

Les risques psychosociaux



- 13. Les dirigeants en première ligne d'une démarche efficace
- 15. Des initiatives locales à la disposition des entreprises
- 18. Apprendre pour ne pas se laisser surprendre
- 20. Un engagement dans la durée
- 22. Formation, action, fusion
- 24. Du document unique dédié aux RPS

Les risques psychosociaux, tout le monde en parle, mais qui sait réellement ce que cela recouvre ? Et surtout comment les prévenir. Ce sont des risques qui peuvent avoir des effets dévastateurs sur un collectif de travail et toucher durablement la performance de l'entreprise. Les combattre demande de la méthode mais également un engagement franc et massif de la part des dirigeants.

Les dirigeants en première ligne d'une démarche efficace

« **BEAUCOUP DE DIRECTIONS** générales observent actuellement des tendances qui interpellent : apathie des équipes, baisse de l'engagement, difficultés à recruter, attractivité en baisse, recherche du sens du travail... » Ce constat de Mathieu Detchessahar, professeur des universités à l'université de Nantes et chef du laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique, est largement partagé dans le monde entrepreneurial. Sans être forcément synonymes de risques psychosociaux (RPS), ces signes peuvent néanmoins s'avérer annonciateurs d'une dégradation silencieuse et durable du climat social d'une entreprise. Et indiquer que c'est le moment de s'interroger sur l'émergence de tels risques au sein de l'entreprise.

À l'instar de tous les risques professionnels, les RPS doivent faire l'objet d'une évaluation, être inscrits dans le document unique afin que soit ensuite défini un plan d'action qui sera décliné sous forme d'actions concrètes pour prévenir leur survenue. Mais mettre en œuvre des actions se heurte encore trop souvent à une forte inertie. « On constate que les entreprises ont souvent beaucoup de mal à se lancer. Elles ne savent pas toujours comment s'y prendre, comment aborder les sujets, et même une fois la décision prise, elles ont des difficultés à organiser le travail de prévention », observe Cyril Colson, contrôleur de sécurité à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté.

Si les risques psychosociaux sont aujourd'hui connus, tout le monde



REPÈRES

Les risques psychosociaux correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

Pour en savoir plus, lire le dossier web « Risques psychosociaux » de l'INRS sur www.inrs.fr

n'en a pas la même représentation, ni la même définition. « C'est pourquoi il est impératif de commencer par bien comprendre ce que c'est, ce que cela recouvre, de quoi on parle, insiste Valérie Langevin, experte d'assistance conseil à l'INRS. Cette base est un élément fondamental pour entreprendre et réussir une démarche de prévention. » Et pour qu'une démarche soit efficace et pérenne, ce sont les dirigeants qui en constituent les acteurs incontournables et qui doivent prendre en main le sujet.

En l'absence d'une ferme conviction de leur part de l'importance de la thématique et d'un appui réel auprès de leurs équipes, rien ne pourra être mis en œuvre efficacement. Ils doivent porter le projet, impulser la dynamique collective nécessaire, même s'ils délèguent ensuite sa mise en œuvre. Car prévenir les risques psychosociaux reste un travail de fond, qui se déroule sur un temps long, avec des moments de doute, des avancées timides avant d'aboutir à des effets concrets. Il faut par conséquent être convaincu du cap à tenir, même quand les vents sont contraires.

Consensus social

« Lorsque l'on est sollicité sur les RPS par les entreprises, les dirigeants sont rarement dans l'optique de questionner le travail et son organisation, constate >>>



Claude Vadeboin, psychologue du travail à la Carsat Rhône-Alpes. Ils souhaitent des pistes pour mieux communiquer en interne, ou délivrer des formations à leurs managers », sans chercher à aller au-delà. « Il est vrai qu'il est plus facile de s'interroger sur les pourtours du travail tels que la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, les espaces de travail, la qualité de vie, etc., complète Mathieu Detchessahar. Une telle approche présente l'avan-



tage d'être assez facile et rapide à mettre en œuvre, concrète – on a rapidement des résultats à montrer – et d'offrir un relatif terrain de consensus social. Et on a un acteur tout désigné: la direction des ressources humaines. » S'interroger sur l'organisation du travail s'avère plus long, complexe et moins consensuel, mais les gains en termes d'efficacité sont importants et les effets d'une telle démarche sont durables. Pour autant, se pose la question de convaincre les décideurs de se lancer dans une démarche de prévention des RPS? « Souvent, le point de blocage pour déployer un plan d'action est le manque de diagnostic concret et opérationnel », poursuit Valérie Langevin. Alors que les chefs d'entreprise aiment justement être dans le concret et aller droit au but.

« Il est nécessaire de présenter aux décideurs des éléments concrets, des exemples d'actions qui peuvent être menées. Les outils de l'INRS "RPS-DU" et "Faire le point RPS" permettent justement une cotation des risques présents dans l'entreprise et ouvrent des pistes d'actions concrètes, comme la répartition de la charge de travail dans les équipes. Ceci est possible grâce à un effort de description précise des situations de travail au moment de l'évaluation. »

Espaces de dialogue

Une telle approche nécessite d'ouvrir des temps de dialogue en mettant tous les acteurs autour de la table. « Les désordres observés découlent en grande partie de la division du travail, estime Mathieu Detchessahar. Aujourd'hui, les entreprises sont structurées en activités séparées: service commercial, service technique, service achats, service qualité, service logistique, etc. Si on veut engager une politique de soutien au travail, il faut réussir à sortir de ces organisations déléguées et renouer avec le collectif. Le dernier espace de dialogue et de décloisonnement de ces organisations devrait être le comité de direction, où devraient se reconstituer un regard unifié sur l'entreprise et un dialogue autour de l'organisation du travail. » Mais même là, c'est difficile. Car le dialogue dans l'entreprise est une figure à double tranchant. « Avant de parvenir à des bénéfices, il faut passer par le "feu du dialogue" où

sont mis sur la table les désaccords, les luttes de territoire, les intérêts divergents notamment, poursuit-il. Et souvent, on préfère renoncer au dialogue pour éviter cette phase. »

Il ne suffit pas de se réunir, il faut également poser les bonnes questions. « Par expérience, avoir une approche par risque s'avère peu efficace, témoigne Claude Vadeboin. En revanche, si on rentre par la question: "Qu'est-ce qui freine votre performance, qu'est-ce qui entrave un service de qualité?", alors on va rapidement questionner l'organisation du travail. Les chefs d'entreprise sont attentifs à ces sujets, car c'est dans leur cadre de référence, davantage que les risques professionnels. Et partant de là, on déroule le fil et on peut aborder tous les risques rencontrés dans l'activité et leurs impacts sur la santé. » Instaurer un dialogue sur le travail dans son entreprise demande donc de dégager du temps, d'organiser la discussion, de définir les sujets abordés. « Ça relève d'une ingénierie des espaces de dialogue sur le travail, avance Mathieu Detchessahar, un brin provocateur. Et sous réserve que les directions restent des acteurs centraux dans ce dialogue. »

En matière de risques psychosociaux, il est aisé de trouver beaucoup de raisons, souvent mauvaises, qui concourent à repousser le passage à l'action. Faute d'agir suffisamment tôt, des dégradations discrètes mais durables du climat social, des conditions de travail, peuvent aboutir à de gros blocages: mouvement de grève spontané, baromètre social aux résultats en décalage avec la perception de la direction... « Quand on est dans le déni, le réel nous rattrape tôt ou tard », remarque Mathieu Detchessahar. Et alors on n'agit plus de façon préventive mais en urgence, pour éteindre un feu. C'est pourquoi il importe d'avoir conscience que des équipes en souffrance peuvent mettre en péril l'avenir d'une entreprise, en rejaillissant sur la qualité du travail, la tenue des délais, les relations clients. Et que la clé est entre les mains des décideurs. ■ C. R.

ZOOM

DES RÉFLEXIONS POUR SENSIBILISER LES FUTURS MANAGERS

Un des grands enjeux actuels est d'aborder, dès la formation initiale des futurs cadres et dirigeants d'entreprise, les questions de santé et sécurité au travail, parmi lesquelles la prévention des RPS. L'INRS, via son département formation, a élaboré un module immersif en e-learning « Management et prévention des risques psychosociaux ». « On propose aux responsables et dirigeants de demain, dans les cursus d'école de management, une première sensibilisation aux questions de stress au travail, violences, burnout... Ils découvrent alors des conseils et des pistes d'actions concrètes pour prévenir les RPS », explique Brice Fischer, chargé de projet au département Formation de l'INRS.

Des initiatives locales à la disposition des entreprises

Pour compléter l'offre globale proposée par l'INRS, certaines Carsat ou CGSS développent des outils pour sensibiliser les dirigeants d'entreprises aux risques psychosociaux. Exemples.

FORMATIONS, BROCHURES, dépliants, affiches, multimédias... L'ingénierie de prévention développée par l'INRS s'appuie sur une très large gamme d'outils destinés aux dirigeants d'entreprises désirant se former aux risques psychosociaux. Cette offre leur permet de s'appuyer sur l'expertise de l'institut pour mettre en place une démarche constructive au sein de leurs établissements. Des initiatives locales existent également dans certaines Carsat qui proposent des pistes complémentaires accessibles à tous.

■ Carsat Nord-Est

C'est un format inédit dans lequel s'est lancée la Carsat Nord-Est pour toucher les chefs d'entreprise et instances décisionnaires et les sensibiliser à la question des risques psychosociaux (RPS) : une série de podcasts consacrée aux agressions en entreprise et aux mesures de prévention à mettre en œuvre. Disponible sur le site de la Carsat et sur plusieurs plateformes de diffusion depuis juin dernier, la série est composée d'épisodes d'une dizaine de minutes chacun.

« Le projet a pour origine les questions que l'on se posait sur la façon de sensibiliser et d'accrocher les dirigeants d'entreprise aux RPS, remarque Nicolas Lombart, ingénieur-conseil à la caisse régionale. Dans les entreprises, on voit des plans d'action, mais la mise en œuvre effective n'est pas toujours au rendez-vous. Nous cherchions à proposer quelque chose qui fasse passer concrètement l'entreprise à l'action. » C'est ainsi que la Carsat va mettre progressivement en ligne

neuf épisodes d'une série baptisée « 10 minutes prévention », portant sur les agressions. Organisé sous forme d'une discussion avec un expert (ergonome, psychologue du travail, médecin du travail, chef d'entreprise...), chaque épisode approfondit un aspect : enjeux et contexte, analyse d'une agres-



sion, conception des locaux... Le format est volontairement court, pour être écouté en voiture ou entre deux rendez-vous. Avec pour objectif d'apporter du concret, de simplifier et surtout de dédramatiser le sujet. Comment ces premiers podcasts sont accueillis par le public visé ? « Le format est très intéressant, même si, sur le fond, j'aurais aimé plus d'éléments concrets, qu'on en vienne rapidement à des pistes de solutions sur ce que je peux faire si je constate qu'un salarié ne va pas bien », commente Laure Clerget, directrice de l'entreprise

Artemise, une usine de retraitement de D3E dans l'Aube. « En tant que dirigeants, on aime aller droit au but, complète Éric Léger, directeur d'AluConcept, une entreprise fabriquant des portails, basée à Dijon. Le format de 10 minutes fonctionne bien, j'en ai écouté une partie dans ma voiture. Mais il faut vraiment un épisode = une idée, pour savoir tout de suite si le contenu peut nous intéresser ou non. Et offrir en complément l'accès à des sujets annexes évoqués, comme le document unique, des liens clairs vers les documents mentionnés... » Le format a séduit Éric Léger puisqu'il a encouragé d'autres responsables de son entreprise à écouter ces podcasts. Une deuxième série est en projet, cette fois sur la charge de travail. « Et pourquoi pas aller vers des sujets autres que les RPS, plus techniques tels que la ventilation ? », envisage Nicolas Lombart. Les enseignements de cette première « saison » orienteront la suite.

« 10 minutes prévention », série de podcasts réalisés par la Carsat Nord-Est : <https://podcasts.audiomeans.fr/10-minutes-prevention-9768ac7e/>

■ Carsat Bourgogne-Franche-Comté

La Carsat Bourgogne-Franche-Comté propose un outil en ligne pour accompagner les entreprises et les inciter à se poser les bonnes questions en amont. « On constate que les entreprises sont parfois frileuses quand il s'agit d'engager une démarche de prévention des RPS et peuvent rencontrer des difficultés à élaborer et déployer un plan d'action, >>>

observe Marina Sécher, ingénieur-conseil à la caisse régionale. Avec cet outil, nous avons cherché à baliser la démarche tout en laissant suffisamment de marge de manœuvre à l'entreprise, car elle doit être pilote de son projet et maître de ses décisions. »

L'objectif est ainsi de réfléchir collectivement avec les acteurs internes et externes de l'entreprise avant d'initier une démarche de prévention des RPS. Le principe est de renseigner de manière consensuelle un questionnaire qui, une fois finalisé, générera automatiquement un document formalisant les discussions de la phase de préparation. Accessible en ligne sur le site de la Carsat, l'outil a été expérimenté avant son lancement auprès d'un panel d'établissements de la région et a permis de sensibiliser les interlocuteurs à l'intérêt d'investir dans la prévention des RPS. « À travers cet outil, nous souhaitons que tous les acteurs concernés, notamment les partenaires sociaux, se concertent sur les conditions de mise en œuvre de la démarche et sur le rôle de chacun », précise Cyril Colson, contrôleur de sécurité à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté.

Outil de préparation d'une démarche de prévention des RPS de la Carsat Bourgogne-Franche-Comté : <https://outil-preparation-rps.carsat-bfc.com/>

■ Carsat Hauts-de-France

C'est vers un module d'e-learning que s'est orientée la Carsat Hauts-de-France. Un précédent format similaire, consacré aux troubles musculosquelettiques, avait bien fonctionné. « La thé-

matique RPS reste encore tabou, ou du moins mal comprise, explique Clément Despierre, ingénieur-conseil à la Carsat Hauts-de-France. Nous souhaitons mieux faire comprendre aux dirigeants d'entreprise les enjeux d'une telle démarche de prévention des RPS et comment l'initier. » D'une durée d'une vingtaine de minutes, ce module d'autoformation a été volontairement pensé en format court. « On ne veut pas noyer le chef d'entreprise sous les détails. L'idée est de montrer qu'il est possible d'agir en prévention



des RPS et qu'il existe des ressources à disposition, que ce soit auprès de l'INRS, d'abord, mais aussi de la Carsat, des services de santé au travail, des consultants », poursuit-il.

L'outil met ainsi en évidence que les RPS sont à traiter comme les autres risques professionnels et donne des exemples concrets, à travers des quiz et des idées reçues. Un focus porte sur les conditions de réussite d'une

démarche de prévention, pour aider le dirigeant à mettre toutes les chances de son côté. Le module a été mis en ligne avant l'été.

« Prévention des risques psychosociaux », autoformation de la Carsat Hauts-de-France : <https://formation-prev.fr/carsat-hdf/787/EL004>

■ CGSS Guyane

La CGSS Guyane a organisé en janvier 2022 une formation en présentiel à destination des chefs d'entreprise, qui s'est tenue. « On rencontre le plus souvent des personnes déléguées sur les RPS, mais qui sont démunies pour les traiter correctement, constate Kader Ravin, contrôleur de sécurité à la CGSS. Nous souhaitons nous adresser aux personnes "du haut" de l'entreprise, décisionnaires, pour qu'elles prennent la mesure de leur responsabilité et des actions à mener dans leur établissement. » La Caisse a ainsi lancé une formation à destination des entreprises locales, organisée par petits groupes (6 à 8 personnes maximum) en présentiel pour privilégier les échanges. Pour chaque entreprise, un binôme était présent, « afin que le directeur entende ce que je dis au responsable RPS et que le responsable RPS entende ce que je dis à son directeur, explique Kader Ravin. Ça reste une expérimentation très modeste, qui vise en priorité à les sensibiliser dans un premier temps, à les décomplexer aussi par rapport au sujet, et à fournir des outils à des entreprises qui ne savent pas par où commencer. Mais un suivi pour aboutir à une mise en application de la part des stagiaires s'avère nécessaire. » ■ C. R.

POUR ALLER PLUS LOIN

- **Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ?**, brochure INRS (ED 6349)
- **Risques psychosociaux. S'informer pour agir - Catalogue des productions**, brochure INRS (ED 4700)
- **Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider**, brochure INRS (ED 6012)
- « Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU », outil INRS (ED 6403)
- « Faire le point RPS. Évaluation des risques psychosociaux dans les petites entreprises » (outil37), et « Faire le point RPS pour le secteur sanitaire et social. Une aide pour évaluer les risques psychosociaux », outils INRS (outil42)

À retrouver sur www.inrs.fr

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX NE S'IMPROVISE PAS



Consultez la démarche de prévention RPS sur
www.inrs.fr/methodesRPS

La direction de la mutuelle Mare-Gaillard a participé à une formation à la prévention des risques psychosociaux organisée par la CGSS et la Deets¹ de Guadeloupe. Une étape décisive dans le déploiement de la politique de prévention des RPS de l'entreprise.

Apprendre pour ne pas se laisser surprendre

AVEC PRÈS de 90 ans d'existence, la mutuelle Mare-Gaillard (MMG), présente en Martinique et en Guadeloupe, est bien ancrée dans le paysage social local. Comptant une dizaine d'agences, elle emploie autour de 50 salariés au service de ses 80 000 adhérents. De par son activité, elle est confrontée aux risques « classiques » du secteur tertiaire : postures de travail au bureau, relations clients, relations internes et externes, charge de travail... La digitalisation du métier, avec des migrations vers de nouveaux outils numériques, nécessite aussi une politique d'accompagnement au changement.

C'est dans ce contexte qu'est intervenue la formation sur la prévention des RPS lancée par la CGSS et la Deets. « Un constat partagé par les contrôleurs de la Caisse était qu'il y avait des besoins sur la thématique des RPS, relate Léa Allen, psychologue du travail à la CGSS de Guadeloupe. La pandémie a accéléré les demandes, nous recevions de plus en plus d'appels d'entreprises sur le sujet. C'est pourquoi nous voulions proposer quelque chose pour les accompagner plus en amont. » Une formation d'une journée et demie a

ainsi été mise sur pied, ciblant les dirigeants d'entreprise, représentants du personnel et services RH. La première session s'est tenue en décembre 2021. Cinq entreprises, dont MMG, y ont pris part. Pour chacune d'entre elles, un membre de la direction et un représentant des salariés y participaient. « La proposition de formation est arrivée dans le prolongement de la démarche continue que nous avons initiée avec l'aide de la CGSS et de la Deets, explique Éloïde Houelche, la responsable RH de la mutuelle. Nous avons déjà établi un diagnostic RPS sur l'organisation du travail, tenté de lancer des plans d'action qui n'avaient pas abouti, car nous ne maîtrisons pas la méthodologie nécessaire. »

Période de réorganisation

« Cette formation est intervenue en pleine réorganisation de nos services, souligne Julienne Gane, directrice générale. Les RPS sont un très vaste sujet, il faut commencer par bien les identifier avant de les traiter. On a ainsi compris qu'il était nécessaire de se former avant de se lancer. » Car trop souvent, « les entreprises sont dans

une posture de trouver une solution avant même de poser le problème », constate Léa Allen. Comme le souligne Jean-Philippe Mirot, contrôleur de sécurité à la CGSS, « cette formation contribue à modifier les représentations du sujet : comment mener une analyse, se remettre en cause pour redémarrer ensuite avec une méthodologie plus solide. Et le fait que dirigeants et membres de CSE soient présents et entendent le même discours, ça fluidifie la compréhension et facilite le passage à l'action ensuite ». Outre le rappel des bases, l'analyse de cas pratiques, le visionnage de vidéos, un grand pan de



ÉLOÏDE HOUELICHE, responsable des ressources humaines chez MMG

« Cette formation a profondément changé mon regard sur les RPS. Elle nous a apporté le bagage nécessaire pour identifier et analyser les situations. Sans elle, nous n'aurions pas fait de plan d'action structuré. Grâce à la formation, nous avons pris conscience que notre situation devenait urgente, malgré des indicateurs plutôt rassurants (faible turn-over, arrêts maladie et accidents du travail dans la moyenne). Aujourd'hui, les RPS sont une de nos priorités. On est une petite structure, on est là pour apprendre, s'améliorer, ce n'est pas inné. D'où l'importance que ça passe par la direction générale. Il est aussi primordial que les managers participent au plan d'action, pour s'impliquer dans la durée. Pour la pérennité de l'entreprise, nous savons qu'il faut être plus vigilant et analyser les indicateurs différemment. Tout ceci constitue une véritable évolution de notre culture. Cela nous a aussi permis de prendre en considération les évolutions du monde du travail depuis la crise Covid, et les futurs enjeux RH. »



la formation était consacré aux aspects juridiques. « Tous les cas concrets de jurisprudence présentés ont intéressé les entreprises, remarque Isabelle Nuissier, inspectrice du travail à la Deets. La notion de risque grave, peu connue et différente du danger grave et imminent, et appropriée au sujet des RPS, était importante à aborder. Tout comme la différence entre responsabilité civile et responsabilité pénale, ou encore la délégation de pouvoir, qui est souvent méconnue. » Une session dense et riche en informations...

« Le sujet paraît effrayant au début, commente Éloïde Houelche. En tant que RH, on a déjà toute la gestion du personnel. Y ajouter un gros volet RPS interroge : comment va-t-on faire ? Où va-t-on trouver le temps ? La formation démontre que ce qui paraît une montagne peut se décliner par des actions simples, comme des petites réunions mensuelles. Avec beaucoup de pédagogie, de bienveillance, et à condition d'associer tout un chacun (direction, managers,

équipes...), les actions se mettent vite en place. » À la suite de cette session, une dizaine de personnes de la mutuelle (membres de la direction, du CSE, managers) ont suivi une déclinaison de la formation sur une journée. Une façon d'embarquer toutes les strates de l'entreprise sur le sujet.

Prise de conscience collective

« Depuis 2012, la mutuelle a connu plusieurs périodes de tensions, résume Cynthia Balon, responsable animation commerciale et membre du CSE. Nous évoquons les RPS, nous pensions être sensibilisés à ces risques sans l'être vraiment. En tant que représentants du personnel, nous n'allions pas au fond du sujet. Avec cette formation, nous avons pris conscience de ce que sont les RPS. Et nous avons suivi une autre formation sur le sujet, en juin dernier, par un autre organisme. Tout cela crée une évolution culturelle dans l'entreprise vis-à-vis de ces risques. »

Chez MMG, un diagnostic réalisé

dans le prolongement de la formation a abouti à la rédaction d'un plan d'action. Les situations de travail ont été classées par facteur de risque, avec des personnes dédiées au suivi, des délais fixés. Un comité de pilotage se réunit tous les quinze jours pour en suivre l'avancement. Parmi les actions déjà mises en œuvre figure la gestion des remplacements lors des arrêts maladie. « Il a été décidé de former des binômes dans les agences, ainsi que d'avoir une personne volante qui puisse venir en renfort et permettre la continuité de service en cas d'absence », présente Éloïde Houelche. Diverses actions pour favoriser une meilleure reconnaissance au travail (primes, promotions en interne, valorisation du travail...) ont également été déployées.

« Associer la direction générale, les managers et les élus était vraiment formateur. On a tous reçu le même niveau d'information », poursuit Cynthia Balon. Cette formation a ainsi outillé les dirigeants pour qu'ils soient en capacité de piloter une démarche lorsqu'ils font appel à un prestataire externe - critères pour choisir un consultant, modalités pour rédiger un cahier des charges -, puis d'en assurer le suivi et le contrôle. « Avant, on le faisait parce qu'on était obligés, dans un cadre réglementaire et non dans une démarche programmée, relate Julienne Gane. Aujourd'hui, nous voulons mettre en œuvre et réussir ce plan. Peut-être y aura-t-il besoin de piqûres de rappel pour que la dynamique perdure. » Et surtout, « il est important de ne pas lâcher les chefs d'entreprise une fois que la démarche est commencée », conclut Isabelle Nuissier. ■ C. R.

ISABELLE NUISSIER, inspectrice du travail à la Deets Guadeloupe

« La Guadeloupe est un territoire avec un secteur tertiaire très présent (banques, mutuelles...), généralement exposé aux risques psychosociaux. La crise sanitaire a été un déclencheur. Il était temps de mettre en œuvre une offre qui réponde aux questions des entreprises qui, jusque-là, se débrouillaient seules, chacune à sa façon, avec ses moyens. On sent que les risques psychosociaux interpellent, mais aussi que les dirigeants sont démunis. Si en matière de santé au travail, les employeurs savent

que leur responsabilité est engagée, mettre des notions juridiques en face des mots était nécessaire. Il y a souvent peu d'anticipation sur ces sujets, il était important d'insister sur le fait qu'il ne faut pas se contenter de mesures correctives, mais bien organiser une prévention primaire des risques psychosociaux. »

Un engagement dans la durée

La PME Atlantique Ingénierie Réseaux s'est lancée depuis un an dans une démarche de prévention primaire des risques psychosociaux, qui associe la direction et les équipes de terrain. Ceci dans le cadre d'une formation-action interentreprise délivrée par la Carsat Centre-Ouest. Un engagement exigeant et rigoureux qui commence à porter ses fruits.

« **LES SALARIÉS** se sentent-ils suffisamment bien dans l'entreprise pour en devenir sociétaires ? » C'est autour de cette question qu'a été lancée une démarche de prévention des risques psychosociaux au sein d'Atlantique Ingénierie Réseaux (AIR). Ce bureau d'ingénierie en études réseaux (télécoms, électricité, gaz, fibre optique...), dont le siège est à Surgères, en Charente-Maritime, a été fondé en 2008. Un changement de statut de l'entreprise en Scop (société coopérative et participative) est intervenu en décembre 2020, au moment du départ à la retraite d'un des deux cogérants. Le bureau emploie plus d'une centaine de personnes.

« À mon arrivée dans l'entreprise, en mars 2020, les RPS figuraient dans le document unique d'évaluation des risques, mais sans être approfondis, se souvient Sophie Micault-Beaumont, chargée qualité, sécurité, environnement (QSE). L'entreprise connaissait une croissance très rapide, avec des recrutements chaque mois. La gestion de l'entreprise était complexe : sites distants, métiers et managements différents, développement de nouvelles activités... S'y ajoutait le projet de Scop, qui allait demander à chacun de s'impli-

quer à un autre niveau dans l'entreprise. »

Une formation-action proposée par la Carsat Centre-Ouest sur la prévention des RPS est tombée à point nommé. Celle-ci implique conjointement direction et salariés. « Il est essentiel que cette démarche soit paritaire et associe des représentants des salariés et de la direction, et que ces derniers aient un pouvoir de décision, insiste Delphine Croizat-Vilatte, contrôleuse de sécurité et psychologue du travail à la Carsat Centre-Ouest. La formation-action s'organise en trois phases : trois jours de formation en présentiel, six mois en intersession pour mener des actions de terrain, puis deux jours de restitution. »

Les trois premières journées de formation se sont tenues en septembre 2021. Un trinôme chez A.I.R. les a suivies : la DRH, la chargée QSE et une représentante du CSE, Carine Geay, également assistante RH. L'occasion de mises en situation et d'apports théoriques, au travers de travaux en sous-groupes. Objectif : acquérir le langage propre aux RPS (causes, effets, facteurs de risque), identifier les étapes de la démarche de prévention pour les déployer ensuite

en interne et s'approprier les outils d'analyse de situations de travail. À la demande de la Carsat, la direction de l'entreprise a rédigé une lettre d'engagement afin d'afficher clairement ses intentions, les moyens attribués, soulignant l'absence de sanctions par rapport aux remontées de terrain et assurant l'anonymat des témoignages.

Une méthode qui s'affine

Au terme de ces trois journées a eu lieu la phase d'intersession dans l'entreprise. Rendez-vous était pris pour fin mars 2022 avec la caisse régionale afin de présenter les premiers résultats des actions mises en œuvre. Le trinôme formé a commencé par recueillir des données factuelles (signaux forts et faibles, arrêts maladie, absences, accidentologie...) pour identifier les besoins, en remontant sur deux ou trois ans. Cela a constitué un important travail de collecte, de dépouillement et d'analyse. Deux pôles se sont portés volontaires pour participer à la démarche. Le premier à avoir fait l'objet de la formation-action a été la DICT (détection, investigations complémentaires et topographie), dont les équipes sur

UNE JEUNE ENTREPRISE QUI A VITE GRANDI

Atlantique Ingénierie Réseaux a été créée en 2008 par deux anciens salariés de France Telecom. Si son siège est basé à Surgères, l'entreprise intervient sur toute la façade atlantique et compte à ce jour dix établissements secondaires. L'entreprise a connu une croissance rapide. À l'origine orientée vers les télécoms, elle s'est progressivement diversifiée dans d'autres domaines liés aux réseaux. Elle réalise ainsi des études techniques en ingénierie réseaux

(télécommunications, électricité et gaz), des prestations en détection et géo-référencement des réseaux, topographie, scanner 3D, bathymétrie, et propose de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Comptant 108 salariés actuellement, la moyenne d'âge de l'effectif est relativement jeune, autour de 35 ans.

le terrain se déplace fréquemment et utilisent des équipements lourds. 42% des salariés du pôle étaient volontaires pour participer, soit 8 personnes.

Les interviews ont été menées en binôme, par la responsable QSE et la représentante du CSE, à partir d'un questionnaire adapté aux spécificités de l'entreprise. « *La difficulté a été qu'on était sur l'évaluation d'un pôle, et non d'un métier, souligne Sophie Micault-Beaumont. Car tous les métiers du pôle n'étaient pas représentés lors des interviews.* » Au fil des entretiens, la méthode s'est affinée: respect du cadre de l'entretien, en se concentrant sur des faits et non des jugements de valeur, et de la durée définie. Une fois toutes les interviews réalisées, un important travail de dépouillement et d'analyse a été nécessaire.

Cela a abouti à l'identification des problèmes collectifs et à leur regroupement suivant les six catégories de facteurs de Gollac¹. « *La Carsat a eu un rôle de garde-fou tout au long de l'intersession, observe Sophie Micault-Beaumont. Elle recadrerait la démarche quand c'était nécessaire, nous remotivait si besoin.* » L'intensité du travail est ainsi apparue comme un sujet à traiter, avec notamment la question des horaires variables, ou la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, ou encore les éventuelles modifications des plannings en fonction des urgences, qui entraînent une interruption de tâche.

De la restitution à l'adhésion

Les exigences émotionnelles sont également ressorties. Autre préoccupation ayant émergé: le suivi du matériel, qui n'était plus



abordé et créait des difficultés dans les équipes. Parmi les premières actions réalisées, ce sujet a été remis à l'ordre du jour des réunions d'équipe. Les questions de droit à la déconnexion sont également apparues. Cela a fait l'objet d'une newsletter de rappels de la part du service des ressources humaines avant les départs en congés estivaux. Les résultats obtenus ont été présentés au manager du pôle, qui n'avait pas participé aux interviews, puis à la direction, « *en veillant à rester factuel, sans être dans le jugement, afin de ne vexer personne dans la hiérarchie* », souligne Carine Geay. La restitution auprès des équipes s'est ensuite déroulée sous forme d'un petit déjeuner. Cette rencontre a réuni les personnes interviewées et celles qui n'avaient pas participé. Faire valider les résultats par tous a créé une adhésion collective à la démarche. Elle a favorisé

les échanges sur les pratiques entre personnes qui ne se rencontrent pas habituellement. « *Nous avons d'ailleurs décidé d'organiser une journée de rencontres ainsi une fois par an* », commente Carine Geay. Dans la lignée de ces premières actions, d'autres sont planifiées dans les prochains mois. Puis la même démarche sera déployée auprès d'un autre pôle. Car une action d'une telle ampleur suscite des attentes chez les autres équipes. « *Et ça pose désormais la question: comment inclure tout cela dans le document unique?* », conclut Sophie Micault-Beaumont. La démarche de prévention initiée par AIR ouvre ainsi un champ d'actions multiple. ■ C. R.

1. Sur la base des travaux d'un collège d'experts internationaux, il a été proposé de regrouper les facteurs de RPS en six catégories: intensité et temps de travail; exigences émotionnelles; manque d'autonomie; rapports sociaux au travail dégradés; conflits de valeurs; insécurité de la situation de travail.

DELPHINE CROIZAT-VILATTE, contrôleuse de sécurité à la Carsat Centre-Ouest

« *Cette formation-action s'inscrit dans une démarche d'analyse des situations de travail en sortant de l'approche individuelle. S'y engager implique plusieurs prérequis: une culture de prévention déjà bien présente, une direction totalement impliquée, un climat social apaisé, une démarche paritaire avec implication de l'ensemble des parties prenantes. On souhaite avoir trois, voire quatre participants d'une même entreprise afin de limiter les effets d'un possible départ*

de l'entreprise ou d'un changement de fonction. Et être à plusieurs les rassure aussi, ils peuvent échanger. Je demande aux entreprises que chaque personne formée puisse consacrer une demi-journée par semaine au sujet. Durant la phase d'intersession, j'essaie de les voir en moyenne une fois par mois pour accompagner la construction de la démarche de prévention, jusqu'à la rédaction et la mise en œuvre du plan d'action. »

Formation, action, fusion

Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'ensemble des chambres de métiers et de l'artisanat sont organisées au niveau régional. Un changement d'échelle source d'inquiétude chez certains salariés. La direction de la chambre de métiers et de l'artisanat Centre-Val de Loire a pu bénéficier des enseignements d'une formation-action en prévention des risques psychosociaux de la Carsat Centre-Val de Loire, pour accompagner la fusion.

« **LES CHAMBRES** de métiers et de l'artisanat accompagnent le développement économique des petites entreprises afin que ce secteur se développe, explique avec fierté Sophie Doucet, directrice régionale des ressources humaines de la chambre de métiers et de l'artisa-

nat Centre-Val de Loire (CMA CVL). Nous sommes également un acteur très important de la formation, avec dans notre région quatre centres de formation (CFA) par lesquels passent chaque année pas moins de 4 000 apprentis. Un autre volet de notre action concerne la réinsertion et l'accompagnement vers l'emploi de personnes en grande difficulté. » Cette liste, non exhaustive, des activités des chambres de métiers et de l'artisanat fait prendre conscience de leur importance dans le tissu économique et social local. Une proximité assurée, historiquement, par l'ancrage départemental de ces institutions.

Mais depuis le 1^{er} janvier 2021 et les changements initiés par la loi Pacte pour faciliter l'accès à l'entrepreneuriat individuel, toutes les chambres ont dû se regrouper au niveau régional. « Cette fusion, décrit la directrice régionale, était un projet de très grande envergure qui impliquait pour les salariés de passer d'une activité quotidienne au sein d'une petite ou moyenne structure, telle que l'une des six chambres départementales, à l'intégration dans une organisation régionale qui

compte aujourd'hui 650 salariés. » Un changement d'échelle qui a fait naître chez certains des craintes, du stress et des interrogations : comment l'activité allait-elle s'organiser ? Les postes et fonctions au sein de cette nouvelle entité allaient-ils évoluer ?

« Nous avons très vite senti que globalement beaucoup de questions se posaient et appelaient des réponses... Fort heureusement, nous avons commencé, en 2019, la formation-action sur la prévention des risques psychosociaux à la Carsat, sans quoi il aurait été compliqué de faire face à tout cela... », indique Dominique Jolivet, responsable des marchés publics de la CMA CVL et membre de la commission paritaire locale.

Déramatiser le concept

En effet, en 2019, un accord national sur la prévention des risques psychosociaux dans le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat a été signé. Il invitait à la formation des équipes de direction, des responsables RH et représentants du personnel au sein des différentes chambres.



UNE FORMATION RÉSOLUMENT PRATIQUE

Proposée par la Carsat Centre-Val de Loire, la formation-action pour mettre en œuvre une démarche de prévention des risques psychosociaux animée, par Sophie Douquet, contrôleur de sécurité et psychologue du travail, se veut pratique et concrète : « L'objectif est de faire passer les entreprises à l'action et de les accompagner progressivement dans la mise en place de leur politique de prévention. La formation, qui rassemble différentes entreprises de tous secteurs, se déroule en sept sessions

sur un an. Les trois premières visent à sensibiliser au sujet des RPS, à comprendre comment lancer une démarche de prévention et à s'approprier les outils INRS. Ensuite, les stagiaires choisissent de mener une démarche en interne ou avec un consultant externe. Puis, je continue d'accompagner chacun davantage, me rendant si besoin dans la structure pour des conseils ciblés. Pour finir, plusieurs sessions sont dédiées à la définition et au suivi du plan d'action. »



« Entre la fusion qui approchait et cette impulsion donnée par la direction nationale, tous les signaux étaient au vert pour que nous puissions nous former sur la prévention des RPS, note Sophie Doucet. Il nous restait à trouver la bonne formation, et c'est là que, en interne, une de nos salariées qui travaillait régulièrement avec la Carsat nous a parlé de sa formation-action. Nous avons pris contact avec Mme Douguet, contrôleuse de sécurité et psychologue du travail à la caisse régionale, et nous voilà parties, avec Dominique, à l'origine pour un an de formation. »

À l'origine, puisque l'organisation de la formation, chamboulée entre autres par la crise sanitaire, s'est finalement déroulée sur... presque trois ans ! « Avec le recul, on peut considérer que cela a été plutôt une chance, remarque Dominique Jolivet. En effet, nous avons pu commencer la formation avant la mise en place de la fusion, ce qui nous a permis de mieux comprendre le concept de risques psychosociaux et de le dédramatiser auprès de la direction : parler de RPS, ce n'est pas se borner à parler de potentielles retombées négatives pour l'entreprise... C'est avant tout se questionner sur : que faire, au fond, pour que tout le monde puisse travailler en meilleure intelligence et dans les meilleures conditions possibles ? »

Légitimité et questionnaire

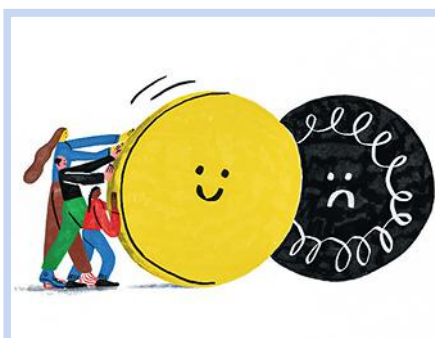
Alors que la formation se poursuit et que la fusion devient effective, la CMA CVL se dote d'un véritable service des ressources humaines, avec notamment le recrutement de Catherine Couet comme chargée RH et référente risques psychosociaux. « L'arrivée de Catherine, qui dispose d'une formation de psychologue de travail, a été en quelque sorte la clé de la réussite pour mettre en œuvre notre démarche de prévention en interne : en 2021, près de la moitié de son temps de travail a été consacrée à ce projet », explique Sophie Doucet.

Afin de réaliser un état des lieux et de sonder le ressenti des salariés face à la restructuration régionale, un questionnaire est alors bâti et diffusé à l'ensemble des 650 collaborateurs. « Pour réaliser ce questionnaire, je me suis

appuyée sur le dossier de l'INRS¹ consacré aux risques psychosociaux, ainsi que sur les documents de la Carsat et les éléments vus en formation par mes collègues, indique Catherine Couet. Cela nous a fait gagner du temps, certes, mais surtout cela a donné une réelle légitimité à notre démarche. Nous avons choisi d'ajouter à ce questionnaire dix questions ouvertes afin de laisser plus de liberté d'expression aux salariés. »

Pas moins de 415 questionnaires ont été retournés remplis, un motif de fierté pour Catherine Couet : « Cela représente 66 % des effectifs, ce qui rend les données pertinentes. » Après le dépouillement des réponses à l'aide d'un statisticien de la CMA CVL, un plan prioritaire d'actions a été construit autour de cinq thématiques, parmi lesquelles : communiquer, reconnaître-valoriser, former les managers... « Des volets de ces thématiques vont faire l'objet d'ateliers par petits groupes : nous avons 50 personnes qui se sont portées volontaires pour y participer. C'est vraiment très positif et cela nous donne envie d'avancer, explique avec entrain Sophie Doucet. Si la plupart des sujets demandent un travail sur le long terme, nous agissons aussi directement dès que possible : les collaborateurs ont manifesté l'envie de tous se retrouver, pour acter en quelque sorte la fusion. C'est pourquoi nous allons organiser en fin d'année une journée qui réunira tout le personnel. Nous sommes tous conscients que ce n'est que le début d'une démarche faite pour durer dans le temps. » ■ L. F.

1. Dossier web « Risques psychosociaux » de l'INRS. À consulter sur www.inrs.fr.



STRUCTURER, COMMUNIQUER, PÉRENNISER

« Avant toute chose, dans toute démarche de prévention des RPS, il est primordial d'impliquer les instances représentatives du personnel », insiste Valérie Langevin, experte d'assistance conseil à l'INRS. « Il faut structurer l'action et, surtout, communiquer : auprès de la direction, des instances représentatives du personnel et des salariés, sans oublier d'associer les managers, relais essentiels des différentes démarches de l'entreprise. L'idée est de vraiment embarquer un maximum de gens dans l'aventure », complète, à l'issue de sa formation, Sophie Doucet, directrice régionale des ressources humaines de la CMA CVL.

L'usine AbbVie de Pringy, en Haute-Savoie, fabrique des produits de comblement des rides et d'amélioration de l'aspect de la peau. Suite à son rachat il y a deux ans, le site a dû répondre aux inévitables remous provoqués par son changement de pavillon en se lançant dans une démarche de prévention des RPS. Frédéric Roche, son directeur, nous en dit plus.

Du document unique dédié aux RPS

Pour commencer, pouvez-vous nous présenter votre usine ?

Frédéric Roche. Situé à Pringy, près d'Annecy, l'établissement que je dirige depuis un an a été créé en 1987 et emploie 400 salariés. Nous développons et fabriquons des seringues de solutions injectables à base d'acide hyaluronique qui améliorent la qualité de la peau et comblent les rides. Cette année, notre objectif est de produire 15 millions d'unités qui seront distribuées dans 101 pays. Jusqu'en 2020, nous appartenions à Allergan puis nous avons été rachetés par le groupe AbbVie, qui est dans le top 5 mondial des industries pharmaceutiques.

Ce changement d'identité et de culture est-il à l'origine de votre volonté d'agir en prévention des RPS ?

F. R. Non. J'ai moi-même été sensibilisé aux RPS dans mes précédents postes de directeur de production puis de qualité, au sein de l'entreprise, notamment à travers des lectures et des formations sur

le management bienveillant et le sens du travail. La direction du site a en effet toujours inscrit dans la stratégie de l'établissement la prévention des risques au sens large, soutenue par la culture d'exigence que requièrent les activités pharmaceutiques. Si nous menons donc depuis longtemps de nombreuses actions de prévention des risques, notamment physiques et chimiques, notre document unique tient aussi compte de la présence de facteurs favorisant l'apparition de RPS à certains postes, comme ceux dont les tâches sont minutées. L'automatisation a par exemple contribué à y alléger la charge mentale. Le travail posté, avec ses horaires décalés, a aussi été identifié comme pouvant générer du stress et des effets sur la santé. En échangeant avec les équipes, nous avons supprimé la 5^e nuit de travail qui était pointée comme particulièrement pénible. Autre exemple, le désir de davantage de flexibilité dans les horaires, qui émane surtout des nouvelles générations, a débou-

ché sur une augmentation de l'offre de télétravail qui peut favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Si les RPS faisaient donc déjà partie de nos préoccupations, notre arrivée dans le giron du groupe AbbVie a donné un coup d'accélérateur à notre démarche pour les prévenir.

C'est-à-dire ?

F. R. Tout changement dans l'organisation d'une entreprise est susceptible de créer une instabilité propice à l'apparition de RPS. Nous avons vu émerger des signaux faibles au sein de nos effectifs et nous avons décidé de nous engager dans une politique de prévention primaire des RPS, afin de ne plus agir seulement en réaction à l'apparition de problèmes. Pour ce faire, nous voulons un document unique (DU) dédié aux RPS, indépendant de celui consacré aux autres risques.

Revenons sur ce DU dédié aux RPS. Pourquoi cette formule ?

F. R. Nous avons consulté la docu-

DE L'IMPORTANCE DE LA RECONNAISSANCE

Consciente de l'importance de donner du sens au travail pour prévenir l'apparition de RPS, la direction de l'usine de Pringy s'appuie notamment sur des témoignages d'utilisateurs. Présentés à l'occasion des assemblées générales, ces retours positifs sur les produits de l'entreprise permettent aux équipes de voir le résultat concret de leurs efforts. « Reconnaître la valeur du travail des salariés est également primordial, estime Frédéric Roche. Dans cette optique, nous remettons des "awards" »

qui récompensent aussi bien la réalisation d'objectifs que des comportements en phase avec les valeurs éthiques, de transparence ou de collaboration qui irriguent l'entreprise. N'importe qui à n'importe quel moment peut proposer quelqu'un pour recevoir l'un de ces prix remis chaque trimestre par la direction lors d'un moment convivial et en présence des managers. »



mentation INRS sur le sujet, dont la brochure *Évaluer les facteurs de risques psychosociaux: l'outil RPS-DU*, qui nous a amenés à nous interroger. Notre DU est organisé par unités de travail, selon un découpage qui ne convient pas complètement à la problématique des RPS, transversale et devant tenir compte des niveaux hiérarchiques. De quelle manière diviser de façon pertinente notre activité pour correspondre à une

grille de lecture RPS? Comment utiliser efficacement les outils d'évaluation et enclencher le débat? Une fois celui-ci lancé, comment aboutir à des solutions faisant consensus? Nous nous sommes rapprochés de Claude Vadeboin, psychologue du travail à la Carsat Rhône-Alpes. Elle a animé un temps de sensibilisation auquel ont participé le Codir, les ressources humaines, le service sécurité, l'infirmière au travail et un

élu du personnel... L'objectif était de préciser ce que sont les RPS, de donner un vocabulaire commun à tous, d'informer sur les bonnes pratiques d'évaluation.

Qu'avez-vous tiré de cette rencontre?

F. R. Nous avons été confortés dans notre volonté d'agir en prévention primaire sur les RPS. Mais nous avons également pris conscience des limites de nos compétences en matière d'évaluation du risque, qu'il s'agisse de la compréhension des outils comme de la méthode pour les mettre en œuvre. Afin d'atteindre l'autonomie, il nous faut former des collègues qui seront capables d'animer les groupes de travail pour alimenter le DU dédié aux RPS. Un premier binôme, composé de notre infirmière et de notre expert en excellence opérationnelle, sera prêt à la fin de l'année. Ils acquerront leurs connaissances par le biais d'une formation-action, dans les conditions réelles d'un groupe de travail. En tant qu'observateurs, ils assisteront à un premier atelier animé par Claude Vadeboin.

Une seconde session sera l'occasion d'inverser les rôles en laissant les rênes à notre duo, tandis que la psychologue du travail restera en retrait. L'objectif étant de nous approprier la démarche. La méthode sera ensuite déployée en formant d'autres binômes. Une fois le DU RPS rédigé, nous pourrions engager des actions de prévention. Le Codir et moi-même sommes convaincus que prévention des RPS et performance sont très complémentaires et s'alimentent l'un l'autre dans un cercle vertueux. ■ **Propos recueillis par D. L.**

CLAUDE VADEBOIN, psychologue du travail à la Carsat Rhône-Alpes

« Lorsque l'on intervient en entreprise sur les RPS, il y a le plus souvent une alerte ou des signaux forts. C'est rarement sans raison. Les dirigeants sont alors plus en demande de pistes pour mieux communiquer en interne ou trouver des formations pour les managers. Sur le sujet, la première sensibilisation est d'amener les dirigeants d'entreprise à comprendre que la santé mentale peut être impactée au travail parce qu'il y a de multiples enjeux dans la vie professionnelle. On ne travaille pas que pour le salaire. Il faut donc questionner ce que veut dire travailler: qu'est-ce qu'on vient chercher au travail? Il est nécessaire de commencer par comprendre cela, car ça conditionne ensuite le choix des outils et de la démarche d'une entreprise. Plus qu'en entrant par une approche risque, en questionnant l'efficacité du travail, la performance, la qualité, on retombera inévitablement sur les risques professionnels à traiter. »