentent ont déjà des répercussions sur leur travail, leur santé, voire sur les RPS dans le reste de

l'établissement. La concurrence semble, en outre, prévaloir entre eux plus que la coopération. L'intervention se poursuit donc pour partie par un travail spécifique auprès des membres de l'encadrement, dans un espace de dialogue sur le travail régulé et animé par l'intervenant. Un espace qu'ils vont peu à peu s'approprier.

### UN LIEU-RESSOURCE DÉDIÉ AUX MANAGERS

Ce groupe de discussion leur permet - c'est une pratique nouvelle - de partager des difficultés qu'ils rencontrent et de les analyser. Il devient progressivement un lieu-ressource dans lequel ils peuvent s'épauler, et confronter de façon constructive leurs différentes façons de faire. Bref, construire un collectif. Ce groupe parvient à faire remonter à la direction des questions à traiter et des propositions d'amélioration.

Des salariés qui souhaitent une meilleure information sur les primes, des encadrants qui se sentent mûrs pour demander à la direction d'adapter les objectifs de vente quand l'absentéisme est élevé... Au terme de l'intervention, la capacité de dialogue, y compris dans sa dimension « controverse », semble s'améliorer. Avec de premiers résultats sur l'ambiance et le turnover notamment.

### QUE FAUT-IL RETENIR ?

- Les managers sont parfois « les oubliés » des démarches de prévention des RPS : leurs propres difficultés ne sont pas toujours prises en compte.
- De façon générale, le manque d'espaces de régulation et de discussion entre les salariés, l'encadrement et la direction sur les problèmes de travail peut contribuer à générer ou entretenir des tensions.
- Pour autant parler de son travail, de ses difficultés ne va pas de soi. La mise en place de groupes de discussion entre « pairs » (salariés d'une même équipe, d'un même métier, encadrants ou encore membres de la direction) peut aider à libérer la parole avant de partager les constats plus largement.

## RÉSOUTRE LES PROBLÈMES DU QUOTIDIEN

Dans cet établissement d'accueil pour personnes âgées, la qualité des relations sociales contribue à une prise en charge des résidents de qualité dans de bonnes conditions de travail. La direction et les représentants des salariés souhaitent néanmoins améliorer la façon de résoudre les problèmes quotidiens de travail.

Animées par un intervenant extérieur, des séances de travail destinées à analyser des « situations-problèmes » rencontrées par les équipes réunissent quelques salariés, rejoints ensuite par la directrice. Le groupe souhaite notamment évoquer, dans ce cadre, les relations avec les familles de résidents qui demandent plus d'attention que d'autres : plus de soins pour leurs parents, plus d'écoute, un traitement spécifique du linge...

Les façons de répondre à ces demandes varient selon les salariés : volonté de prendre en compte de telles demandes (quitte à « prendre sur soi »), renvoi à l'infirmière-cadre de toute demande « non standard », tentatives d'évitement des familles exigeantes... Ces stratégies différentes peuvent créer des tensions entre les salariés quand elles ne sont pas débattues.

Dans le groupe de travail, des solutions émergent, enrichies avec la directrice : améliorer l'information des familles sur les prestations proposées, renforcer la communication entre les équipes, la direction, la cadre...

Au final, la directrice et certains salariés voient l'intérêt d'échanger sur des problèmes de terrain au sein de groupes dédiés. Le temps de relèvé est en effet trop court pour traiter ces questions et seuls les salariés les plus à l'aise y prennent la parole. Mais un point de vigilance est identifié : la crainte exprimée par certains que le travail des uns et des autres soit jugé dans de tels espaces.

### QUE FAUT-IL RETENIR ?

- Cet exemple souligne l'intérêt de travailler sur l'expression des problèmes de terrain et leur prise en compte, y compris hors période de tensions.
- Les règles qui encadrent la prise de parole dans de tels groupes d'échanges ont toute leur importance pour favoriser la participation des salariés : bienveillance, respect de la parole, absence de jugement...

---

## DIALOGUE DE TRAVAIL : LES CONDITIONS

Réunion d'équipe, groupe d'analyse de la pratique, comité de direction, groupe de travail... Les espaces de discussion sur « comment on fait le travail » peuvent prendre diverses formes. Ils s'inscrivent dans une logique de prévention des RPS à plusieurs conditions :

- les intentions de la direction et les objectifs de tels espaces sont connus,
- l'encadrement et les représentants du personnel sont impliqués à leur niveau dans la mise en place de ces espaces,
- la direction et les managers s'engagent à apporter des réponses aux questions posées dans ce cadre et aux propositions d'amélioration,
- la participation est volontaire, la prise de parole est responsabilisée,
- des circuits de transmission sont mis en place avec d'autres réunions : comité de direction, CHSCT...
- du temps et des moyens sont consacrés à l'animation de ces espaces d'échanges.

Source : Anact

## CONCLUSION

A travers différentes situations - plus ou moins tendues - rencontrées par des entreprises, cette fiche pratique pointe :

- les effets bénéfiques d'un travail sur les modes de fonctionnement et les relations entre les acteurs de l'entreprise, avant de s'attaquer aux RPS,
- l'intérêt de mettre en place de façon durable des lieux où les questions de terrain peuvent être exprimées et traitées,
- les risques d'impasse d'une démarche de prévention des RPS quand les acteurs se focalisent trop tôt sur des questions de méthode, quand la question du dialogue est laissée de côté ou encore, quand la démarche de prévention sert d'abord à régler des comptes.

A travers ces différents cas, nous soulignons que la prévention des RPS est un exercice de discussion sur le travail (« comment on fait le travail au quotidien ») avant d'être un exercice technique pouvant être outillé par des apports de connaissance, de méthodes, ou des formations.

Soigner le dialogue de travail (équipes, managers, direction) et soigner le dialogue social permet d'avancer en ce sens sur deux jambes. S'interroger sur l'existence de ces deux types de dialogue dans l'entreprise, travailler à leur développement et à leur articulation peut être fructueux au quotidien et dans un contexte de changement. Ce peut être aussi un premier pas vers une démarche de qualité de vie au travail.

## RESSOURCES

### BESOIN D'APPUI ?

Dispositif d'appui aux relations sociales d'Aravis et de la Direccte Rhône-Alpes pour restaurer les relations sociales

→ Plus d'informations sur [appui-relations-sociales.fr](http://appui-relations-sociales.fr)

Conseil flash en prévention des risques psychosociaux d'Aravis pour débroussailler le sujet, établir un cahier des charges...

→ [aravis.aract.fr](http://aravis.aract.fr) / nous contacter / déposer une demande

Liste des consultants RPS habilités par la Carsat Rhône-Alpes

→ [carsat-ra.fr](http://carsat-ra.fr) / prévenir les risques professionnels / prestataires en prévention

### SITES WEB, BROCHURES ET GUIDES

[anact.fr](http://anact.fr) : voir notamment le kit « RPS et Document Unique » et le dossier « espaces de discussion sur le travail »

[travaillermieux.gouv.fr](http://travaillermieux.gouv.fr)

[risques-pme.fr](http://risques-pme.fr) : le portail de la prévention en Rhône-Alpes

*Risques psychosociaux - Comment choisir un consultant ?* Brochure du Ministère du travail. 2012

*L'accompagnement des groupes de prévention en entreprises. Retour d'expériences.* Guide d'Aravis. 2012

*Conduite du changement, risques psychosociaux et management.*

Fiche pratique d'Aravis. 2011.

