

# Travail & CHANGEMENT

## Risques psychosociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation

- dialoguer
- analyser
- réguler



### ARGUMENTS (P. 4 à 8)

Henri Forest (CFDT),  
Jean-François Naton (CGT),  
Bernard Salengro (CFE-CGC),  
Jean-François Pilliard (Medef),  
Hervé Lanouzière (DGT), Lucile  
Blin (ergonome et psychologue),  
Jean-Claude Delgenes  
(Technologia), Claude Buisset  
(CIST de Lille), Muriel Pénicaud  
(Danone) et Virginie Renard  
(OPPBTP Nord-Est)

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 9 à 13)

#### Audiovisuel

De meilleures ondes planent  
sur la radio locale

#### Industrie

RPS : un objectif à longue portée

#### Transports

Un train de mesures pour améliorer  
la communication interne

#### BTP

L'autonomie encadrée

#### Sanitaire et social

Sortie de retraite  
pour l'esprit collectif



# Risques psychosociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation

• dialoguer • analyser • réguler

Les risques psychosociaux, s'ils ont toujours existé, sont désormais sur le devant de la scène. S'ils ne peuvent être niés, ils restent toujours à les définir correctement au sein des entreprises pour mieux les éviter. Une tâche pas toujours aisée, les réticences restant nombreuses. Mais le travail avance...

Il y a d'abord eu le choc Renault, en 2007. Puis l'électrochoc France Télécom, en 2009... Au cours de ces deux années, les risques psychosociaux sont devenus un sujet majeur de l'actualité du monde du travail : première conférence nationale sur les conditions de travail dont ils ont été la priorité, négociation nationale et accord, plan d'urgence, campagne européenne (*voir encadré*), incitation à négocier dans les grandes entreprises, rapports et groupes de travail n'ont cessé de se succéder... Devenu politiquement correct, le sujet suscite force réflexions pour rendre plus visibles la corrélation entre mal-être et milieu professionnel, et pour aider les organisations à enrayer leurs maux. Les données de l'étude épidémiologique

Samotrace ont aussi levé en partie le voile, en explorant le lien entre le ressenti des travailleurs sur leurs conditions de travail et leur exposition aux facteurs psychosociaux (*voir infographie*). Le Réseau Anact est lui aussi fortement sollicité pour aider les entreprises à faire face au phénomène. Grâce à son expertise, il peut aujourd'hui affirmer que la clé

qui se passe dans l'entreprise : comment se manifestent ces troubles ? Quelles peuvent en être les causes ? Quels indicateurs va-t-on suivre ? Où va-t-on chercher ? Ensuite, parce qu'un sujet qui touche autant à l'organisation et qui donne lieu à des points de vue aussi contrastés doit forcément être l'objet d'un dialogue social important, en amont de toute action, car



« Le sujet des risques psychosociaux déborde largement une stricte approche de la santé-sécurité. » Philippe Douillet, coordinateur de ce dossier (chargé de mission du département Santé et travail de l'Anact)

de voûte d'une prévention efficace est l'analyse de la réalité du travail et de ses liens avec l'organisation. « Le travail est devenu plus dur parce qu'il y a une augmentation des exigences contradictoires, combinée à une intensification du travail, explique Philippe Douillet, chargé de mission du département Santé et travail de l'Anact. Cela accroît notamment les besoins d'un management plus présent pour organiser, piloter et régler les difficultés du travail. Ce qui n'est possible qu'en passant par une meilleure connaissance des situations de travail. »

c'est la stratégie de l'entreprise qui va être impactée », poursuit Philippe Douillet. Si cette première étape est manquée, il semble donc difficile d'aller plus loin.

## → Au plus près de la réalité du travail

Pour aider les acteurs à se mettre autour d'une table, il est parfois utile d'utiliser d'outils rendant la situation lisible : « Questionnaires et baromètres ont le vent en poupe. Ils sont utiles lorsque les directions sont trop réticentes, pour commencer une démarche et mieux situer les problèmes. En revanche, ils ne servent pas à grand-chose s'ils sont utilisés indépendamment d'une démarche plus globale, sans avoir été suffisamment discutés au préalable, et sans passer par une analyse plus qualitative, au plus près du terrain. Par ailleurs, l'entreprise possède souvent des indicateurs insuffisamment exploités et débattus. »

Les intervenants du Réseau Anact analysent le phénomène comme étant principalement la résultante d'une tension

## ÉTUDE SAMOTRACE SUR LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL (ENQUÊTE RÉALISÉE PAR L'INVS AUPRÈS DE 6 000 SALARIÉS EN 2006 ET 2008)



## → Dégager des points d'accord

Mais la question principale n'est pas réglée pour autant : comment s'y prendre et comment obtenir une amélioration ? « Les formes de la démarche mise en place prévalent, c'est-à-dire la manière et les moyens pour travailler le sujet. D'abord, parce qu'il est compliqué et nécessite que les différents acteurs passent du temps à dégager des points de consensus sur ce



majeure vécue par les salariés : celle qui oppose les contraintes de l'organisation à leurs attentes en termes d'identité, de reconnaissance... Une tension qui peut être aggravée par d'autres facteurs tels qu'une mauvaise conduite des changements, une réduction des moyens du travail, une organisation floue, moins de possibilités de soutien social entre salariés ou par l'encadrement. « Il faut alors travailler sur les facteurs de régulation (rôle du management, lieux d'échanges, moyens de coopérer...), qui permettront à l'organisation de fonctionner, avec un engagement des salariés favorisant leur santé, complète Philippe Douillet. Cette première introspection aide à la formulation d'hypothèses de travail. Complétées par des indicateurs pertinents

(absentéisme, arrêts maladie courts ou longs, turn-over, etc.), celles-ci seront ensuite confirmées grâce à des entretiens et à une analyse approfondie des situations de travail. Elle permettra de remonter aux causes et de dessiner un plan d'action dans différents domaines du travail, des relations sociales, des ressources humaines et de la gestion. »

### → Au-delà de la santé

C'est au cœur du travail que les solutions se font jour. Un malaise dans une entreprise est rarement la résultante d'une somme de souffrances individuelles, même si le facteur personnel entre en compte pour expliquer la meilleure résistance de certains. Des indicateurs existent, des outils peuvent aider à comprendre, mais la réponse reste du ressort de l'entreprise. D'où l'importance de l'implication la plus large possible : « Quand l'analyse de ce qui se passe dans le travail est révélatrice de difficultés, ce sont d'autres acteurs que ceux habituellement sollicités dans le cadre des problèmes de santé au travail qui doivent être impliqués : DRH, chefs de projet, encadrement intermédiaire, assistantes sociales... L'importance de leur implication montre qu'il déborde largement la stricte approche de la santé-sécurité. Il pose des enjeux plus globaux sur le travail et les conditions dans lesquelles il se réalise » conclut Philippe Douillet.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

## Une campagne européenne sur le stress et un site Internet

Fin 2009, feu vert est donné au lancement d'une campagne à dimension européenne orchestrée par le réseau ENWHP : « *Move Europe* » vise à sensibiliser et informer les entreprises sur le stress et les risques psychosociaux. Pour la France, c'est l'Anact qui œuvre et réalise le site [www.mieuxvivreautravail.anact.fr](http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr). Avant tout opérationnel, il propose aux entreprises de remplir un questionnaire en ligne leur permettant de se situer par rapport au sujet. « Même si les entreprises qui ont répondu sont les plus sensibilisées au phénomène, les résultats sont intéressants, analyse Ségolène Journoud, chargée de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact, en charge du projet : sur 319 réponses, 27 % des entreprises déclarent analyser régulièrement

les facteurs de risques, avec un regard particulier sur l'organisation du travail (90 %). Dix-huit pour cent des entreprises déclarent mettre en place une politique spécifique de prévention du stress, avec notamment des actions qui portent sur : l'analyse de l'absentéisme (69 %), la reconnaissance (72 %) et l'amélioration de l'autonomie (79 %). »

Résultats complets sur : [www.mieuxvivreautravail.anact.fr](http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr)



## ÉDITORIAL



Jean-Baptiste Obéniche,  
directeur général  
de l'Anact

**L**e plan d'urgence contre le stress Laura mis en mouvement les acteurs sociaux des grandes entreprises autour des risques psychosociaux et de leur prévention. Il y a longtemps qu'une négociation n'avait pas représenté une telle promesse de modification et d'amélioration des conditions de travail de chaque salarié, à son poste et dans son unité de travail. Si entamer le dialogue, débattre, négocier des accords pour mettre en place des plans d'actions est le premier pas indispensable, le suivant est plus difficile à faire puisqu'il s'agit d'améliorer les conditions de réalisation

« Réduire les RPS, c'est impacter effectivement le travail tel qu'il se réalise, se décide, se manage, se partage... »

de l'activité, d'impacter *effectivement* le travail tel qu'il se réalise, se décide, se manage, se partage... Réduire les risques psychosociaux, c'est aider les collaborateurs ou les équipes en situation difficile, mais c'est aussi – et surtout – agir en amont, par l'organisation, les processus, la charge et le management du travail. L'enjeu est de taille, la tâche est complexe pour les acteurs sociaux de l'entreprise : il s'agit de mieux concilier les périmètres économique et social de l'entreprise. Une telle gageure exige de réussir et de ne pas tomber dans certains pièges que ce numéro a cherché à traquer, sans occulter les risques et les difficultés pour chacun.

# Des maux reconnus... des solutions

Les risques psychosociaux au travail font l'objet d'une attention de plus en plus soutenue de la part des partenaires sociaux. Incités à négocier sur le stress, première expression des RPS, ils soulignent la difficulté à le combattre. Car, si les actions se sont multipliées et si l'organisation du travail est reconnue comme levier essentiel de la prévention, les outils de diagnostic et les solutions à envisager n'en demeurent pas moins à mettre en place...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

## Depuis deux ans, les risques psychosociaux font la une de l'actualité sociale... Cela a-t-il changé les choses ?

Le problème est sorti du monde clos de l'entreprise. Les pouvoirs publics s'en sont saisis et ont multiplié les auditions et rapports, les médias en parlent... Bref, le débat sociétal est lancé. Autre évolution notable : l'organisation du travail est désormais pointée du doigt. Plus personne ne conteste vraiment son rôle dans la genèse des troubles psychosociaux, même si la tentation de minimiser cette responsabilité reste grande chez les employeurs – nous l'avons vu lors de la négociation sur le harcèlement.

### Qu'est-il urgent de faire ?

Remettre le travail au cœur des discussions et en faire l'axe central des politiques de management. La solution se trouve dans l'entreprise : le « *top management* » doit s'impliquer, les stratégies d'entreprise être pensées et définies en tenant compte

**HENRI FOREST**, secrétaire confédéral de la Confédération française démocratique du travail (CFDT)



de leur impact humain. Il faut agir sur le travail par le biais de l'expression des salariés, et sur la gouvernance de l'entreprise par celui de nouvelles régulations lors de la prise de décision, là où siègent les représentants du personnel – conseils d'administration, comités de groupe, d'entreprises –, dont il faut revisiter les prérogatives. Par exemple, le CHSCT est placé trop en aval et se retrouve face aux conséquences des décisions organisationnelles déjà prises.

### Quels sont vos besoins sur le terrain ?

Avant tout, celui de faire monter en compétences nos équipes syndicales pour mener les négociations, et leur permettre d'ins-

crire leur action sur le long terme. C'est pourquoi, avec l'Anact, nous avons mis en place l'accompagnement de quatre-vingts équipes CFDT autour du projet d'accord de leur entreprise. Nous en tirerons des enseignements en matière d'idées novatrices et d'actions de prévention négociées.

### Avez-vous repéré quelques points clés ?

Pour l'heure, nous voyons des réponses stéréotypées du type questionnaire en vue de poser un diagnostic, numéro vert et solutions d'accompagnement individuel. La dimension collective est peu prise en compte. Les directions sont rétives à donner la parole aux salariés et à remettre en question les organisations du travail. Mais il y a une réelle opportunité : les risques psychosociaux bousculent les habitudes d'une prévention fondée sur les fonctionnels de la santé-sécurité. Ils interpellent l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ils doivent devenir une préoccupation à intégrer dans la stratégie globale des entreprises.

## Depuis deux ans, les risques psychosociaux font la une de l'actualité sociale... Cela a-t-il changé les choses ?

Il y a une accélération de la prise de conscience du phénomène et de la nécessité de remettre en question le travail et l'organisation. Cela dit, les blocages existent encore : il nous a, par exemple, fallu six mois pour faire inscrire un article concernant l'organisation dans la négociation sur le harcèlement moral ! Je dirais donc que le cheminement est cahoteux et qu'il faut rester lucide : il n'y a pas eu de raz-de-marée revendicatif sur cette question-là. Mais je souhaite rester optimiste car la situation nécessite d'être positif. Employeurs et organisations syndicales ont une obligation de résultat... La conscience que chacun joue un rôle déterminant est forte, et il semble que la mobilisation soit réelle.

### Qu'est-il urgent de faire ?

Le questionnement sur l'organisation du travail doit être porté dans toutes les entreprises et lieux de débat. Nous sommes dans une période exaltante où le désir de voir les choses changer est patent, et devons modifier nos façons de travailler. Nous misons beaucoup sur le plan de santé au travail numéro deux, qui doit renforcer la volonté partagée de « faire ensemble » et aussi permettre le repositionnement du dialogue social, notamment en territoire. C'est d'une urgence absolue, d'autant que l'implication et la motivation des organisations syndicales sont très fortes.

### De manière plus globale, qu'en est-il de la place du travail ?

Le président de la République avait fait de la valeur travail un point fort de sa cam-

**JEAN-FRANÇOIS NATON**, conseiller confédéral, représentant de la Confédération générale des travailleurs (CGT) à la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la Cnam



pagne présidentielle... Or nous venons de connaître le quatrième changement de ministre en l'espace de trois ans... Cela paraît antagoniste ! La réforme des services de santé au travail est aussi un enjeu important, et nous espérons qu'elle ne sera pas enterrée ou figée dans une loi « cosmétique ». Si cela ne constitue pas

# s à mettre en place

**BERNARD SALENGRO,**  
secrétaire national confédéral  
de la Confédération française  
de l'encadrement - confédération  
générale des cadres (CFE-CGC)



## **Depuis deux ans, les RPS font la une de l'actualité sociale... Cela a-t-il changé les choses ?**

Nous sommes incontestablement sortis du déni. Certes, la tendance est à se renvoyer la balle entre salariés et employeurs, pouvoirs publics et entreprises : personne ne sait comment s'y prendre. Mais, c'est la préoccupation numéro un. L'idée de son lien avec l'organisation du travail commence à faire son chemin dans tous les esprits, mais ce n'est pas encore gagné sur le terrain : médiatiquement, c'est le sujet du moment, mais on en parle plus à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur !

## **Qu'est-il urgent de faire pour faire entrer le sujet dans l'entreprise ?**

Continuer nos actions de sensibilisation et d'information. Depuis plusieurs années, la CFE-CGC réalise un baromètre de la situation, un bon outil qui permet de comparer « historiquement » ce qui se passe. Nous y ajoutons des questions en fonction des besoins et de l'actualité. Mais sa dimension diachronique et actuelle est intéressante. Bien entendu, il n'a pu que confirmer

un point fort des prochaines réformes, nous partirons avec un gros handicap. Mais, encore une fois, il y a des signes montrant que l'approche de la connaissance et de la reconnaissance du travail est d'une impérieuse nécessité et que l'on ne s'en exonérera pas.

## **Quels sont vos besoins concrets en matière de risques psychosociaux ?**

Comprendre, sortir du déni et du conflit, aider à poser le problème sans tabou. Si l'on ne peut pas mettre le travail en débat, la partie est mal engagée. Nous sommes intensément sollicités et nous avons aussi besoin de moyens supplémentaires pour accompagner et former nos équipes. Nous devons revenir aux fondamentaux d'un syndicalisme constructif pour agir sur les situations de travail.

l'ampleur du phénomène. Nous avons aussi réalisé une BD sur le stress qui a eu un bon écho. Elle est sortie du cadre de la CFE-CGC, en étant beaucoup reprise – j'ai veillé à ce qu'il n'y ait pas de limites à son utilisation. Enfin, nous préparons un guide des bonnes pratiques avec des objectifs de formation.

## **Qu'observez-vous dans le cadre des négociations et accords ?**

Il y en a effectivement de tous les genres, mais cela reste un peu triste et de l'ordre de la manipulation. Mis à part des accords sérieux comme celui de Danone où l'organisation du travail est pointée, le reste demeure surtout au niveau des déclarations d'intentions. Il y a encore beaucoup à faire... Par exemple, les groupes de travail *ad hoc* fleurissent : cela

**JEAN-FRANÇOIS PILLIARD,**  
président de la commission Protection  
sociale du Mouvement des  
entreprises de France (Medef)



## **Depuis deux ans, les RPS font la une de l'actualité sociale... Cela a-t-il changé les choses ?**

Le Medef s'est beaucoup impliqué : accord sur le stress, puis nouvelle négociation sur le harcèlement et la violence au travail. Les employeurs sont conscients que les aspects traditionnels de la prévention en santé au travail nécessitent des efforts soutenus, tant autour de la prévention des TMS que des RPS. Nous sommes donc très attentifs aux retours d'expériences et aux initiatives déployées sur le terrain pour prévenir ces phénomènes. Nous avons aussi activement participé aux divers groupes de réflexion initiés ces derniers mois par les pouvoirs publics.

## **Quelle place donner aux conditions de travail dans ces démarches ?**

Nous sommes actifs autour de ces thèmes, qui ont pris une place croissante dans les débats et dans les préoccupations des entreprises, notamment à travers notre participation aux actions conduites par le réseau Anact. Il faut aussi considérer que de nouvelles exigences ont émergé dans la société : le besoin de respect et de considération de l'individu, l'exigence d'une meilleure prise en compte du vécu de chacun... Ce constat ne dédouane

engage beaucoup moins que de faire travailler un CHSCT sur le sujet.

## **Il y a deux ans, vous insistiez sur la dimension économique des RPS...**

Et j'insiste toujours... Mais rien n'a changé de ce point de vue-là. Les entreprises n'ont toujours pas de motivation économique, et cela restera le cas tant que le stress ne sera pas reconnu comme une maladie professionnelle. Si l'on n'entre pas dans le fonctionnement économique de l'entreprise, on n'entre pas dans la vraie vie ! Il y aurait aussi sans doute des choses à tirer du côté bonus-malus. Voilà une proposition : pourquoi ne pas indexer les bonus des dirigeants à des indicateurs de stress, de taux de suicide, de taux d'affection des risques professionnels ?

pas les entreprises de leur responsabilité, mais il montre que la prévention des RPS est plus complexe du fait de leur caractère multifactoriel et qu'elle nécessite une participation de tous les acteurs de la société.

## **Quels sont vos besoins sur le terrain ?**

Les entreprises souhaitent des outils réellement adaptés à leur taille, à leurs activités et aux attentes de leurs salariés. Un effort particulier doit être fourni pour aider les PME, les accompagner sans les stigmatiser, en leur apportant des aides concrètes – comme le font l'Anact avec le Fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact), ou la branche AT/MP de la Cnamts à travers des aides financières simplifiées. Il faut aussi uniformiser les diverses prestations fournies par les organismes de prévention, de la formation à l'intervention technique.

## **Quelle suite auront, selon vous, ces négociations ?**

Nous ne sommes qu'au début du processus de prévention. Mais nul ne peut contester que les choses bougent. En témoigne le nombre d'accords conclus récemment dans les entreprises et dans certaines branches. La question du stress exige un traitement conforme au respect du dialogue social, pour que les discussions s'engagent sereinement, en prenant le temps d'établir des diagnostics partagés par tous les acteurs. C'est indispensable, tant pour des raisons humaines qu'économiques. Car nos entreprises ne peuvent pas être compétitives si les salariés souffrent de mauvaises conditions de travail.

# Une pédagogie de longue haleine

Face aux risques psychosociaux, les acteurs de la prévention ont le même diagnostic : les RPS appellent une action de fond auprès des entreprises, tant pour faire prendre conscience de leur ampleur et de leur nature que de leurs causes réelles. Sans compter avec les actions qu'il reste à mener pour les éliminer...

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jaouën (journaliste)

**HERVÉ LANOUZIÈRE,**  
conseiller technique à la direction  
générale du Travail (DGT), cellule  
risques psychosociaux



## Les pouvoirs publics se sont-ils emparés de la problématique des risques psychosociaux ?

Ces deux dernières années nous ont permis de passer d'une phase d'accumulation de connaissances à la mise en œuvre d'actions concrètes. Parallèlement, à la DGT, s'est constituée une cellule spécifique de quatre personnes à plein-temps dévolue au sujet. Les pouvoirs publics n'avaient pas une vision très précise du problème, et différents rapports (Nasse-Légeron, Lachmann-Larose-Pénicaud) nous ont aidés à passer à une phase plus opérationnelle : du plan d'urgence sur le stress en octobre dernier au nouveau plan de santé au travail, qui met fortement l'accent sur la prévention des risques psychosociaux.

## Quelle place le travail et son organisation y tiennent-ils ?

Nous ne prenons pas parti pour ou contre les approches individuelles ou comportementales, mais nous leur préférons l'approche organisationnelle permettant de comprendre les déterminants du travail. Les pouvoirs publics et les préventeurs (INRS, Anact...) défendent ce même modèle de compréhension et de prévention du stress et des risques psychosociaux.

## Les accords des grandes entreprises en font-ils état ?

Honnêtement, les entreprises ont passé un cap : les politiques de prévention sont

moins restreintes à la mise en place de numéros verts ou de questionnaires, pas inutiles mais insuffisants s'ils sont utilisés seuls. Elles ont entendu le message sur les facteurs organisationnels, et compris qu'il fallait aborder cette dimension dès la phase de diagnostic. C'est indispensable pour mettre en place un bon plan d'action.

## Et qu'est-ce qu'un bon plan d'action ?

Les risques psychosociaux doivent préalablement faire partie du document unique d'évaluation des risques, passés au crible de facteurs déterminants comme les changements du travail, les contraintes du travail, les relations de personnes et les conflits de valeurs. Ensuite, sur la base de ces quatre registres, le plan d'action doit prendre en compte la dimension organisationnelle afin de mener une politique de prévention à long terme.

## Quelles sont les perspectives envisageables concernant les incitations à négocier ?

Il n'y a plus de listes rouges et jaunes. En revanche, nous n'abandonnons pas la diffusion de bonnes pratiques et la valorisation des entreprises qui négocient. Il existe une base de données qui répertorie certains accords, publiés sur notre site [[www.travaillermieux.gouv.fr](http://www.travaillermieux.gouv.fr)]. Certaines entreprises ont même accepté d'y expliquer leur méthodologie. Lors d'une prochaine étape, nous en analyserons le contenu, de manière à fournir des données plus qualitatives. Enfin, nous n'oublions pas les TPE-PME. Nous avons le souci de les outiller *via* les branches professionnelles et de mieux les orienter vers notre offre de service régionale : Aract, Cram, services de santé au travail... Il existe de nombreux organismes capables de les accompagner.

**LUCILE BLIN,**  
ergonome et psychologue  
du travail, conseil en prévention  
et gestion des risques psychosociaux



## Vous avez mené une étude sur les risques psychosociaux pour le Centre des jeunes dirigeants (CJD). Quelle en est la portée ?

Cette étude qualitative porte sur les freins à la mobilisation des entreprises en matière de prévention des RPS. Elle repose sur des entretiens avec des représentants de dix-huit PME en région Rhône-Alpes.

## Vous identifiez onze freins...

Oui, qui pour la plupart sont la conséquence directe d'un obstacle majeur : la représentation plus ou moins consciente qu'ont les dirigeants des RPS. Image qui, bien sûr, ne correspond pas à ce que préventeurs et législateur ont en tête... Pour l'ensemble des dirigeants rencontrés, quel que soit leur niveau d'information sur la question, les RPS sont vécus fantasmatiquement comme extérieurs à l'entreprise – issus de la vie personnelle du salarié ou engendrés par la société civile – et contaminant le lieu de travail. L'entreprise est alors vue comme victime du phénomène et impuissante à agir. Quant aux salariés, ils sont pris entre la culpabilisation de ressentir du stress et la banalisation du phénomène. Pour autant, beaucoup de dirigeants agissent de fait pour la prévention des RPS, mais à la manière de M. Jourdain, sans le savoir : mise en place de réunions d'équipe, réflexion collective sur les conditions de travail, mise en place d'outils RH (livret d'accueil, tutorat, définitions de fonctions, entretiens annuels), promotion du dialogue social, formation au manage-

**JEAN-CLAUDE DELGENES,**  
président de Technologia



### **Votre cabinet intervient dans de nombreuses entreprises.**

#### **Comment percevez-vous la question des risques psychosociaux ?**

Les salariés doivent composer avec des facteurs de pression convergents qui deviennent difficilement supportable : étirement des temps de travail du fait de la numérisation, marché de l'emploi, consanguinité d'élites qui ne connaissent pas l'entreprise de l'intérieur, recul des contrepoids et contre-pouvoirs (DRH, syndicats, médecine du travail) au sein des entreprises... Autant d'éléments qui accentuent un état de tension insidieux entre les bonnes pratiques et des objectifs de productivité intenables.

#### **Comment agir dans un contexte aussi tendu ?**

Dans le travail d'audit, il faut veiller à donner la parole à tout le monde. Je milite farouchement pour l'exhaustivité du périmètre des consultations. Chez France Télécom, où nous sommes intervenus, nous avons envoyé notre questionnaire à l'ensemble des salariés, soit cent mille

ment, etc. Mais elles ne font pas le lien entre ces mesures et la prévention des risques psychosociaux.

#### **Comment orienter ou réorienter le travail de prévention ?**

Informé est primordial : aujourd'hui encore, le lien entre RPS et travail est trop ténu dans les esprits, et les conséquences du stress sur la santé sont minorées. Une autre piste est de partir de ce que fait déjà l'entreprise et le valoriser. Certaines interventions pourraient intégrer un accompagnement spécifique des dirigeants, souvent inquiets et désemparés face à cette question ; idem pour les IRP qui auraient besoin d'être mieux formés à l'exercice de leurs missions. Finalement, ce dont souffrent le plus les individus, c'est de ne pouvoir réaliser leur travail. Leurs symptômes de mal-être sont ceux d'un édifice qui se craquelle. S'intéresser aux RPS, c'est amener chacun à réfléchir sur la façon de mieux travailler ensemble, de façon durable, dans la considération et la bienveillance.

personnes. Elles sont 80 % à avoir répondu ! Lorsque vous limitez la diffusion des questionnaires, vous encouragez l'autocensure : « Je suis consulté, mais pas mon voisin. Cela signifie que ce que je vais dire peut me retomber sur le nez. Je réponds donc ce que je crois stratégiquement bon de répondre. » La partie biaisée des réponses peut alors atteindre 35 à 40 %.

#### **Comment procéder ensuite dans les préconisations d'organisation ?**

Il faut réunir tous les acteurs en présence dans les entreprises (direction, partenaires sociaux, médecine du travail...) pour établir un diagnostic partagé. Ensuite, il faut mettre en œuvre une politique de prévention, faute de quoi, on verse dans l'audit pour l'audit et on ne règle pas la question des risques psychosociaux...

#### **Cela représente de très gros chantiers pour les entreprises...**

Mais c'est payant ! Il va leur falloir recréer de la régulation collective, renforcer le sens du travail, c'est-à-dire insister sur la qualité du travail telle qu'elle est ressentie par les salariés, redéfinir un modèle de contrat salarial. Il faut renoncer à cette aberration qu'est la direction par objectifs individuels et revenir à une évaluation des compétences collectives. Les entreprises n'ont jamais autant été dans la mesure individuelle, alors que les compétences n'ont jamais autant été collectives. Et puis, sortons de cette logique à court terme ! Calons le système à quatre ou cinq ans. C'est un prérequis nécessaire à toute politique solide de prévention contre le stress et les risques psychosociaux.



**CLAUDE BUISSET,**  
médecin du travail au CIST de Lille

#### **Quel est le rôle du médecin du travail dans la prévention des risques psychosociaux ?**

Il a un rôle pivot : il peut lancer l'alerte et accompagner le suivi. En fait, nous pouvons actionner trois types de préventions : la prévention tertiaire, qui consiste à orienter la personne vers des soins ; la prévention secondaire, qui permet d'informer le salarié sur les moyens de renforcer ses capacités (faire du sport, manger sainement...) ; la prévention primaire, qui, quant à elle, s'attaque aux causes des risques psychosociaux : les contraintes de travail.

#### **Entre le cas individuel et la situation collective, la gestion est-elle la même ?**

S'il s'agit d'un problème isolé, avec l'accord du salarié, la DRH peut prendre les choses en mains. Si l'on est face à une situation collective, il faut interroger le poste de travail et son organisation. Ce qui passe par un examen précis de l'environnement et des processus. Le médecin du travail ou une personne du service santé-travail va donc se déplacer sur le poste de travail, observer, saisir l'ambiance, analyser les gestes, identifier les contraintes physiques, psychiques et

organisationnelles qui font le lit des RPS. Attention, pas de confusion : il ne s'agit en aucun cas de rester dans la logique des conflits interpersonnels, qui peuvent conduire à des procédures pour harcèlement. Le harcèlement est une notion strictement juridique, qui n'est pas du ressort de la médecine du travail. En revanche, le médecin peut très bien travailler avec un ergonome ou un psychologue. Puis, il va rendre compte de ses travaux, sous forme d'alerte, à l'employeur et aux délégués du personnel.

#### **Sans garantie d'une prise en compte effective de l'alerte...**

C'est là tout le nœud du problème : soit l'entreprise s'empare de la question, soit elle passe outre. Et là, tout va dépendre du jeu des acteurs en présence, de la représentation que chacun se fait de la situation. Mais si l'on veut que les choses avancent, il est vraiment nécessaire de dédramatiser. Personne ne doit chercher des coupables. Il faut, au contraire, se donner tous les moyens d'agir de manière collégiale et concertée, dans l'intérêt de tous, dans une démarche centrée vers le travail. La taille et la structure des entreprises influent également sur la manière d'appréhender les RPS. Lorsqu'une étude de poste s'avère impossible pratiquement (par exemple, dans le cas d'une aide à domicile travaillant sur plusieurs lieux), le médecin du travail peut mettre en place des indicateurs de santé au travail, qu'il analysera ensuite au prisme de critères cliniques recueillis lors des entretiens santé-travail.

Le point de vue  
des invités du réseau Anact

**MURIEL PÉNICAUD,**  
directrice générale  
des ressources humaines  
du groupe Danone



### Quels sont les grands enseignements du rapport « Bien-être et efficacité au travail »\* remis au Premier ministre en février dernier ?

Tout d'abord que ce rapport ne résulte pas d'un travail d'experts. Si Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, vice-président du Conseil économique social et environnemental et moi-même avons été missionnés par François Fillon pour plancher sur la prévention du stress et des risques psychosociaux, c'est en tant que praticiens. C'est pourquoi, sur les dix propositions que nous formulons, huit sont des recommandations aux entreprises. Notre approche est fondée sur la convic-

tion – étayée par l'expérience – qu'investir dans la santé au travail n'est pas une charge, mais un atout pour la performance, que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique, et que l'enjeu majeur est le bien-être des salariés et leur valorisation en tant que principale ressource de l'entreprise.

### Selon vous, y a-t-il consensus sur le sujet ?

Il y a encore une partie des entreprises pour qui les risques psychosociaux relèvent de la sphère individuelle. Ce qui est intéressant, c'est que la lecture organisationnelle n'est pas nécessairement le fait des seules grandes entreprises. Beaucoup de TPE du monde agricole, *via* la FNSEA, font déjà un très bon travail en matière de prévention avec leurs CHSCT.

### Où en êtes-vous au sein du groupe Danone ?

Nous travaillons ces questions aux niveaux de la France et du monde. Il y a déjà deux ans, en France, nous avons mis en place un observatoire du stress et, le 11 mars der-

nier, nous avons signé avec les cinq organisations syndicales un accord-cadre sur les risques psychosociaux, qui sera décliné prochainement dans nos sept filiales françaises. L'objectif est de mesurer, d'anticiper et d'accompagner les risques psychosociaux, dans une logique de diagnostic partagé et d'appropriation collective de la démarche. En associant l'ensemble des parties prenantes clés : direction générale, management de proximité, partenaires sociaux et service de santé au travail.

### Et au niveau monde ?

Le groupe Danone, qui emploie 80 000 salariés dans 60 pays, a engagé des négociations avec l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes) en vue d'un accord-cadre mondial sur les conditions de travail, la santé au travail, le stress et la sécurité au travail. Si cette négociation aboutit, ce sera le neuvième accord mondial de Danone depuis 1976.

\* Rapport téléchargeable sur [www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr).

### En quoi le programme Accaps, lancé en 2008 en Champagne-Ardenne, consiste-t-il ?

Le projet Accaps (Action concertée des organismes de prévention de Champagne-Ardenne sur la prévention du stress au travail) a réuni sept acteurs institutionnels\* autour d'un même objectif : à terme, apporter aux PME un soutien en matière de prévention du stress. L'idée était de doter les préventeurs externes – jusqu'ici très mal armés – d'un outil susceptible de les aider dans l'information des chefs d'entreprise, afin de favoriser la prise d'initiative et la mise en œuvre de plans d'action. Le tout, dans un souci d'opérationnalité.

### Comment avez-vous traduit cette volonté d'opérationnalité ?

En optant pour un outil pratique. Plus précisément, une boîte à outils : un classeur conçu à l'attention d'une cible de quelque trois cents préventeurs, qui se le voient remettre au terme d'une journée de formation sur le stress. Nous nous inscrivons ici dans une démarche réa-

**VIRGINIE RENARD,**  
chef de l'agence de Reims  
de l'OPPBT Nord-Est



liste et pragmatique : il ne s'agit pas de promettre à tous les chefs d'entreprises de les accompagner dans la mise en œuvre et le suivi de leur politique de prévention, mais plutôt de leur fournir, *via* les préventeurs, un outil susceptible de leur mettre le pied à l'étrier.

### Quel premier constat pouvez-vous établir ?

Le bilan est positif au regard des objectifs fixés : les préventeurs se sont montrés intéressés et ont déjà largement répondu à l'appel. En outre, cette convention est sans doute une première par l'ampleur du périmètre de concertation et de la portée d'action. Par ailleurs, le soutien apporté par le deuxième plan de santé au travail

aux logiques de coopération interinstitutionnelle et de pluridisciplinarité ne peut que nous encourager à aller plus avant dans cette démarche. Les organismes partenaires d'Accaps ont donc décidé de prolonger leur collaboration par une convention triennale, signée le 25 mai 2010.

### Dans quel sens ?

Cette fois-ci, il s'agit de définir de nouvelles modalités d'organisation et de pilotage de la coopération, sans limiter *a priori* les objets de travail. Dans le cadre de cette nouvelle convention, nous allons nous attacher à favoriser et organiser les retours d'expérience afin d'apporter les améliorations nécessaires à la bonne appropriation de la boîte à outils, évaluer l'impact des conseils sur les entreprises, encourager la transmission de l'outil.

\* MSA Marne-Ardenne-Meuse et MSA Sud Champagne, OPPBT Nord-Est, Cram Nord-Est, Direccte, Aract Champagne-Ardenne et Association régionale de santé au travail en Champagne-Ardenne.

Trop de changements en trop peu de temps, avec le sentiment de ne pas être écoutés, ont mené la plupart des employés d'une des stations locales de Radio France à l'incompréhension et à la frustration. Pour remédier au stress généré par cette situation, l'écoute et la concertation ont été les maîtres mots.

# De meilleures ondes planent sur la radio locale

**A** dominante rurale, occitane à certaines heures, la station locale de Périgueux existe depuis 1982 et fait partie du groupe Radio France. En l'espace de quelques années, elle a connu, à l'image de ses consœurs, plusieurs bouleversements : un déménagement, la numérisation des contenus, de nombreux changements au sein de l'encadrement, et la mise en place du réseau France Bleu, qui regroupe à présent les quarante-deux radios locales. Une succession

## → RADIO FRANCE AQUITAINE

**Secteur :** audiovisuel

**Activité :** radio locale

**Effectifs :** 30 salariés

**Région :** Aquitaine/Dordogne

l'accompagnement de l'Aract Aquitaine et de l'Anact. « Au tout début, la démarche n'a pas été très bien comprise, déclare Jean-Dominique Warlop, directeur de France Bleu Périgord, arrivé à la station peu après qu'a été décidée la mise en place de cette action.

permettant de débattre de la qualité figurent parmi les pistes d'action entérinées : si un incident survient – un blanc à l'antenne, un sujet mal lancé... –, il est aussitôt décrypté. « Mon rôle consiste à rester vigilant car, si l'ambiance de travail s'est sensiblement améliorée, rien n'est jamais gagné », affirme Jean-Dominique Warlop. Une cellule de suivi existe, réactivable dès qu'une situation conflictuelle semble naître au sein de la station. Ainsi, les problèmes sont appréhendés plus rapidement. ■

**@CONTACTS**  
Isabelle Burens, Anact,  
i.burens@anact.fr  
Caroline Ragazzi, Aract  
Aquitaine,  
c.ragazzi@anact.fr



**« Nous avons accepté les entretiens collectifs, mais à la condition qu'il soit possible de revenir en arrière. »** *Éric Jénot, technicien*

d'événements qui a fini par perturber les relations professionnelles au sein de la station.

Technicien à la radio et élu CHSCT pour la région Aquitaine, Éric Jénot se souvient d'une « situation de blocage total.

## Une méthodologie adaptée aux méfiances

Nous avons le sentiment que les ordres nous étaient imposés depuis Paris et mal restitués par les cadres locaux, sans concertation, expliquait-il : ceux-ci voulaient apprendre à faire de la radio à des gens dont c'était le métier depuis vingt ans. Nous n'étions pas contre le changement, mais nous aurions voulu que l'on nous explique le pourquoi des choses. » Résultat, de l'avis de la direction comme de celui des salariés, une « crise de confiance » s'est installée, se rappelle Éric Jénot. « Le document unique se remplissait à vue d'œil pour dire le mal-être des salariés. »

C'est dans ce contexte que le CHSCT Sud-Ouest et la direction ont sollicité

Certains pensaient qu'il s'agissait d'une psychologie de groupe, d'un défouloir ». « L'ensemble des salariés voulait être entendu de façon individuelle et se refusait à former des groupes de réflexion avec les cadres », indique aussi Éric Jénot.

Un travail a donc été mené pour définir une méthodologie d'intervention. « Nous avons fini par accepter les entretiens collectifs, à condition qu'il soit possible de revenir en arrière si cela ne marchait pas », poursuit Éric Jénot. Le fil du dialogue renoué, les dysfonctionnements ont été mis à jour et analysés.

## L'expression de chacun, source d'apaisement

« La parole a été libératrice et a surtout permis de faire prendre conscience à chacun la difficulté que peuvent rencontrer les autres dans le travail », observe Jean-Dominique Warlop. La clarification de ce qui relève du local et du national, le développement de projets intermétiers ou encore la mise à disposition d'outils méthodologiques

**Caroline Delabroy (journaliste)**

## Une action locale doublée d'un accord national

L'action menée auprès de France Bleu Périgord a nourri une démarche nationale sur la prévention des risques psychosociaux au sein de Radio France. « L'idée était de partir du local pour aller à l'ensemble du territoire, et de proposer des pistes pour un accord national, précise Patrick Matern, délégué à la politique sécurité et conditions de travail de Radio France. Dans un premier temps, nous allons définir une méthodologie et les outils associés. » Un accord a ainsi été signé le 31 mars 2010 avec quatre organisations syndicales. Portant sur le dispositif d'évaluation et de prévention, il s'organise en deux étapes :

- la réalisation d'un diagnostic pour l'ensemble de Radio France, et la définition d'indicateurs de suivi par une commission de pilotage paritaire ;
- la mise en place d'une commission de suivi, accompagnée de cellules de veille ayant pour objet d'assurer une surveillance de ces risques et le traitement des situations à problèmes.

# RPS : un objectif à longue portée

Un groupe de travail dédié depuis plusieurs années à la prévention des risques psychosociaux : c'est le choix de l'Atelier industriel de l'Aéronautique basé à Clermont-Ferrand. D'abord expérimentale, la démarche s'installe durablement dans l'entreprise.

## @CONTACTS

Philippe Douillet, Anact,  
p.douillet@anact.fr  
Stéphanie Rousset, Aract  
Auvergne,  
s.rousset@anact.fr

Dans la ligne de mire : le mal-être au travail et tout ce qui peut l'occasionner dans cette entreprise rattachée au ministère de la Défense, constituée essentiellement de personnel civil. À l'Atelier industriel de l'Aéronautique de Clermont-Ferrand (il existe trois autres AIA en France), la direction est convaincue du bien-fondé d'une démarche d'envergure pour traiter le problème. Dès fin 2006, le CHSCT

## → ATELIER INDUSTRIEL DE L'AÉRONAUTIQUE

**Secteur :** industrie

**Activité :** maintenance des avions de l'armée (Transall, Mirage 2000, Alphajet, Gazelle, Puma, Rafale...)

**Effectifs :** environ 1 300 salariés

**Région :** Auvergne



« Nous avons rapidement posé les casquettes de nos fonctions respectives. »

Michel Bracquemond, sous-directeur gestion organisation

évoque des situations difficiles, et la RGPP (révision générale des politiques publiques) mise en œuvre en 2008 n'arrange pas le climat social...

## Un groupe dédié

Première mesure forte prise alors par la direction : la constitution d'un groupe pluridisciplinaire, le GTRPS (groupe de travail pour la prévention des RPS) rassemblant différents acteurs de l'entreprise, venus des domaines médical, social, de la prévention, des ressources humaines, de l'équipe de

direction, des organisations syndicales et des représentants du personnel militaire. « Nous avons

rapidement posé les casquettes de nos fonctions respectives, explique Michel Bracquemond, sous-

directeur gestion organisation, et animateur du GTRPS. Après un travail de fond et de méthode, et un premier diagnostic réalisé avec l'appui de l'Aract et de l'Anact, nous avons proposé à la direction un système dit "pérenne et global" pour la prévention des RPS. Celui-ci, qui a été mis au point au cours de la phase expérimentale du GTRPS, opère sur deux terrains à la fois, celui du court terme et celui du long terme. Les actions de court terme nous permettent de répondre à des situations sur lesquelles le GTRPS a été sollicité dans le but d'identifier les ori-

gines et les causes de mal-être (organisation, communication, problèmes personnels ou relationnels...). La méthode repose sur la rencontre des salariés en binômes paritaires. Nous travaillons aussi sur le plus long terme, afin de pérenniser notre démarche et d'installer le GTRPS durablement dans le fonctionnement de l'entreprise. »

## Le management en amont

L'accent est mis à la fois sur un réseau de veille et sur des indicateurs d'alerte que le GTRPS sera amené à analyser. « Nous avons choisi de suivre plus spécifiquement les absences courtes et répétées ainsi que les accidents du travail. Il s'agit de faire le lien entre ces données et les secteurs où les RPS sont sensibles, pour déclencher un signal d'alerte », précise Michel Bracquemond. Les managers de ces secteurs sont régulièrement impliqués et informés. Une autre action consiste à les former pour leur permettre d'agir le plus en amont possible et repérer les situations tendues. Quant au GTRPS, son périmètre d'action va être redéfini dans le cadre du nouveau système. Enfin, la démarche, d'abord expérimentale, est amenée à être fédérée avec tous les autres AIA. Ceux-ci disposent désormais des clés pour une approche de prévention collective et pérenne réussie. ■

PASCAL COLLAS-PRADEL, membre du CHSCT (CGT)

## Le paritarisme est un point fort

Nous avons dû batailler depuis 2006 pour que le sujet soit pris en compte. Mais une fois le groupe lancé, cela a très bien fonctionné. Le paritarisme en est un point fort. Chaque rencontre de salarié a été menée par un binôme paritaire. Cela a donné confiance au personnel et rendu la démarche légitime et crédible, sans cautionner plus les uns que les autres, mais en mettant tout le monde au même niveau de préoccupation et d'intérêt pour le sujet.

Nos craintes concernent désormais davantage ce qui pourrait arriver de l'extérieur et que nous ne maîtrisons pas : les effets de la RGPP ou les restructurations au ministère de la Défense, qui auront certainement un impact sur la santé des salariés. Mais, pour le reste, la démarche est bien installée et perçue de manière très positive. Le CHSCT en reste la clé de voûte et l'acteur incontournable pour que s'ancre la prévention des RPS. »



Béatrice Sarazin

Le manque de culture d'entreprise commune entre anciens et nouveaux arrivants sur un site historique de la construction ferroviaire en France constitue une thématique forte de travail pour améliorer les relations interprofessionnelles.

# Un train de mesures pour améliorer la communication interne

**B**ien que les indicateurs sociaux sur les accidents du travail et le taux d'absentéisme ne révélaient pas d'aggravation significative des tensions relationnelles sur le site de Belfort d'Alstom Transport, le CHSCT et les organisations syndicales faisaient remonter un certain stress et un mal-être au travail dû, selon eux, à une dégradation des relations de travail. En 2006 et 2007, le rapport du médecin du travail est venu confirmer la présence de cette problématique au sein de l'entreprise. Des actions sont alors menées, comme la création d'une commission stress et, au niveau national, l'adoption d'un accord sur l'équilibre travail-vie privée. En 2008, le CHSCT sollicite le Fact pour réaliser un diagnostic sur les facteurs de stress. « L'entreprise avait déjà un groupe de réflexion sur les risques psychosociaux, ainsi qu'un certain nombre d'éléments de recommandation, mais elle ne parvenait pas à empoigner le sujet à bras-le-corps, observent Didier Thomas, directeur de Fact, et Stéphanie Lecot, chargée de mission à Fact. Travailler ensemble sur la formalisation de leurs attentes a permis à la direction et aux représentants du personnel d'avancer sur le sujet. »

## Des points de repère différents

Quelque 113 salariés ont été entendus par petits groupes. Leur ressenti mais également les causes pouvant expliquer le sentiment de mal-être au travail ont été passés en revue. Il en est ressorti un enjeu central pour le site, lié à des questions de valeurs, de métiers et, finalement, de culture d'entreprise. « Belfort est le berceau d'Alstom. C'est ici que s'est construite une grande partie de l'histoire du groupe, explique Christophe Florin, directeur de l'établissement.

## → ALSTOM TRANSPORT

**Secteur :** transports

**Activité :** fabrication de locomotives et motrices

**Effectifs :** 700 personnes

**Région :** Franche-Comté

Au fur et à mesure des années, la partie en amont [*conception de nouveaux produits*] a pris de plus en plus d'importance. Les nouveaux arrivants – des ingénieurs pour l'essentiel – n'avaient pas le même rapport

business-plan pour les trois années à venir, et les évolutions de la charge du site.

Des espaces d'information et de convivialité dans les ateliers sont par ailleurs à l'étude, et une réflexion

**@CONTACT**  
Didier Thomas, Fact,  
d.thomas@anact.fr



« La méthodologie de résolution des problèmes fondée sur la recherche des causes racines pour élaborer les pistes d'actions ciblées prend du temps » **» Christophe Florin, directeur**

au site, pas les mêmes points de repères. Pour eux, Alstom est une marque et des produits, alors que pour les anciens, c'est avant tout un site industriel. »

## L'usage des e-mails soumis à réflexion

Un élément de réponse a donc été de construire une vision plus partagée de l'entreprise, en communiquant davantage sur son histoire, mais aussi sur l'avenir, Alstom étant confronté à la mutation du marché ferroviaire. Des réunions avec l'ensemble du personnel ont été l'occasion de clairement évoquer le

est menée sur les e-mails, dont l'usage excessif a été perçu comme source de stress. Dans un document présentant la démarche menée chez Alstom Transport Belfort, et publié en novembre 2009, Gilbert Mollicone, secrétaire du CHST, déplore le « peu d'avancées concrètes », qu'il attribue au manque de moyens humains et financiers débloqués. De son côté, Christophe Florin fait valoir que « la méthodologie de résolution des problèmes fondée sur la recherche des causes racines pour élaborer les pistes d'actions ciblées prend du temps », ce qui, reconnaît-il, peut créer des « frustrations ». ■

Caroline Delabroy

## Le rôle central du manager de proximité

« L'organisation matricielle qui fragmente les collectifs et isole les salariés » a été identifiée comme l'une des causes de stress au sein d'Alstom Transport Belfort. Plusieurs facteurs jouent, comme le fait que les décisions prises au niveau du groupe influent sur l'organisation même du site, ou que le salarié ait plusieurs

responsables (chef de métier, chef de projet) et que ceux-ci doivent, en outre, laisser une trace écrite du moindre accident ou événement. Le rôle du manager de proximité se révèle dans ce contexte central. Un plan de formation a été mis en place pour qu'ils puissent mieux gérer toutes les dimensions de leur fonction.

Procol est une entreprise du secteur du bâtiment engagée dans l'amélioration de la santé, de la sécurité et du bien-être des ouvriers sur les chantiers. Autonomie et esprit d'équipe y cohabitent parfaitement.

# L'autonomie encadrée

Un seul mot d'ordre : l'autonomie. Une seule règle : le respect du collectif de travail. Telle est la philosophie du directeur général de Procol, une entreprise du BTP espagnole qui place la santé et la sécurité au travail comme clé de voûte de sa stratégie de développement. Une approche du travail qui repose sur la conviction que la prévention des accidents physiques ou des risques psychosociaux relèvent de la responsabilité de tous et exi-

## → PROCOL

**Secteur :** BTP

**Activité :** construction

**Effectifs :** 65 salariés

**Pays :** Espagne

des améliorations aussi bien technologiques qu'organisationnelles. L'objectif est de parler du travail et de la façon dont il se réalise. Se pencher ainsi sur les pratiques permet d'identifier les compétences nécessaires et les manques de formation à pallier. Le processus est, certes, très participatif mais implique surtout tous les échelons de l'entreprise. La direction générale a d'ailleurs nommé le directeur technique responsable de la santé et de la sécurité au travail... Un symbole fort de l'engagement du management.

munication, a été mis en place pour les accompagner et leur permettre de parfaire leurs compétences relationnelles.

Cette organisation, en place depuis mai 2000, a permis de développer l'esprit d'équipe, tout en motivant le personnel pour que le travail soit fait le mieux possible. L'autonomie dont jouissent les salariés leur permet de réagir efficacement dans des situations nécessitant une réponse immédiate et pratique.

Aucune évaluation quantitative n'a été effectuée pour le moment, mais les observations réalisées montrent que des améliorations considérables ont été faites. La qualité du travail s'est améliorée, les tâches sont exécutées plus rapidement, la rotation du personnel a diminué, de même que les arrêts maladie et l'absentéisme. ■

## Latitude d'organisation

Les salariés ont le droit de décider de leurs horaires de travail, d'améliorer les procédures de travail et de se coordonner avec les autres groupes. Mais pas d'improvisation : un programme très dense de formation, notamment en coopération et en com-

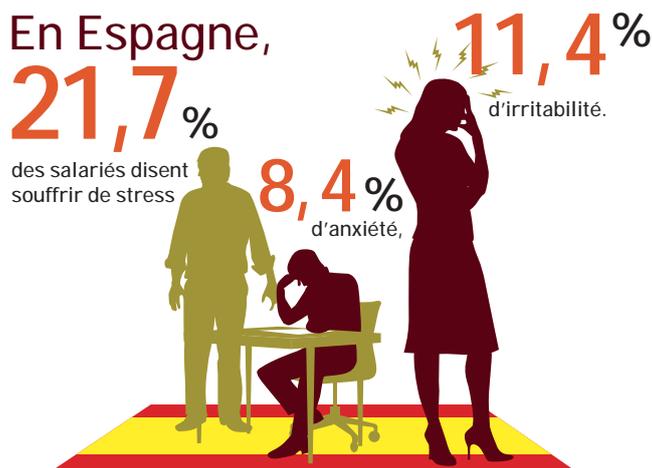
**Béatrice Sarazin**

(document source : [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org))

## Une vigilance particulière

L'amélioration de la santé et de la sécurité n'est pas sans poser problème. De par la nature du secteur, les chantiers changent régulièrement, et les conditions de travail sont largement dépendantes de la volonté de coopération des clients. Le processus participatif mis en place chez Procol demande beaucoup de temps à l'animateur et aux salariés, ce qui peut devenir un handicap pour s'assurer de sa pérennité. Mais l'engagement de la direction générale étant très fort, l'esprit insufflé semble suffisant pour main-

tenir ensemble cohésion et autonomie. De même, cette démarche globale s'accompagne de gestes symboliques, montrant aux salariés l'attachement de la direction à leur bien-être : nouvelles douches installées, nouvelle salle de repos, initiatives pédagogiques, à l'image de programmes de sensibilisation à la consommation d'alcool et de tabac, campagnes sur la nutrition ou l'exercice physique, campagnes d'information sur la vaccination contre la grippe et le tétanos, fête de Noël et cadeaux...



Source : Eurogip, janvier 2010.

gent engagement, implication et action. Le fer de lance de l'organisation du travail : l'absence de structure hiérarchique rigide et l'encouragement à l'autonomie des salariés. Ceux-ci sont divisés en dix-sept équipes de trois personnes, chacune dédiée à une tâche spécifique. Assistées par quatre contremaîtres, ces équipes sont informées quotidiennement de la tâche qu'elles doivent exécuter avant de travailler chacune de leur côté.

## Le travail des mots

Les salariés sont invités à s'exprimer dès que possible sur les questions de santé, de sécurité, de conditions de travail et de tout ce qui peut susciter du mal-être. Les réunions du personnel sont, par exemple, assez fréquentes, et l'occasion de proposer

# Sortie de retraite pour l'esprit collectif

**Un contexte social déprimé, des habitudes de travail prises individuellement, un établissement vieillissant... La maison de retraite Étienne-de-Bourgueil était confrontée à une situation difficile. Les entretiens ont révélé un fort besoin en communication, en clarification des rôles et en définition de protocoles.**

**D**e 1993 à 2003, la maison de retraite Étienne-de-Bourgueil (Indre-et-Loire) aura vu se succéder pas moins de six directeurs. En prenant ses fonctions, Jean-Jacques Robin, l'actuel directeur de cet Ehpad public (Établissement hébergeant des personnes âgées dépendantes) a trouvé une situation fortement dégradée, tant sur les plans financiers que sociaux. « J'ai rapidement dû faire face à un contexte social déprimé et instable, engendré par des difficultés anciennes provenant de prises d'habitudes et de libertés individuelles », explique-t-il. Cet état de fait a provoqué stress et mal-être au travail – révélés par des indicateurs comme les accidents de travail, les arrêts maladie et les TMS – amplifiant les dysfonctionnements.

## Diagnostic et solution

La venue d'un nouveau médecin du travail confirmera très vite cet état des lieux, avec la mise en évidence d'un ensemble de risques psychosociaux parfois préoccupants. Face à ce tableau assez sombre, le directeur a engagé son établissement en signant, en 2007, une convention tripartite entre le conseil général et l'État, qui aura permis de bénéficier d'un éclairage plus précis sur l'état des lieux, mais aussi de dégager des moyens financiers et humains. En parallèle, il bénéficie du soutien des autorités de tutelles et du médecin du travail, et signe, en 2008, une convention avec l'Aract Centre. « De notre côté, nous avons engagé un projet d'accompagnement sur un processus long, du diagnostic à la solution, sur la prévention des risques psychosociaux avec plusieurs entreprises volontaires », indique Isabelle Mary-Cheray, chargée de mission. Un groupe de pilotage a été mis en place, composé

## → MAISON DE RETRAITE ÉTIENNE-DE-BOURGUEIL

**Secteur :** sanitaire et social

**Activité :** maison de retraite

**Effectifs :** 50 salariés équivalents plein-temps

**Région :** Centre

du directeur, du médecin du travail, du médecin coordonnateur, des cadres de santé et administratifs ainsi que de deux infirmières et deux aides-soignantes. Les nominations successives d'un médecin coordonnateur, puis d'un cadre de santé, auront contribué à apporter une nouvelle dynamique. Des entretiens menés individuelle-

munes préside au travail en cours sur la rédaction des procédures et fiches de poste. Jean-Jacques Robin nourrit, en outre, le projet de reconstruction d'un nouvel Ehpad, actuellement installé dans des locaux vieillissants. Le projet est soutenu par les élus locaux et le département, répondant à une prise en charge adaptée à une popu-

**@CONTACT**  
Isabelle Mary-Cheray,  
Aract Centre,  
i.mary-cheray@anact.fr



**« J'ai dû faire face à un contexte social déprimé, engendré par des difficultés anciennes provenant de prises d'habitudes et de libertés individuelles. » Jean-Jacques Robin, directeur**

ment et par services, sont ressortis un besoin de communication, une clarification des rôles, le tout défini par des protocoles.

## Un besoin de protocoles

Autour des différents axes de travail retenus, des plans d'action ont été élaborés, visant à la résolution de problèmes pour approcher la qualité de services à apporter aux résidents, mais aussi tendre au respect mutuel du travail et de son organisation. Depuis le début de 2010, une réunion hebdomadaire interservices (administration, animation, atelier, blanchisserie, cuisine, hébergement et soins) est mise en place, qui décloisonne le fonctionnement de l'établissement. « Nous avons travaillé sur la trame de ces réunions, afin qu'elles soient l'occasion d'échanger des informations utiles pour l'ensemble des équipes », précise Isabelle Mary-Cheray. Ce même souci de se donner des règles com-

lution en forte perte d'autonomie. « Il devra relever d'une réflexion individuelle menée par chaque professionnel au profit d'une réalisation collective », conclut Jean-Jacques Robin. ■

Caroline Delabroy

**ELISABETH BOURDIN**, infirmière  
**CORINNE LEBERT**, cadre de santé.

## Nous n'avons pas d'interlocuteurs

Elisabeth Bourdin, infirmière et membre du Comité technique d'établissement, travaille au sein de l'Ehpad depuis 1985. « Pendant des années, nous n'avons pas d'interlocuteurs en face de nous et avançons davantage au feeling qu'en se référant à un réel cadre, témoigne-t-elle. Nous étions par ailleurs trop cloisonnés. Cet accompagnement a été positif : il faut maintenant avancer. » Pour Corinne Lebert, cadre de santé, cette action a permis une prise de conscience. « Mais nous devons rester vigilants afin de ne pas retomber dans la routine, tout simplement par manque de temps », dit-elle.



# Comment analyser une situation-problème ?

Prévenir les risques psychosociaux, c'est aller au cœur du travail et des situations qui posent problème : quand elles entraînent des manifestations de stress, du mal-être, de la souffrance, des conflits... dans un atelier, un service..., avec des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise. Il faut donc quitter des analyses trop générales ou portant sur des facteurs personnels, pour aller vers une analyse de situations concrètes de travail.

Fiche réalisée par Philippe Douillet

[p.douillet@anact.fr](mailto:p.douillet@anact.fr)

*La situation-problème peut être une situation courante de travail générant des risques psychosociaux (situations de débordement, de conflits avec des clients...). Les difficultés habituelles ne peuvent alors plus être régulées par les personnes, le collectif, le management... et entraînent des effets négatifs sur la santé, les relations, la production...*

## EN AMONT

### ■ Recueillir les données et indicateurs pour cibler l'analyse

### ■ Mettre en place un groupe de travail de salariés issus du service considéré

### ■ Débattre des situations-problèmes à analyser

### ■ Analyser les situations en remontant aux causes

## LES ACTIONS

- Rechercher des indicateurs pertinents : indicateurs RH, santé, sécurité, relations sociales...
- Croiser les indicateurs
- Favoriser des échanges avec les acteurs impliqués
- Prioriser l'action en ciblant un ou des secteurs de l'entreprise
- Former les salariés sur les notions de base en santé psychique au travail
- Veiller aux capacités de dialogue, d'écoute au sein du groupe
- Constituer un groupe de même niveau hiérarchique
- Faire s'exprimer les salariés sur les principales situations-problèmes rencontrées
- Préciser les situations (temps, lieu, acteurs, événements, conséquences...)
- Hiérarchiser ces situations
- Choisir une ou plusieurs situations à approfondir
- Distinguer effets et causes
- Analyser quand et comment cette situation de travail est devenue problématique, avec effets négatifs
- Classer les facteurs en catégories : organisation, formation, collectif, management...

## QUESTIONS POSSIBLES

- Quelle histoire du service concerné par l'analyse ?
- Quelles évolutions, transformations du service, de son organisation, du travail ?
- Quelles données spécifiques sur ce service : population, absentéisme, AT/MP... ?
- Quels acteurs à impliquer au-delà du groupe de travail ?
- À quel moment les difficultés rencontrées ont-elles créé des effets pathogènes ?
- Quelles sont les exigences contradictoires rencontrées dans le travail ? Les facteurs de tensions et les défauts de régulation ?

## EN AVAL

### ■ Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action

### ■ Suivre le plan dans la durée

## LES ACTIONS

- Déterminer les actions possibles en fonction des facteurs de causes et des domaines d'action
- Hiérarchiser les actions possibles
- Veiller à bien impliquer tous les acteurs concernés (encadrement notamment) dans l'analyse et le plan d'action
- Organiser un suivi et sa périodicité
- Actualiser le document unique en tenant compte des situations-problèmes

# → 3 points de vigilance



## REPARLER DU TRAVAIL

### • UN CONTEXTE QUI LE NÉCESSITE

- des transformations importantes du travail, des organisations, des relations sociales, des attentes des salariés ;
- la montée d'exigences contradictoires ;
- des changements nombreux, rapides et exigeant plus d'implication et d'engagement des salariés, souvent en contradiction avec les conditions concrètes d'exercice du travail ;
- des collectifs et des encadrants en difficulté.

### • LE TRAVAIL EN PREMIÈRE LIGNE

- son rôle dans le phénomène RPS est désormais pointé ;
- de mauvaises conditions de travail génèrent des effets négatifs pour les personnes et la performance des organisations ;
- le phénomène des RPS relève de causes multiples, beaucoup en lien avec l'impossibilité de réguler les difficultés.

### • LA SOLUTION DANS L'ENTREPRISE

- quand les acteurs de prévention sont à l'écoute des salariés ;
- quand les salariés peuvent exprimer leurs difficultés et en débattre ;
- quand il existe une approche par l'analyse de situations de travail.

**CONCLUSION** → Jamais un sujet n'a autant fait parler de lui. Complexes, diffus, avec de multiples représentations, les RPS nécessitent de préciser quelles formes ils prennent dans chaque entreprise. Seule une analyse des situations concrètes de travail permet de le faire, pour quitter les approches générales ou personnalisées, et identifier les actions de prévention à mener en entreprise.



## AGIR SUR L'ORGANISATION

### • IDENTIFIER LES PROBLÈMES

- recueillir des indicateurs : RH, santé et sécurité, relations sociales qui pourraient cerner le malaise ;
- débattre, de façon pluridisciplinaire et paritaire, des indicateurs, des hypothèses de causes et de la démarche ;
- prioriser les secteurs à analyser.

### • ALLER AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL

- définir des situations-problèmes à analyser ;
- organiser l'analyse des facteurs de causes ;
- repérer les différentes tensions vécues par les salariés, les défauts de régulation, mais aussi les facteurs de cohésion sur lesquels s'appuyer.

### • CONSTRUIRE DES SOLUTIONS TOUCHANT À L'ORGANISATION AVEC DES ACTIONS PORTANT SUR DIVERS DOMAINES :

- l'organisation concrète de travail, le management, l'évaluation, la reconnaissance, les collectifs de travail, les parcours professionnels...

**CONCLUSION** → Une fois que le problème a été identifié, il faut creuser dans l'organisation du travail pour voir ce qui peut faire levier et effet sur les RPS, au plus près de ce que vivent les salariés au quotidien. Sans oublier d'impliquer ceux qui organisent le travail et qui, souvent, ont besoin de formation pour comprendre le phénomène et savoir alerter.



## DES CLÉS POUR RÉUSSIR

### • DÉGAGER DES POINTS D'ACCORD SUR LA DÉMARCHE ET LE DIAGNOSTIC

- définir et débattre de ce que sont les RPS dans l'entreprise ;
- passer par la formation des acteurs ;
- se mettre d'accord sur la démarche et la formaliser (groupe de travail spécifique ? CHSCT ? qui fait quoi et comment ?) ;
- analyser les alertes et les indicateurs RPS pour objectiver la situation.

### • IMPLIQUER DES ACTEURS CLÉS

- la direction, en premier lieu ;
- le management intermédiaire, acteur essentiel ;
- le CHSCT ;
- le service de santé au travail ;
- les salariés concernés.

### • PÉRENNISER LA DÉMARCHE

- organiser un suivi par un groupe dédié ;
- évaluer à intervalles réguliers les actions mises en place ;
- développer un système de veille et de partage d'indicateurs ;
- intégrer la question de la santé psychique dans les actes de management et les conduites du changement.

**CONCLUSION** → En amont d'un plan de prévention, la démarche adoptée est tout aussi importante que les actions mises en œuvre. Le débat puis la formalisation de ce qui va être fait autour des RPS sont les conditions de la réussite du projet de prévention. Tout comme ensuite l'implication, l'information et l'ancrage de la démarche dans le fonctionnement de l'entreprise.

## OUVRAGES ET RAPPORTS



Vient de paraître, aux éditions de l'Anact, **Agir sur la reconnaissance au travail** de Christèle Pierre et Christian Jouvenot. Pour commander : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**Agir sur le stress au travail,**

Valentine Chapus-Gilbert, Fabrice Guez et Anne-Carole Delhommeau, éd. Nathan/Les Échos, 2009, 320 p.

**La Santé mentale, l'affaire de tous : pour une approche cohérente de la qualité de vie,**

Marine Boisson, Clélia Godot, Sarah Sauneron et Viviane Kovess-Masfety, éd. Centre d'analyse stratégique, novembre 2009, 252 p.

**Stress et risques psychosociaux au travail,**

Annie Thébaud-Mony et Nathalie Robatel, éd. La Documentation française, coll. « Problèmes politiques et sociaux », 2009, 120 p.

**À la reconquête du travail,**

Jean-François Naton, éd. Indigène, 2008, 117 p.

**Qualité de vie et santé au travail : guide pour le management et la négociation des conditions de travail dans la société d'information,**

Yves Lasfargue et Pierre Mathevon, éd. Octares, coll. « Travail & activité humaine », 2008, 292 p.

**Risques psychosociaux au travail : vraies questions, bonnes réponses,**

Olivier Bachelard, Jacky Billon Grand, Annie Debard et Michel Debout, éd. Liaisons, 2008, 325 p.

**Souffrir au travail : comprendre pour agir,**

Dominique Huez, éd. Privat, 2008, 185 p.

**Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail,**

Benjamin Sahler, Michel Berthet, Philippe Douillet et Isabelle Mary-Cheray, éd. de L'Anact, 2007, 268 p.

## UN MASTER POUR COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS

Prévenir les risques psychosociaux, c'est avant tout s'immerger dans les organisations et les activités de travail. Pour aider les acteurs de l'entreprise à s'y retrouver, l'université Paris-Dauphine et l'Anact proposent le master « Management, travail et développement social », dispensé en formation continue. Cette formation s'articule autour de trois piliers d'enseignement : le contrôle de gestion, la sociologie des organisations et l'ergonomie du travail. Pour la première fois, elle associe la logique gestionnaire et les conditions de travail afin d'améliorer la performance de l'entreprise, tant du point de vue économique que social. Le master s'adresse à des professionnels soucieux du développement social des entreprises : managers confrontés aux dynamiques de changement, DRH, acteurs de la prévention, partenaires sociaux et consultants... Les inscriptions à la troisième promotion de ce master, créé en 2007, sont ouvertes et les cours débiteront début décembre prochain. Toutes les informations en ligne sur [www.formation-continue.dauphine.fr](http://www.formation-continue.dauphine.fr) et [www.anact.fr](http://www.anact.fr).

Consulter le dossier sur le stress et les risques psychosociaux : des chiffres, des exemples d'entreprises, des études, des guides, toute l'actualité sur le sujet sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Un module gratuit de sensibilisation sur les risques psychosociaux mis en ligne par le CESTP-Aract Picardie, qui alterne animations pédagogiques, exercices interactifs, et séquences vidéo. À voir sur [www.cestp.aract.fr](http://www.cestp.aract.fr)

La campagne d'information européenne sur le stress et les risques psychosociaux est sur [www.mieuxvivreautravail-anact.fr](http://www.mieuxvivreautravail-anact.fr)

Dossier « Stress : les risques psychosociaux » sur [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de Philippe Nasse et Patrick Legeron téléchargeable sur [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

Rapport sur l'observation statistique des risques psychosociaux au travail de Michel Gollac téléchargeable sur [www.cnis.fr](http://www.cnis.fr)

sur le web ← sur anact.fr ←



**TRAVAIL ET CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeurs de la rédaction : Gilles Heude – Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levét – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr).

Contributeurs au dossier : Isabelle Burens, Philippe Douillet, Ségolène Journoud, Isabelle Mary-Cheray, Caroline Ragazzi, Stéphanie Roussel, Didier Thomas.

Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue.

Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2010. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.