
PRÉVENTION DES RPS : DES CLÉS POUR AGIR

L'exemple d'une action collective
avec 8 entreprises de Drôme-Ardèche



INTRODUCTION	3
RPS : DE QUOI PARLE-T-ON AU JUSTE ?	5
8 CAS : 8 FAÇONS D'APPRÉHENDER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	
A Renforcer le dialogue social pour mieux prévenir les RPS	6
B Redynamiser la prévention des risques professionnels en s'appuyant sur la prévention des RPS	8
C Investir dans les relations de travail pour accompagner les changements	9
D Faire monter en compétences des préventeurs internes	11
E Mettre en place des groupes d'expression de pairs	13
F Soutenir la fonction management	15
G Engager l'action à la suite d'une enquête sociale	16
H Construire collectivement des indicateurs adaptés	17
ALLER PLUS LOIN	
1 Radar : un outil de mise en discussion des différentes visions sur les RPS	4
2 La RPBI ou la recherche « raisonnée » de solutions	7
3 Les séminaires d'appui au dialogue social : une méthodologie éprouvée	7
4 De la prévention des RPS à la qualité de vie au travail (QVT)	10
5 L'analyse des situations-problèmes et l'approche C2R du réseau Anact-Aract	12
6 La technique de l'instruction au sosie : une manière originale de parler du travail des autres	14
7 La prévention : une fusée à trois niveaux	14
8 Le management du travail ou la fonction régulatrice de l'encadrement	14
9 Le mythe de la résistance au changement	18
CONCLUSION	19

Coordination de l'action collective et de la publication : François Jutras (Aravis).

Rédaction : Didier Garros, Anne Guibert, François Jutras (Aravis) et Renaud Lévi Alvarès, Patrick Lecharme, Anne Jakowleff (consultants).

Maquette : Lola Guiard (Aravis).

Remerciements à Michel Lesne de la Carsat (antenne 26-07) et à l'Union Territoriale Drôme de la Direccte.

Avec la participation des services de santé au travail AIPVR et STDV pour la mobilisation des entreprises.



INTRODUCTION

UNE DÉMARCHE COLLECTIVE POUR APPRENDRE LES UNS DES AUTRES

Comment un service RH arrive-t-il à susciter l'adhésion de la direction générale ou des responsables métiers à une démarche portant sur les risques psychosociaux (RPS) ?

Comment un(e) directeur(trice) fait-il (elle) face à une crise relationnelle forte au sein de son équipe ?

Comment le management intermédiaire peut-il assurer une conduite du changement favorable à la prévention des RPS, autant pour ses équipes que pour lui ?

Comment les représentants du personnel gèrent-ils la confiance d'un(e) collègue qui se dit en souffrance mais qui demande la confidentialité sur sa situation ?

La prévention des RPS s'appréhende différemment selon le contexte propre à chaque entreprise et ses acteurs, mais un dénominateur semble commun : le défi que représente le passage du diagnostic à l'action sur un sujet complexe et encore sensible pour beaucoup.

POURQUOI CETTE PUBLICATION ?

Cette publication est le fruit des enseignements tirés d'une action collective en prévention des RPS menée en 2013-2014 auprès de représentants du personnel, direction et salariés de 8 entreprises de Drôme-Ardèche, avec pour finalité de leur donner des clés pour agir.


À la fois bilan, outil et support de réflexion, cette publication cherche à donner envie au lecteur d'agir en prévention des RPS en lui montrant la diversité d'actions expérimentées dans le cadre de l'action collective. Elle illustre notamment des modalités d'actions complémentaires au Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) et au plan de prévention pour faire progresser les entreprises au-delà de leurs obligations réglementaires.

À QUI S'ADRESSE CETTE PUBLICATION ?

Elle s'adresse :

- aux membres de la direction et représentants du personnel d'entreprises de toute taille et de tout secteur, qui y trouveront différents leviers d'action ;
- aux acteurs conseil de la santé au travail externes aux entreprises (services du travail, Carsat, médecins et IPRP des services de santé au travail...), qui y puiseront des outils et réflexions pour nourrir leur pratique ;
- aux acteurs des ressources humaines, de la formation et de l'emploi des territoires (OPCA, chambres consulaires, maison de l'emploi et de la formation, CIBC, animateurs de la Direccte et de la Région...), pour les inciter à rechercher l'articulation entre « performance » et « santé » et ainsi valoriser les liens entre développement des entreprises et bien-être au travail.

COMMENT LIRE CETTE PUBLICATION ?

- 8 cas d'entreprises ayant participé à l'action sont présentés. Une lecture complète ou ciblée est possible en fonction des intérêts du lecteur.
- Dans le texte, le sigle  renvoie à un encadré thématique, méthodologique ou de compréhension générale pour aller plus loin.
- En marge de chaque cas, sont cités les principaux critères de RPS* qui ont motivé les entreprises à solliciter un conseil externe ou qui ont été pris en compte dans l'intervention. Les cas permettent ainsi d'illustrer concrètement les critères de risque « Gollac », une référence consensuelle et utile à l'évaluation des RPS.


*Ces critères sont définis en page 5.

« SEUL ON AVANCE PLUS VITE, ENSEMBLE ON AVANCE PLUS LOIN »

Initiative du Comité interinstitutionnel Drôme-Ardèche en prévention des RPS*, l'action collective qui fait l'objet de cette publication était conduite par Aravis avec l'appui de 3 consultants, de la Carsat et des services de santé au travail de Valence et Romans. 20 représentants de la direction et des salariés de 8 entreprises de tailles et de secteurs d'activité variés y ont participé. Une hétérogénéité considérée, au cours du bilan, comme une richesse face à la complexité des RPS.

D'octobre à janvier 2013, les participants se sont réunis en séminaire, autour de quatre thématiques leur permettant de mieux appréhender les RPS :

- Les RPS, de quoi parle-t-on au juste ?
- Indicateurs de veille et de suivi
- Facteurs de risques associés au changement
- Dialogue de travail préventif

En plus de ces temps collectifs, construits autour d'apports méthodologiques, d'échange de pratiques et d'étude de cas, les entreprises ont bénéficié de 5 jours d'accompagnement individuel pour amorcer leur démarche de prévention. Un accompagnement spécifique en fonction du besoin identifié en amont à l'aide de l'outil Radar 1. Par exemple :

- animation de groupes d'expression (salariés et encadrement) dans un contexte de regroupement de deux sites,
- mise à plat du fonctionnement des instances de prévention et du dialogue entre les acteurs,
- acquisition de méthodologies d'analyse et de résolution de situations-problèmes (conflits, tensions et dysfonctionnements organisationnels),
- rédaction d'une charte des valeurs ou d'un guide sur la prévention des RPS.

1 | RADAR : UN OUTIL DE MISE EN DISCUSSION DES DIFFÉRENTES VISIONS SUR LES RPS

Développé par le Comité interinstitutionnel Drôme-Ardèche en prévention des RPS*, l'outil Radar vise à favoriser la mise en débat des enjeux liés aux RPS entre représentants de la direction et du personnel. Dans le cadre de l'action collective, Radar a été utilisé pour l'analyse des besoins de chacune des entreprises participantes. Il a permis de définir les thèmes des séminaires collectifs et de préciser les objectifs de l'accompagnement de chaque entreprise.

Radar se présente sous la forme d'une trame d'une vingtaine de questions que l'intervenant balaie avec les répondants en sous-groupes (représentants de la direction et du personnel). L'avis du médecin du travail ou d'autres préventeurs externes peut compléter le recueil. Une échelle de réponses prédéfinies est proposée. Le traitement semi-automatisé de ces réponses permet de produire graphiques et tableaux qui servent de base aux échanges en plénière.

La comparaison des réponses et des remarques des répondants met en lumière les convergences et divergences de représentation. L'animation des échanges vise ensuite à identifier les enjeux communs qui peuvent constituer la base d'une démarche de prévention partagée (quels sujets sont à travailler ? Avec quels objectifs ? Quelle méthodologie privilégier... ?). Les échanges sont aussi l'occasion pour l'intervenant d'apporter des éclairages sur les notions associées aux RPS et à leur prévention.

Radar n'est donc pas un outil de diagnostic ou d'évaluation des RPS, comme celui proposé par l'INRS (cf « Faire le point ») mais il permet de poser le problème pour imaginer paritairement le champ des possibles.

L'expérimentation de Radar dans le cadre de l'action collective a permis de faire évoluer l'outil. Les entreprises intéressées par l'utilisation de celui-ci peuvent se rapprocher d'un des membres du Comité*.

*Comité composé des acteurs de la prévention en Drôme-Ardèche : Carsat, Direccte, Aravis, services de santé au travail, Remaid et intervenant IPPR.

RPS : DE QUOI PARLE-T-ON AU JUSTE ?

TROUBLES, RISQUES, FACTEURS DE RISQUE

Les troubles psychosociaux désignent les effets des RPS. Ils peuvent être physiques (maux de tête, douleurs musculo-squelettiques, problèmes cardiaques...), émotionnels (hypersensibilité, nervosité, crises de larmes, angoisse...), psychologiques (erreurs ou oublis, difficultés à prendre des initiatives...) ou encore comportementaux (modification des conduites alimentaires, agressivité, addiction, repli sur soi...). Quand les troubles sont déjà présents dans l'entreprise, des mesures de prévention secondaire ou tertiaire sont nécessaires [7](#).

Les risques psychosociaux comprennent le stress, le harcèlement moral, les violences (internes/externes, verbales/physiques, incivilités), la souffrance ou le mal-être au travail...

La nature des RPS oriente le contenu des actions à mettre en place.

Les facteurs de risque désignent les conditions qui favorisent l'apparition des RPS. Les démarches de prévention qui cherchent à les limiter sont susceptibles d'éviter que des troubles ne surviennent ou ne se répètent (prévention primaire [7](#)).

Le rapport Gollac (2011) propose 21 facteurs de risques, regroupés en 6 dimensions. Depuis, l'INRS les a fait évoluer dans son guide « Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU » (ED 1640 - février 2013).

Dimensions	Critères de risque
Exigences au travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. La quantité de travail 2. La pression temporelle 3. La complexité du travail 4. Les difficultés de conciliation entre travail et hors travail
Charge émotionnelle	<ol style="list-style-type: none"> 5. La relation au public 6. Le contact avec la souffrance 7. Les tensions avec le public 8. La nécessité de cacher ses émotions 9. La peur au travail
Autonomie et marges de manœuvre	<ol style="list-style-type: none"> 10. L'autonomie procédurale 11. La prévisibilité du travail 12. L'utilisation et le développement de ses compétences 13. La participation à la mise en place des changements d'organisation
Rapports sociaux et relations de travail	<ol style="list-style-type: none"> 14. Le soutien social au travail 15. La violence au travail 16. La reconnaissance 17. Le pilotage de son activité
Conflit de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 18. Le conflit éthique 19. La qualité empêchée
Insécurité socio-économique	<ol style="list-style-type: none"> 20. La sécurité de l'emploi et du salaire 21. La « soutenabilité » du travail

Les facteurs de risques se combinent. Les actions visant à agir sur un seul facteur de risque peuvent ainsi se révéler peu efficaces. Les facteurs de risque ne sont, par ailleurs, pas des indicateurs. Par exemple, le critère de risque « charge de travail » n'indique pas ce qu'est une charge acceptable (une sous-charge autant qu'une surcharge pouvant se révéler source de RPS). Il souligne en revanche l'importance de ce facteur dans le ressenti des salariés sur leur travail.

IDENTITÉ

- Institut Médico-Éducatif (IME) d'une centaine de salariés, membre d'une association employant plus de 1000 personnes dans le secteur sanitaire et social
- Accueil d'enfants et d'adolescents atteints d'un handicap mental
- 50% de l'effectif composé d'éducateurs spécialisés
- Équipe managériale structurée
- Dialogue social construit sur plusieurs décennies d'existence de l'établissement

« **Défiance** » : le mot est lâché ! Autour de la table, représentants du personnel et direction viennent d'exprimer aux intervenants de l'action collective Drôme-Ardèche ce qui entrave une prévention des RPS partagée dans l'établissement. L'utilisation de l'outil Radar 1 s'avère alors inutile pour préciser le besoin d'accompagnement mais la présence de tiers externes se révèle salubre pour animer cette réunion paritaire.

« *Plutôt qu'une contrainte réglementaire, le traitement des RPS devient ainsi une opportunité d'améliorer le dialogue institutionnel.* »

C'est pour les participants l'occasion de se dire mutuellement que si le dialogue social est vivant au sein de la structure, il présente des signes de dysfonctionnement : perte de confiance, confusion dans le rôle des IRP, dialogue peu constructif et davantage curatif que préventif dans le traitement des RPS... Tout le monde convient désormais que, compte tenu du passif de mal-être au travail dans cet IME, le sujet des RPS est trop sensible et complexe pour avoir une chance d'aboutir durablement sans refonte préalable du dialogue social. Plutôt qu'une contrainte réglementaire, le traitement des RPS devient ainsi une opportunité d'améliorer le dialogue institutionnel.

Le dialogue social peut alors se reconstruire sur cette base et alimenter la prévention des RPS.

Le plan d'action défini au cours des séminaires prévoit l'expérimentation d'une méthodologie de résolution de problèmes 2. Elle est testée avec le processus d'élaboration des plannings. A chaque rentrée scolaire, celui-ci est source de tensions avec ses impacts sur la vie personnelle des salariés (famille, second emploi...), sur la qualité perçue de la prise en charge des enfants, sur les sorties éducatives...

Jusqu'ici, les questions suscitées par l'élaboration des plannings ne trouvaient pas de réponses satisfaisantes. Les acteurs ne savaient ni dans quelle instance les traiter (IRP locale ou centrale ?), ni sous quelle modalité participative. Se poser ces questions collectivement a contribué à améliorer l'activité et ses conditions de réalisation dans l'établissement, de même qu'à alimenter plus largement la réflexion sur ces questions au sein de l'association.

ALLER LOIN

Radars : un outil de mise en discussion des différentes visions sur les RPS

1 - p.4

La RPBI ou la recherche « raisonnée » de solutions

2 - p.7

Les séminaires d'appui au dialogue social : une méthodologie éprouvée

3 - p.7

DES ATTENTES CONVERGENTES

Pour identifier des pistes de solutions en ce sens, des séminaires d'appui au dialogue social 3 sont organisés. Les échanges entre les parties prenantes pointent des attentes convergentes : tenir dorénavant des propos modérés envers l'autre, stabiliser la fonction de direction, clarifier le rôle des représentants du personnel, impliquer les IRP dans les réflexions organisationnelles, appliquer un cadre de travail équitable, traiter les questions du personnel d'abord localement... Confiance et bienveillance apparaissent ainsi comme des mots-clés pour atteindre ces objectifs.

CRITÈRES GOLLAC

- Participation à la mise en place des changements d'organisation
- Conciliation entre travail et hors travail
- Soutien social au travail

POUR ALLER PLUS LOIN

2 | LA RPBI OU LA RECHERCHE « RAISONNÉE » DE SOLUTIONS

Expérimentée à l'Institut Médico-Educatif (cas A) sur la question épineuse des plannings de la rentrée, la Résolution de Problèmes Basée sur les Intérêts (RPBI) outille les acteurs pour traiter le fond des problèmes plutôt que de buter sur des a priori. La RPBI repose sur 4 principes et 5 étapes.

Principes de la RPBI :

- Traiter séparément les questions de personnes et le différend
- Se concentrer sur les intérêts en jeu plutôt que sur les positions exprimées
- Dissocier solution et décision
- Recourir à des critères objectifs dans le choix de la solution

Étapes :

- Cerner le problème
- Identifier les intérêts en jeu
- Imaginer des solutions ou un scénario martyr
- Évaluer les solutions ou faire évoluer le scénario martyr
- Choisir la solution ou le scénario alternatif le plus adapté

La méthode permet notamment d'éviter la précipitation à la faveur d'une fausse bonne idée, le piège de « l'arbre qui cache la forêt ». Lorsque le sujet débattu est potentiellement conflictuel, la RPBI présente le double mérite de préserver la relation et de favoriser la créativité dans la recherche de solutions.

Simple de compréhension, la RPBI doit cependant s'inscrire dans une volonté partagée de faire évoluer la culture du dialogue dans l'entreprise, et ce à tous les niveaux.

3 | LES SÉMINAIRES D'APPUI AU DIALOGUE SOCIAL : UNE MÉTHODOLOGIE EPROUVÉE

Le dispositif « Appui aux relations sociales » vise à restaurer le dialogue entre les parties prenantes. Les entreprises qui y ont recours peuvent notamment bénéficier d'un accompagnement qui s'appuie sur 3 séminaires animés par des tiers intervenants selon une méthodologie expérimentée depuis 1996 en Région Rhône-Alpes (www.appui-relations-sociales.fr).

La construction du cadre de cette intervention se fait paritairment, une occasion pour chacune des parties prenantes de l'entreprise d'exposer ses attentes vis-à-vis de la démarche, mais aussi ses craintes de la voir échouer. Des règles sont alors définies entre les participants et consignées dans un document d'engagement qui balise la suite. Chaque journée de séminaire invite les participants à répondre à une question :

- Que serait un dialogue social idéal dans votre structure (le souhaitable) ?
- Quels sont les obstacles aujourd'hui (le vécu, passé et présent, les participants peuvent alors revenir sur des agissements ou des paroles qui ont pu décevoir, voire blesser ; la finalité est de pouvoir se parler sereinement du passif relationnel tout en tournant la page) ?
- Quelles sont les actions à mener pour réduire l'écart entre le souhaitable et la situation vécue jusqu'à présent ?
Les parties conviennent alors ensemble d'un plan d'action : formation, nouvelles règles de fonctionnement, groupes de travail thématiques...

Les exemples cités par les participants pour nourrir les échanges en séminaire sont également utilisés par les intervenants pour favoriser une prise de hauteur sur la façon dont chacun communique avec l'autre et sur ce que cela produit (la méta-communication).

CAS B

REDYNAMISER LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS EN S'APPUYANT SUR LA PRÉVENTION DES RPS

En s'engageant dans l'action collective Drôme-Ardèche, l'ambition de cette entreprise est double : redynamiser la politique de prévention des risques professionnels et dépasser les réponses ponctuelles apportées aux salariés en difficulté. Bref, concevoir une démarche plus globale, intégrée et durable. Pour ce faire, la DRH du site mise sur le développement de compétences internes en prévention des RPS.

IDENTITÉ

- Entreprise de mécanique, filiale d'un groupe
- Établissement autonome de 190 salariés, dont 70 technico-commerciaux
- Fonction RH structurée, membre du comité de direction
- Croissance rapide (+40 salariés en 6 ans)
- Démarche Lean en cours et augmentation progressive du temps de travail

« En s'appuyant sur cet outil de sensibilisation, il est prévu de diffuser par le biais du CHSCT et de l'encadrement une culture de prévention partagée. »

Un groupe de travail est créé, auquel la DRH participe avec son adjointe et une représentante CHSCT. Avec l'appui de l'intervenante extérieure, ce trio s'approprie les contenus des séminaires tenus dans le cadre de l'action collective et les confronte aux singularités de leur entreprise. Au fil de la démarche, le groupe acquiert ainsi une compétence et gagne en légitimité pour impulser et coordonner des actions de prévention des RPS, aux côtés d'autres personnes-ressources internes (IRP, médecin du travail...).

Le groupe pose un premier jalon en élaborant un guide de sensibilisation à destination de toutes les composantes de l'entreprise. Celui-ci a pour objectifs :

- de rendre accessible les notions de risque psychosocial et de prévention par des définitions inspirées de situations concrètes de travail,

- de dédramatiser le sujet des RPS en resituant le risque psychosocial comme risque professionnel à part entière au même titre que le risque chimique ou de chute par exemple,
- d'impliquer tout salarié dans le processus de prévention en lui donnant des clés d'action susceptibles d'être intégrées dans sa pratique quotidienne.

DIFFUSER UNE CULTURE DE PRÉVENTION

En s'appuyant sur cet outil, il est prévu de diffuser par le biais du CHSCT et de l'encadrement une culture de prévention partagée et de faire émerger une responsabilité collective à tous les échelons de l'entreprise. D'autres chantiers seront investis pour cultiver cette dynamique : mise en place d'indicateurs pour vérifier que la prévention des RPS se traduit effectivement par des résultats ; intégration des RPS dans le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER) au même titre que l'ensemble des risques professionnels ; mise en place à terme d'une politique de Qualité de Vie au Travail (QVT) qui puisse être valorisée comme un vecteur de performance.

🔍 CRITÈRES GOLLAC

L'ensemble des critères a été appréhendé mais la dimension portant sur les exigences de travail (quantité, pression temporelle, complexité et conciliation entre travail et hors travail) a fait l'objet d'un travail plus approfondi.

CAS C

INVESTIR DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL POUR ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

IDENTITÉ

- Entreprise de l'agro-alimentaire
- 200 salariés dont 75% en production
- Volant important d'intérimaires pour faire face à l'activité saisonnière
- Regroupement et rachat de sites sur une période récente faisant passer l'entreprise du statut artisanal à celui de filiale industrielle d'un géant de l'agro-alimentaire
- Fonction dédiée à l'animation et la coordination de la sécurité au travail
- Création récente d'une fonction RH

La prévention des RPS n'est pas une nouveauté pour cette entreprise ; un groupe de travail paritaire existe déjà sur ce sujet, un diagnostic a été réalisé et un plan d'action est en cours de déploiement. L'action collective Drôme-Ardèche représente une opportunité de cultiver cette dynamique et d'approfondir certains sujets apparus lors du diagnostic, notamment le renforcement des collectifs de travail à travers l'enjeu des relations et des coopérations professionnelles.

Du fait des évolutions organisationnelles récentes, les salariés, tous services confondus, ont dû s'adapter à de nouvelles exigences et à de nouvelles façons de travailler. Une reconstruction implicite et empirique des relations de travail s'est ainsi opérée.

Afin d'appréhender concrètement la prévention des RPS, un premier temps de la démarche est consacré à l'analyse d'incidents survenus récemment dans le processus de fabrication. Le résultat de ces analyses produites par des groupes de travail *ad hoc* (encadrement supérieur, encadrement intermédiaire et opérateurs) mettent en lumière des conceptions du travail contrastées, y compris au sein d'une même équipe, un manque de partage des règles et repères de travail, notamment sur la notion de « travail bien fait ». Cela altère la coordination mais également les précieux modes de régulation que sont la coopération et la solidarité au travail.

Au terme de ces travaux, avec au cœur des débats la question des rapports collectifs de travail, une charte de la coopération et des relations, intitulée « Valeurs et principes fondamentaux au sein de l'entreprise », est collectivement rédigée

« Une charte de la coopération et des relations [...] est collectivement rédigée et validée. Loin d'être une simple déclaration d'intention, la charte se veut un outil de pilotage. »

et validée. Loin d'être une simple déclaration d'intention, la charte se veut un outil de pilotage. Elle pose des repères susceptibles de régir de nouveaux rapports de travail et se décline en pistes d'actions opérationnelles comme, par exemple, une journée des métiers ou des visites plus régulières des ateliers par la direction générale.

Un dispositif de suivi est prévu. En étroite articulation avec le plan de prévention des RPS établi antérieurement, la charte vise à la fois l'amélioration de la santé au travail et de la performance de l'entreprise. Une manière concrète de rapprocher prévention et production et de partager les difficultés pour en faire autant d'opportunités d'améliorations organisationnelles. Un pas vers la logique de Qualité de Vie au Travail (QVT) 4.

ALLER+LOIN

De la prévention des RPS
à la qualité de vie au
travail (QVT)

4 - p.10

CRITÈRES GOLLAC

Critères liés aux dimensions « rapports sociaux et relations de travail » et « insécurité socio-économique ».

POUR ALLER PLUS LOIN

4 | DE LA PRÉVENTION DES RPS A LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

L'approche de la qualité de vie au travail constitue aujourd'hui une opportunité pour les entreprises de s'inscrire durablement dans une logique d'anticipation et de prévention. Elle constitue également un risque : celui de se cantonner à la mise en place de pratiques visant le seul bien-être individuel des salariés (crèches, conciergeries, espaces de relaxation...).

Plus largement, l'approche de la qualité de vie au travail permet aux entreprises de poser la question du bien-être au travail et de faire le lien avec la performance. Ce faisant, elle permet d'aborder et de mettre en cohérence différentes dimensions qui peuvent y contribuer (prévention des RPS, de la pénibilité, égalité professionnelle, conduite du changement, gestion des parcours professionnels...).

Objet de dialogue social, une telle approche doit être le résultat d'une construction propre à chaque entreprise. L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 invite à agir dans ce cadre à la fois sur l'amélioration des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et sur leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu du travail (mise en place d'espaces de discussion sur le travail, articulation avec les instances de dialogue social...). Des objectifs exigeants mais familiers aux entreprises ayant déjà entrepris une démarche de prévention des RPS.

CAS D

FAIRE MONTER EN COMPÉTENCES DES PRÉVENTEURS INTERNES

Un épisode récent de tensions au sein du personnel des ateliers de cette entreprise est présenté comme « douloureux et incompréhensible ». L'action collective Drôme-Ardèche représente l'occasion de repérer les causes des dysfonctionnements afin de les anticiper à l'avenir. Mais cette démarche croise la politique de prévention des RPS déclinée depuis le siège parisien...

IDENTITÉ

- Etablissement de réparation d'engins de chantier faisant partie d'un groupe international
- Site comptant une trentaine de salariés, moitié bureau et moitié ateliers
- Sous la responsabilité d'un responsable de site (N+1) et d'un directeur Matériel (N+2) hors site
- DRH centralisée au siège en charge d'une démarche RPS nationale
- Activité dont le carnet de commande se négocie au niveau Groupe

La DRH du siège émet des réserves quant à cette initiative locale. Une enquête a en effet déjà été diligentée auprès d'un consultant de la capitale pour entendre individuellement les salariés concernés par l'incident. La direction locale craint, elle aussi, une redondance avec ces entretiens et une résurgence des tensions encore très présentes malgré les mesures prises pour les résorber.

Un trio de préventeurs internes est néanmoins constitué, formé du directeur de site et de représentants des salariés bureau et ateliers. De concert avec le directeur Matériel (N+2), les attendus sont précisés avec l'intervenant de l'action collective. Il s'agit de faire monter en autonomie ce trio local de préventeurs : accroître son niveau de compétences en prévention des RPS, le doter de méthodes, outils et indicateurs afin qu'il soit en mesure de repérer et nommer les premiers signes de dégradation des situations de travail.

Avec l'aide de l'intervenant, le trio s'appuie sur le contenu des séminaires de l'action collective qu'il revisite entre les séances interentreprises. Au-delà du constat des tensions relationnelles,

une prise de conscience s'opère sur la nécessité d'une analyse plus objective du travail.

L'intervenant invite les membres du groupe prévention à exposer des situations de travail 5. Des contraintes, contradictions et questionnements émergent. Pour les uns, le rapport au temps est difficile et le sentiment d'être débordé est prégnant (les demandes internes et externes viennent de tout le territoire français et les urgences se télescopent). Pour d'autres, la consigne de réparation des équipements sur la base d'une norme d'utilisation prédéterminée questionne la qualité du travail. Le sentiment de « mal faire » côtoie le désir de « faire durer le plus longtemps possible le matériel ». Mais l'organisation se réfère désormais à un cadre économique privilégiant un cycle d'utilisation court du matériel en phase avec l'évolution des techniques et des technologies embarquées.

DES TENSIONS INHÉRENTES AU TRAVAIL À PRENDRE EN COMPTE

La mise en visibilité de contraintes liées au travail, mais aussi des différents points de vue et façons de faire, lève des incompréhensions avant qu'elles ne se mutent en tensions. Inévitables car inhérentes au travail, de telles tensions deviennent pathogènes si elles ne sont pas nommées et travaillées pour identifier des solutions. Le risque psychosocial peut alors s'inscrire dans le cadre du groupe local de prévention avec pour visée l'amélioration des processus et en perspective la place du facteur humain dans le travail.

« Au-delà du constat des tensions relationnelles, une prise de conscience s'opère sur la nécessité d'une analyse plus objective du travail. »

ALLER+LOIN

L'analyse des situations-problèmes et l'approche C2R du réseau Anact-Aract

5 - p.12

CRITÈRES GOLLAC

- Qualité empêchée
- Soutien social au travail
- Violence au travail
- Complexité du travail

POUR ALLER PLUS LOIN

5 | L'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLÈMES ET L'APPROCHE C2R DU RÉSEAU ANACT-ARACT

L'Analyse des Situations-Problèmes (ASP) vise à identifier, à partir de situations de travail, des facteurs de risque sur lesquels agir pour une prévention durable.

L'ASP compte 8 étapes dont la mise en œuvre est facilitée par une formation :

1. Constituer un groupe de travail, interhiérarchique et représentatif des différents métiers, chargé de faire des propositions d'actions de prévention à partir de situations de travail ayant eu des conséquences sur la santé d'un ou plusieurs salariés.
2. Sélectionner et libeller une situation-problème emblématique des difficultés rencontrées.
3. Énoncer les conséquences sur l'activité, le collectif de travail et les individus.
4. Identifier les causes racines et en préciser l'analyse afin de repérer les principaux facteurs de risque.
5. Identifier les ressources existantes (mobilisées ou pas).
6. Cibler d'autres situations ayant les mêmes caractéristiques que la situation analysée afin de mettre en évidence des situations de travail à potentiel RPS.
7. Apprécier le niveau de gravité.
8. Formuler les pistes d'action de prévention.

Cette approche repose sur l'hypothèse d'une tension permanente et inhérente entre les exigences des salariés (reconnaissance, autonomie, sécurité d'emploi...) et celles de l'organisation (GRH, productivité...). Les écarts possibles entre les deux peuvent être influencés par le contexte de l'entreprise (culture, gouvernance, stratégie, changement...) et les relations au travail (soutien social, relation au public ou au client...).

Trois leviers peuvent être explorés pour identifier des pistes d'action :

- diminuer les **contraintes** (par exemple, correction de défauts dans les outils de travail, une meilleure répartition de la charge...),
- accroître les **ressources** qui permettent de gérer les contraintes (par exemple par la formation, par plus d'autonomie, plus de coopération entre les équipes...),
- améliorer les **régulations** (espaces de dialogue existants, marges de manœuvre de l'encadrement...).

Pour plus d'information, le lecteur peut visionner la vidéo présentant le modèle C2R (Contraintes, Ressources, Régulation) sur le site www.anact.fr.

CAS E

METTRE EN PLACE DES GROUPES D'EXPRESSION DE PAIRS

Engagée dans un projet de regroupement de sites, cette entreprise décide de s'appuyer sur l'action collective Drôme-Ardèche pour mettre en place des groupes d'expression d'opérateurs et d'encadrants. L'objectif ? Repérer les craintes et les dysfonctionnements organisationnels et identifier des pistes d'amélioration. Séduit par la démarche, le Comité de direction (Codir) se constitue aussi en groupe d'expression de pairs.

IDENTITÉ

- Industrie manufacturière, filiale d'un groupe étranger
- 160 salariés, dont 120 en production
- 2 sites de production sur un même bassin géographique avec chacun leur spécificité, leur culture et leur histoire
- Regroupement des sites avec projet d'agrandissement
- Fonction RH dédiée, membre du Comité de direction

« A côté des contraintes, les échanges permettent d'identifier des ressources sur lesquelles s'appuyer pour prévenir les RPS, notamment un attachement fort au métier. »

ALLER+LOIN

La technique de l'instruction au sosie

📍6 - p.14

La prévention : une fusée à trois niveaux

📍7 - p.14

La prise de parole en groupe n'est jamais chose aisée. Pour que les participants puissent s'exprimer sur leur travail quotidien et en débattre, l'intervenant propose la méthode de « l'instruction au sosie » 📍6. Un opérateur parlera, dans ce cadre, des conditions dans lesquelles il peut réaliser un beau travail de coupe, un autre du port prescrit des gants qui permet de prévenir les coupures mais qui empêche la précision et la rapidité du geste professionnel par manque de contact tactile avec la matière.

CONTRAINTES ET RESSOURCES

Au cours de ce travail, ce sont finalement moins les craintes liées au regroupement qui émergent que des situations de travail sources de tensions, voire de conflits. Membres du Codir comme opérateurs de terrain relèvent ainsi les contradictions générées par un organigramme complexe (certains directeurs réfèrent directement au siège situé à l'étranger), les différences culturelles et réglementaires qui en découlent ou bien encore les contradictions entre les objectifs interservices. Par exemple, la réduction des coûts recherchée dans tel service entre en conflit avec la réactivité commerciale attendue ou la maintenance des équipements. Le « nez dans le guidon », le personnel ne prend plus le temps de s'entraider, chacun se débrouille seul tout en craignant de mal faire.

A côté des contraintes, les échanges permettent également d'identifier des ressources sur lesquelles s'appuyer pour prévenir les RPS,

notamment un attachement fort au métier (un « travail passion »), un sentiment d'appartenance à l'entreprise au travers de ses produits et savoir-faire, un fort esprit d'initiative, le partage d'astuces pour dépasser les situations inédites.

DES REPÈRES FACE AU CHANGEMENT

De ce travail, le groupe paritaire constitué pour l'action collective retient plusieurs principes : travailler la cohérence managériale au plus haut niveau, renouer avec des pratiques oubliées (par exemple, les « causeries » du lundi matin), écouter le terrain (pour résoudre les problèmes techniques), débattre au sein d'espaces adaptés des inévitables contradictions du travail. Au-delà de la prévention du risque psychosocial, ces principes sont autant de repères pour faire face au changement de culture interne en cours 📍7 et viser l'amélioration continue des processus techniques, organisationnels et humains.

📍 CRITÈRES GOLLAC

- Qualité empêchée
- Soutien social au travail
- Complexité du travail
- Utilisation et développement de ses compétences
- Reconnaissance
- Participation à la mise en place des changements d'organisation

POUR ALLER PLUS LOIN

6 | LA TECHNIQUE DE L'INSTRUCTION AU SOSIE : UNE MANIÈRE ORIGINALE DE PARLER DU TRAVAIL DES AUTRES

Mise au point par Ivar Oddone chez Fiat dans les années 70, l'instruction au sosie est une méthode de la psychologie du travail qui peut être utilisée pour mettre en discussion collectivement les différentes façons de travailler, de partager les points de butée, d'échanger sur les règles de métier, les astuces...

La consigne suivante est donnée : « Supposons que je sois votre sosie et que demain je me trouve en situation de devoir vous remplacer dans votre travail, quelles sont les instructions que vous voudriez me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution ? ».

Partant de cette question, la mise en débat entre salariés des difficultés liées à leur métier, mais aussi des ressources pour y faire face, peut ensuite faciliter des discussions avec le management ⁸. L'instruction au sosie constitue ainsi un outil précieux pour comprendre les dysfonctionnements de l'organisation.

7 | LA PRÉVENTION : UNE FUSÉE À TROIS NIVEAUX

La prévention des risques comporte trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire.

- La prévention primaire cherche à éliminer le risque à la source.
- A défaut de pouvoir supprimer le risque, la prévention secondaire tente de le maîtriser.
- La prévention tertiaire, dite curative, traite les conséquences du risque sur les individus pour en contenir les troubles associés.

Exemple à partir d'un même risque : la violence verbale ou physique des usagers envers un conseiller clientèle.

Prévention tertiaire : soutien psychologique pour les salariés victimes d'une agression, débriefing collectif...

Prévention secondaire : formation des salariés à la gestion des situations difficiles, dispositif de protection physique (séparation vitrée, bouton d'urgence...), échange de pratiques...

Prévention primaire : diminution des « irritants » pour les usagers (délais d'attente, mauvaises informations, non qualité...), augmentation des marges de manœuvre des salariés face au public (accès informatique, autorisation d'accorder un geste commercial, formalisation de « bonnes pratiques » partagées...)

Une démarche de prévention s'appuie sur ces trois niveaux et cherche à réduire la proportion d'actions curatives (tertiaires) au profit d'actions réellement préventives (primaires).

8 | LE MANAGEMENT DU TRAVAIL OU LA FONCTION RÉGULATRICE DE L'ENCADREMENT

Absorbés par des activités de reporting et de gestion, beaucoup d'encadrants ne parviennent plus à remplir leur rôle de soutien et d'appui aux équipes, de régulation du travail au quotidien. Conscientes des liens entre conditions de travail et management, certaines entreprises intègrent dans leurs plans d'action « prévention des RPS » des actions dédiées au management. Dans bien des cas cependant les actions de sensibilisation ou de formation de l'encadrement (formation à l'amélioration des conditions de travail ou à la prévention des RPS) ne prennent pas en compte l'organisation du travail et le système de management dans sa globalité.

Au-delà de la seule évolution des compétences managériales, l'approche par le « management du travail » du réseau Anact-Aract propose de repositionner la fonction d'encadrement sur des activités de régulation et d'organisation du travail. Elle vise à faire de l'encadrement une ressource en soutien aux individus et aux collectifs de travail. Pour cela, elle s'appuie notamment sur la mise en cohérence des décisions managériales et la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, que ce soit dans le cadre des processus d'accompagnement du changement, lors de la définition d'objectifs annuels ou, de façon plus régulière, pour assurer la régulation des tensions inhérentes au travail.

IDENTITÉ

- Secteur de l'assurance et de la gestion de contrats prévoyance
- Établissement d'une trentaine de salariés faisant partie d'un grand groupe (> 1000 personnes)
- Équipes composées de gestionnaires de dossiers clients
- Croissance rapide
- Entreprise « familiale » qui s'est « professionnalisée »
- Environnement règlementaire mouvant et complexe
- Directrice d'établissement s'appuyant sur un encadrement issu des rangs
- Création récente d'une délégation du personnel (DP)

« Tout a commencé le jour où l'une de mes collaboratrices s'est effondrée en larmes dans mon bureau en m'annonçant son souhait de démissionner... ». De fil en aiguille, la direction découvre que cette salariée et une de ses collègues subissent des pressions de la part de trois autres personnes. L'encadrement est sidéré de la situation qu'il n'avait pas perçue.

Les dispositions suivantes sont prises par la direction : rencontres avec chacun des protagonistes, soutien psychologique individualisé, sanctions disciplinaires. Pour autant, le trouble suscité par ces événements persiste, les relations entre les personnes sont affectées et des clans se forment.

L'action collective Drôme-Ardèche permet d'interroger les tenants et aboutissants de la crise. Une analyse s'engage dans un groupe de travail réunissant des délégués du personnel et l'encadrement, dont la directrice. Elle vise à :

- mettre en exergue les conséquences de cet événement,
- comprendre l'enchaînement de causes,
- identifier les actions à conduire en matière de prévention primaire et secondaire 7.

Des salariés volontaires impliqués dans l'événement y sont associés. Leur témoignage est en effet indispensable pour mener l'analyse de la situation-problème 5.

Parmi d'autres points, ce travail va mettre en évidence le fait que les chefs de service n'ont pas été impliqués dans la gestion de l'événement, alors qu'ils ont des réunions régulières avec la direction (comités de pilotage mensuels, comités de gestion bimensuels). Ils n'ont donc pas été en mesure d'informer leurs équipes et de réguler l'impact sur les salariés des décisions prises. Plus globalement, les membres de l'encadrement – tous issus du rang – expriment une difficulté à

assumer pleinement leurs fonctions, notamment à recadrer des comportements inadaptés, réguler les tensions, animer l'équipe, discuter des problèmes rencontrés dans le travail, favoriser l'élaboration collective de solutions.

SOUTENIR L'ENCADREMENT SANS LE STIGMATISER

In fine, les travaux du groupe pointent le rôle central de la fonction managériale sans pour autant la stigmatiser. Des pistes d'action sont proposées : amélioration du fonctionnement de la ligne hiérarchique dans la prise de décisions et dans la communication interne, régulation des situations-problèmes, charte du management. Mais comment passer des intentions à l'action ? La direction mise sur une formation-action avec l'ensemble des chefs de service. Le cahier des charges précise que les participants devront analyser ensemble les difficultés qu'ils rencontrent et produire leurs propres outils.

Partant d'une situation d'allégation de harcèlement moral au départ, les acteurs ont ici su tirer profit d'une méthode d'analyse pour améliorer le fonctionnement hiérarchique ainsi que la régulation des incidents ou événements indésirables.

CRITÈRES GOLLAC

- Soutien social au travail
- Violence au travail

ALLER+LOIN

**La prévention :
une fusée à trois niveaux**
7 - p.14

**L'analyse des situations-
problèmes et l'approche
C2R du réseau Anact-Aract**
5 - p.12

**Le management du travail
ou la fonction régulatrice de
l'encadrement**
8 - p.14

CAS G

ENGAGER L'ACTION À LA SUITE D'UNE ENQUÊTE SOCIALE

IDENTITÉ

- Centre de formation et d'apprentissage technique ou professionnel
- 70 salariés dont le cœur de métier est formateur
- Mode de gouvernance associatif
- Plusieurs mouvements internes récents (direction, encadrement, équipe pédagogique)
- Informatisation qui crée des inquiétudes chez le personnel
- Questionnaire d'enquête sur le climat social déjà diffusé avant la démarche collective

Un questionnaire sur les RPS, d'accord mais après ? Comment, à partir des résultats, s'engager dans l'action ? Conscient que faire passer un questionnaire sans exploiter ses résultats peut créer d'importantes désillusions pour les salariés qui ont répondu, le CHSCT de cet établissement souhaite profiter de l'action collective Drôme-Ardèche pour donner une issue constructive à l'enquête conduite en interne.

L'enjeu est de taille : 70% des salariés ont répondu au questionnaire. Il s'agit donc maintenant de mieux comprendre l'ampleur et l'origine du mal-être ambiant, source de dégradation progressive du climat social. Il s'agit également de mieux définir les contours de l'action du CHSCT, au-delà de la prise en compte des cas individuels.

Pour exploiter les résultats du questionnaire, deux restitutions sont organisées, respectivement auprès de l'encadrement et du personnel. La mise en discussion des résultats y est privilégiée plutôt qu'un simple compte-rendu « descendant ». Un troisième temps d'échanges va permettre à l'encadrement et au personnel de préciser et de nommer ensemble un certain nombre de difficultés génératrices de RPS. Sur la base de ce diagnostic partagé, une majorité de participants exprime le souhait que la démarche se poursuive. Un groupe mixte de prévention RPS est constitué. Sa mission est d'identifier des leviers de prévention et d'adresser au CHSCT des propositions d'actions.

APAISER LES INQUIÉTUDES

Des points de vigilance sont identifiés pour la poursuite de l'action. La constitution du groupe prévention peut, par exemple, être vécue comme une menace par les instances représentatives du personnel (IRP). Quelles seront les prérogatives du groupe prévention, sa valeur ajoutée par rapport aux ressources existantes ? Ce groupe risque-t-il de court-circuiter les IRP ? Apaiser les inquiétudes implique de clarifier ces questions en amont. L'affrontement entre les personnes constitue un autre risque, comme chaque fois qu'il y a confrontation de points de vue dans un

contexte de relations dégradées. Dans ce cas, il est en effet fréquent que chacun campe sur ses positions, attribuant à l'autre la responsabilité des dysfonctionnements. Les participants n'étant plus en capacité de s'écouter, aucune élaboration collective n'est alors possible. Face aux perspectives de dérapage, voire de représailles, chacun se réfugie dans le silence ou se cantonne dans des propos édulcorés, évitant ainsi d'aborder les vrais problèmes. De façon paradoxale, les échanges peuvent alors donner l'impression que « les choses ne vont pas si mal ».

Dans tous les cas, le rôle de l'animateur est déterminant. Ici, outre la formulation et le rappel des règles d'échange, il a veillé à l'expression de chacun. Il a également donné à voir comment, loin de se contredire, les propos des uns et des autres témoignaient de la multiplicité des paramètres à prendre en compte. Ce faisant, il a permis à chaque participant de s'approprier la problématique et de s'engager dans un réel processus de co-élaboration.

« La constitution d'un groupe prévention peut être vécue comme une menace par les Instances Représentatives du Personnel (IRP). Quelles seront les prérogatives du groupe prévention, sa valeur ajoutée ? »

CRITÈRES GOLLAC

- Tensions avec le public
- Utilisation et développement de ses compétences
- Participation à la mise en place des changements d'organisation
- Violence au travail
- Reconnaissance

CAS H

CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT DES INDICATEURS ADAPTÉS

IDENTITÉ

- Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), membre d'une union de 4 associations
- 50 salariés ETP, entre 75 et 100 en incluant les CDD et temps partiels
- Création récente (< 1 an) du CHSCT
- Mouvements récents de l'encadrement et de postes clés
- Réorganisation du service soins
- Public bénéficiaire suivi par le personnel jusqu'au décès, alourdissement des pathologies prises en charge

Prévenir les RPS oui, mais à partir de quels signaux d'alerte ? Avec quels moyens pour agir lorsqu'un ou plusieurs de ces signaux apparaissent ? Qui est en charge de les mettre en œuvre ? Le CHSCT voit en l'action collective Drôme-Ardèche l'opportunité de répondre à ces questions. La démarche associe plus largement les autres représentants du personnel et les responsables de services.

Partant des indicateurs de risque ou signaux d'alerte proposés par l'INRS, un groupe de travail *ad hoc* identifie 5 questions à travailler :

1. Quels sont les indicateurs de risque pertinents au regard de la taille de la structure et de son activité ?
2. Quelle est la signification de chaque indicateur dans le contexte spécifique de l'établissement ?
3. Lorsque l'indicateur devient actif, ou le signal d'alerte lancé, quelles sont les actions qu'il convient de mettre en œuvre ?
4. Qui sont alors les acteurs concernés ?
5. Au regard des pratiques de prévention à l'œuvre dans l'établissement, quelles sont les pistes d'amélioration permettant de mieux gérer le risque ?

TENSIONS AVEC LES FAMILLES...

Lors d'une réunion, le groupe de travail définit une vingtaine d'indicateurs adaptés à l'établissement. Par exemple, l'un d'eux concerne les tensions avec les familles d'usagers (nombre, fréquence et récurrence). Il met éventuellement en évidence une dégradation de la qualité du service qui peut résulter d'une surcharge de travail et, par conséquent, d'une tension croissante au sein des équipes. Il peut aussi traduire un déficit de régulation des comportements inadaptés des usagers et des familles. Pour y pallier, le groupe identifie une ressource préexistante : la réunion de coordination à laquelle participent la responsable des soins, le directeur et le médecin. Propice à l'analyse de fiches d'événement, cet espace de discussion doit permettre de décider d'actions à conduire au plus près de la réalité opérationnelle des salariés. Il est pour cela convenu d'associer les salariés concernés à l'analyse en fonction de leur niveau d'implication dans les événements.

En élaborant leurs propres indicateurs à partir d'indicateurs génériques, les acteurs internes de la prévention leur ont donné du sens. En outre, les pistes d'amélioration sont venues enrichir le plan de prévention. À titre d'illustration, toujours concernant les relations avec les familles, des ressources supplémentaires ont été identifiées : formation des professionnels à la gestion des situations de tensions avec les usagers ou leurs familles, recours à des procédures juridiques éventuelles, élaboration concertée des procédures internes et temps d'expérimentation/ajustement avant de les valider.

CRITÈRES GOLLAC

- Contact avec la souffrance
- Conflit éthique
- Tensions avec le public
- Soutien social au travail
- Violence au travail
- « Soutenabilité » du travail

« En élaborant leurs propres indicateurs à partir d'indicateurs génériques, les acteurs internes de la prévention leur ont donné du sens. »

POUR ALLER PLUS LOIN

9 | LE MYTHE DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Une idée reçue veut que les salariés résistent au changement parce qu'ils n'en perçoivent pas l'impérieuse nécessité. Il suffirait donc de communiquer plus, ou mieux, sur le sens du changement pour que le personnel adhère au projet proposé.

Dans les faits, les salariés ou leurs représentants expriment très souvent une parfaite compréhension des raisons du changement : réalité économique, obligation réglementaire, évolution sociétale... Les échanges entre participants à l'action collective conforte l'idée que ce qui pose difficulté est moins le changement en soi (le pourquoi) que sa mise en œuvre (le quoi et le comment). Ainsi, si les salariés « résistent », c'est moins par incapacité à admettre le sens que par impossibilité à faire entendre leurs propres enjeux.

Communiquer sur le sens du changement est donc nécessaire mais insuffisant pour prévenir les tensions ou dénouer les blocages, sources de RPS. D'autres facteurs d'adhésion au changement sont à prendre en compte :

- l'impact du changement sur les compétences (personne n'arrive à se projeter dans une nouvelle organisation si celle-ci présente un risque d'échec professionnel) ;
- l'état des coopérations internes (sont-elles un levier ou un frein au changement ?) ;
- la confrontation constructive des intérêts des personnes concernées (par opposition à un dialogue d'affrontement stérile basé sur les positions) ;
- la mémoire passée du changement (elle peut expliquer l'absence de confiance, voire de la défiance, envers le projet proposé aujourd'hui).

Ces facteurs sont à prendre en compte le plus en amont possible d'un projet de changement. Les parties prenantes doivent au préalable s'entendre sur la modalité de dialogue la plus adaptée (information, consultation, concertation, négociation...). Dans le cas contraire, la gestion participative du changement, pourtant souhaitable, pourrait générer plus de résistance que d'adhésion.

RPS : UNE AUTRE FAÇON DE VOIR LES CHOSES

DE LA CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE À L'OPPORTUNITÉ D'AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

L'action collective, racontée ici à travers 8 cas pratiques, est la résultante d'une dynamique locale de préventeurs institutionnels et d'un constat partagé sur le triple déficit des entreprises en prévention des RPS : déficit de connaissances, de méthode et de dialogue. Si l'action a permis aux entreprises de se mettre en mouvement ou de relancer une dynamique, elle laisse à penser que les entreprises ont tout à gagner à s'appuyer dans la durée sur les ressources du territoire.

UN PREMIER BILAN PLUTÔT POSITIF..

- Travailler la question des RPS en interentreprises a astreint les participants de l'action collective à inscrire ce sujet dans leurs priorités ; un premier effet qui plaide en faveur de la modalité action collective.
- L'action a contribué à la montée en compétences d'une vingtaine d'acteurs, membres de direction et représentants de salariés, et de leurs pairs en entreprise où les enseignements de la démarche ont été diffusés. Ils ont pu mieux saisir la complexité des RPS, entrevoir par quel bout « l'attraper » dans une logique de prévention durable, arriver à en débattre dans le respect du point de vue de l'autre.
- Toutes les entreprises de l'action s'inscrivent désormais dans une dynamique d'amélioration continue de leur organisation. Certaines ont perçu les avantages à passer d'une approche de la prévention de la souffrance au travail – qui stigmatise – à la Qualité de Vie au Travail (QVT) – qui valorise.

Une telle approche globale et durable intègre différentes dimensions de l'entreprise comme la stratégie et la GRH qui, en s'appuyant sur le dialogue et la régulation, redeviennent des leviers de performance.

... MAIS UN POINT DE VIGILANCE : L'AUTONOMIE

- L'action collective montre que les entreprises ont des difficultés à rester autonomes après une intervention limitée dans le temps d'un consultant. Elles expriment, après l'intervention, un sentiment d'inquiétude à l'idée de devoir voler de leurs propres ailes. Plusieurs craignent que l'attention portée à la prévention des RPS dans l'entreprise pendant l'action ne se relâche après le départ de l'intervenant.
- Il est souligné par tous que dans un certain nombre de situations, notamment de tensions, l'intervention d'un tiers extérieur reste nécessaire pour y faire face avec succès.

QUELLES SUITES À L'ACTION COLLECTIVE ?

PISTES POUR LES ACTEURS CONSEIL AUX ENTREPRISES

L'action collective pose la question de la continuité de l'appui conseil aux entreprises.

C'est la réflexion qu'anime le Comité interinstitutionnel Drôme-Ardèche en prévention des RPS autour de l'idée de la coordination des ressources sur ce sujet sur le territoire. Cela pourrait prendre différentes formes, dont une meilleure cohérence des dispositifs publics auxquels les entreprises peuvent recourir, l'échange de pratiques entre préventeurs, des accompagnements d'entreprises mieux articulés entre préventeurs, des actions de sensibilisation organisées de manière concertée entre les acteurs conseil aux entreprises (OPCA, chambres consulaires, services de santé...).

Par ailleurs, une action collective qui a profité à 8 entreprises doit permettre de tirer des enseignements et des éléments de méthode à transférer vers un nombre plus large d'entreprises. Il faut pour cela que des acteurs-relais s'approprient ces résultats et les diffusent.

Parmi eux :

1. Les relais préventeurs (services de santé au travail, Carsat, unités territoriales de la Direccte, OPPBTP, MSA...), pour faire le lien entre les demandes et les besoins des entreprises ;
2. Les relais RH-emploi-formation (chambres consulaires, OPCA, animateurs Direccte et Région, maison de l'emploi...), pour faire le lien entre santé et développement des entreprises.

Un monde les sépare aujourd'hui ! Mais l'ambition d'une coordination des ressources du territoire est aussi de les rapprocher tout en valorisant leur spécificité.

Cette publication est le fruit des enseignements tirés d'une action collective en prévention des RPS menée en 2013-2014 auprès de représentants du personnel, direction et salariés de 8 entreprises de Drôme-Ardèche, avec pour finalité de leur donner des clés pour agir.

À la fois bilan, outil et support de réflexion, cette publication cherche à donner envie au lecteur d'agir en prévention des RPS en lui montrant la diversité d'actions expérimentées dans le cadre de l'action collective. Elle illustre notamment des modalités d'actions complémentaires au Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) et au plan de prévention pour faire progresser les entreprises au-delà de leurs obligations réglementaires.

Avec le soutien financier de

