

Agir sur...

Prévenir les risques psychosociaux

Outils et méthodes
pour réguler le travail



Philippe Douillet

EDITIONS



Agir sur...

Prévenir les risques psychosociaux

Outils et méthodes
pour réguler le travail



Philippe Douillet

remerciements

Cet ouvrage a été réalisé grâce à l'expérience capitalisée et partagée des intervenants du réseau Anact et à leur collaboration étroite tout au long des étapes de la rédaction.

Nous remercions tous les contributeurs directs ou indirects, et plus particulièrement :

- Les membres du comité éditorial : Dominique Vandroz (directeur des politiques de transfert), Pascale Levet (directrice technique et scientifique), Jack Bernon (responsable du département Santé et Travail), Stéphanie Da Costa (responsable du département Transfert et communication) et Sylvie Setier (responsable du pôle Éditions).
- Les chargés de mission et intervenants de l'Anact : Denis Bérard, Isabelle Burens, Romain Chevalet, Patrick Conjard, Anne-Marie Gallet, Benoît Grandjacques, Ségolène Journoud, Thierry Rousseau et Marie-Benoîte Sanglerat.
- Les chargés de mission et intervenants des Aract : Aline Dronne (Aract Lorraine), Nicolas Fraix (Rhône-Alpes), Syvie de Jésus (Franche-Comté), Thierry Pradère (Languedoc-Roussillon), Isabelle Rogez (Nord — Pas-de-Calais), Stéphanie Rousset (Auvergne), Alexandre Vasselin (Picardie) et Assia Ziati (Haute-Normandie).
- Sylvie Setier pour le conseil éditorial et le soutien à l'écriture de l'ouvrage, Christian Mahoukou pour la relecture et le suivi de fabrication, Christine Veinhard pour les recherches documentaires.

Si vous souhaitez être tenu au courant de nos publications, envoyez simplement votre carte de visite à :

Anact

Pôle marketing et service clients
192, avenue Thiers — CS 800 31
69457 LYON CEDEX 06

Vous pouvez par ailleurs consulter le catalogue de nos publications et les commander sur notre site anact.fr

Déjà parus dans la même collection

Agir sur...

- **La prévention durable des TMS**
Jack Bernon, Evelyne Escriva et Jean-Michel Schweitzer, 2011, 128 p.
- **La reconnaissance au travail**
Christèle Pierre et Christian Jouvenot, 2010, 104 p.
- **La prévention des risques professionnels : du Document Unique au plan d'actions**
Pascale Mercieca et Catherine Pinatel, 2009, 112 p.
- **L'intégration dans l'entreprise : travailler en coopération**
sous la dir. d'Odile Maurice-Desbat, 2008, 208 p.
- **La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences**
sous la dir. de Patrick Conjard et Bernard Devin, 2007, 160 p.
- **La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant**
sous la dir. de Marion Gilles et Florence Loisil, 2^e édition, revue et augmentée, 2006, 234 p.
- **Les démarches compétence**
sous la dir. d'Antoine Masson et Michel Parlier, oct. 2004, 176 p.
- **Les situations de handicap : le maintien dans l'emploi**
sous la dir. d'Evelyne Escriva, oct. 2004, 112 p.
- **La charge de travail : de l'évaluation à la négociation**
coord. Par Thierry Rousseau et Bernard Poete, nov. 2003, 84 p.
- **Les e-projets**
sous la dir. de Romain Chevalet et Odile Rocher, nov. 2003, 120 p.
- **La polyvalence et le contenu du travail**
sous la dir. de Michel Anger et Sylvie Cukierman, déc. 2001, 84 p.
- **Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises**
sous la dir. de René Sage, nov. 2001, 72 p.
- **La relation client : pour une meilleure performance de l'entreprise**
sous la dir. de Caroline David, juin 2001, 104 p.
- **L'exposition aux risques professionnels : intégrer organisation du travail et prévention**
sous la dir. de Michel Berthet et Anne-Marie Gautier, juin 2000, 72 p.
- **L'organisation du temps de travail**
sous la dir. de Michel Pépin, 3^e édition, fév. 2000, 98 p.

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustrations, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Par ailleurs, le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

ISBN : 978-2-36889-117-9

© Anact, 2013

avant-propos

Dans un ouvrage* publié en 2007, l'Anact posait les premiers jalons d'une approche de la prévention des risques psychosociaux (RPS) centrée sur l'organisation du travail. Il était en effet nécessaire de soutenir une prévention qui faisait le lien entre des effets sur la santé et des transformations profondes du travail, des organisations et des modes de gestion des entreprises. Depuis, l'agence a accompagné beaucoup d'entreprises : formation des acteurs sociaux et préventeurs, diagnostics, appuis à la mise en place et au pilotage de démarches de prévention, accompagnements des négociations, etc. Elle s'est nourrie de cette expérience et de nouvelles connaissances théoriques pour renforcer et stabiliser son approche. Cet ouvrage formalise ces avancées. Il propose aux acteurs d'entreprise et à ceux qui les accompagnent des concepts opérationnels, une méthode et des outils pour s'engager sur la voie d'une prévention durable des RPS.

Ce deuxième opus invite à dépasser les approches de prévention des RPS basées sur les seules dimensions de souffrance au travail ; en effet, elles ont montré leurs limites. Sans nier les atteintes à la santé mentale et physique, cet ouvrage s'attaque aux causes profondes des RPS en s'appuyant sur le travail comme principal levier de la prévention et facteur majeur de construction de la santé.

L'enjeu de la prévention n'est plus seulement alors de réduire les risques, mais de développer des conditions d'organisation du travail qui offrent des ressources pour bien travailler. Cette posture est efficace tant pour l'engagement des salariés et leur santé que pour la réalisation d'un travail de qualité et la performance des entreprises. Elle conduit aussi, par l'ampleur des champs d'action à mettre en débat et à transformer, à considérer le dialogue social comme une composante essentielle de la prévention.

Ce guide ne prétend pas couvrir toutes les situations d'appréhension des RPS (suicides, contextes de restructuration, etc.), mais il offre des repères opérationnels dans la plupart des contextes de démarche de prévention des RPS. Au-delà, il ouvre des voies pour inclure durablement les questions de santé mentale dans la gestion et la stratégie de l'entreprise.

* Salher (B.), Berthet (M.), Douillet (P.), Mary-Cheray (I.), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, les Éditions de l'Anact, 2007, 268 pages.

préface

La publication d'un ouvrage par l'Anact sur la prévention des risques psychosociaux est un moment de plus pour échanger sur les questions du travail. C'est la possibilité de réconcilier l'économie et le social, de convaincre de la nécessité de mettre l'humain au cœur des réflexions stratégiques de gestion et de délivrer quelques clés qui vous serviront dans la prévention en matière de santé.

L'ouvrage met l'accent sur la nécessité d'un dialogue social à toutes les étapes pour devenir l'outil d'une démarche concertée. C'est en effet essentiel.

La question des risques psychosociaux n'est ni une question de mode, ni un fait conjoncturel. Les directions d'entreprises ont poussé tellement loin le curseur de la financiarisation qu'ils en ont oublié les salariés. Il est utile que les stratégies d'entreprises intègrent les conditions de travail ; l'ouvrage, sur ce point, interpelle tous les acteurs concernés.

Prendre le problème de la santé des salariés par l'angle de la souffrance, ce serait s'engager aussitôt dans la réparation et considérer le travail comme une activité à risques. Il faut, au contraire, agir pour rendre les organisations du travail plus motivantes et plus efficaces car les indicateurs de performance trop individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social. L'ouvrage a raison d'insister sur l'engagement primordial des directions. Nous touchons là à un problème de culture d'entreprise.

La pression médiatique et juridique a aidé à mettre les risques psychosociaux sur le devant de la scène. On a vu se multiplier la signature d'accords qui ont dépassé les simples déclarations vertueuses. Cela veut dire que les lignes sont en train de bouger à partir des questions du travail. La santé ne s'externalise pas. Les managers doivent être formés sur les valeurs humaines et le dialogue social et pas seulement sur la technicité des métiers. Le manager le plus efficace n'est pas forcément le plus qualifié, cela nécessite des talents spécifiques. Pour qu'ils soient motivés, les managers doivent aussi disposer de moyens pour tenir ce rôle d'acteur de santé. Ils doivent se sentir confortés, avoir du temps et les marges d'autonomie nécessaires.

En même temps, les organisations syndicales doivent former, elles aussi, leurs responsables, et notamment les élus des CHSCT, sur les missions d'aujourd'hui.

Le dialogue social concerne, au-delà des IRP et des syndicats, les salariés eux-mêmes qui sont les plus à même de mesurer les dysfonctionnements au travail et les conséquences qui en découlent. Encore faut-il prendre le temps pour les interroger, les écouter, aller au bout de la démarche. Pour changer les choses, il faut analyser les situations et s'appuyer sur des indicateurs fiables, c'est une condition importante pour modifier les comportements.

Ces dernières années, le CHSCT a vu son champ d'intervention s'élargir ; il est consulté sur toute décision d'aménagement modifiant les conditions de santé, de sécurité, de transformation des postes de travail ou d'organisation du travail. À mes yeux, le CHSCT est aujourd'hui dans l'entreprise l'instance de représentation du personnel la plus importante. Les syndicats doivent s'y investir pleinement. Les CHSCT doivent être réévalués, il faut leur donner les moyens de mener leur activité. Leur nouvelle légitimité passe par une élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel de l'entreprise.

J'ai retrouvé dans ce livre de l'Anact les éléments essentiels que nous avons développés avec Henri Lachmann et Muriel Pénicaud dans le rapport « Bien-être et efficacité au travail », remis au Premier ministre en 2010. Il propose aux différents acteurs des méthodes et des outils pour concevoir une approche cohérente des sujets.

Christian Larose

Co-auteur du rapport « Bien-être et efficacité au travail » (2010)
Membre du bureau de la fédération textile, habillement, cuir de la CGT

sommaire

Partie 1

Le travail au cœur de la prévention des RPS

(1) Nouvelles perspectives pour la prévention des RPS / p. 10

- Les insuffisances de la prévention centrée sur l'individu
- Les limites des approches quantitatives
- La prévention au-delà de la santé
- De nouvelles connaissances sur les RPS
- Le travail comme facteur de risque et de santé
- Les spécificités d'une démarche de prévention des RPS

(2) C2R : un modèle d'analyse fondé sur le travail / p. 24

- Le travail comme lieu de tension entre exigences
- La mise en évidence des facteurs de contraintes et de ressources
- Situations-problème : une méthode pour caractériser les RPS
- La régulation : des actions sur les facteurs de contraintes et de ressources

Partie 2

Un processus de mobilisation durable

(3) Le dialogue social, outil à part entière d'une démarche concertée / p. 38

- Rechercher des points d'accord sur la démarche concertée
- Soutenir l'instance paritaire de pilotage
- Favoriser le dialogue social à toutes les étapes

(4) Des principes pour organiser la coopération / p. 50

- Une démarche appropriée au contexte de l'entreprise
- L'engagement primordial de la direction
- L'implication de tous les niveaux d'encadrement
- Une mobilisation coordonnée de tous les acteurs
- Une communication pour soutenir la démarche
- Des actions de formation à tous les niveaux

Partie 3

Une démarche et des outils pour agir sur le travail

(5) Établir un diagnostic des RPS à partir du travail / p. 68

- Dresser un état des lieux des facteurs de contraintes et de ressources
- Analyser les RPS à travers les situations-problème
- Compléter l'analyse par des observations et des indicateurs
- Organiser des entretiens collectifs et individuels

(6) Construire un plan d'actions favorisant les conditions pour bien travailler / p. 88

- Élaborer un plan de prévention avec des actions diversifiées
- S'assurer de la cohérence entre plan d'actions et stratégie de l'entreprise
- Privilégier sept thèmes d'action : environnement du travail, collectifs, management, charge de travail, autonomie, reconnaissance, équilibre des temps

(7) Vers une stratégie d'entreprise qui intègre les conditions du travail / p. 110

- Installer un processus d'évaluation et intégrer les RPS dans le Document Unique
- Favoriser l'expression des salariés et le management du travail
- Anticiper les changements du point de vue de la prévention des RPS

(8) Trois démarches d'entreprise / p. 134

- Agroalimentaire : une double approche quantitative et qualitative
- Industrie : une démarche pour inscrire les RPS dans le Document Unique
- Social : l'analyse des situations de travail pour objectiver les causes des RPS

Conclusion / p. 144

Bibliographie / p. 146

Sitographie / p. 153

Lexique / p. 155

(1) → Nouvelles perspectives pour la prévention des RPS

Dans des contextes de crise aiguës mais aussi dans des ambiances de travail dégradées, de nombreuses entreprises se sont engagées dans la prévention des risques psychosociaux (RPS). Le plus souvent avec des approches quantitatives ou centrées sur les individus, qui ont produit des résultats, mais avec des effets limités. L'Anact propose d'explorer d'autres voies en développant une approche qualitative fondée sur le travail et son organisation. Objectif : s'attaquer aux causes profondes des RPS et s'orienter vers une prévention durable.



Les insuffisances de la prévention centrée sur l'individu

Numéros verts, consultations chez des thérapeutes spécialisés, cellule psychologique de crise... les entreprises proposent de nombreuses formes de **soutien psychologique aux individus**. Ces appuis permettent à certains salariés d'exprimer leur malaise quand ils ne trouvent plus d'instances capables, à leurs yeux, de les écouter au sein de l'entreprise. Ils offrent aussi un intérêt pour des salarié(e)s victimes de violences extérieures (hold-up, agressions au guichet...), dans des situations requérant des formes de reconstruction très individualisées. On sait, en revanche, qu'ils n'aident pas à la restauration des collectifs de travail susceptibles de soutenir les personnes en difficulté, ni n'empêchent le passage à des actes violents. Les grandes entreprises qui ont fait la une des médias pour des suicides de salariés avaient, pour la plupart, déjà mis en place ces soutiens.

D'autres formes d'appuis individualisés sont aussi développées par les entreprises. Ainsi les **techniques de gestion du stress** s'avèrent utiles pour aider les personnes à « faire face » à des situations stressantes et développer leurs capacités personnelles pour les gérer au mieux des impératifs de leur santé et de leurs missions (comme faire face à un client ou un usager agressif, voire violent). Des techniques de conduite de la relation, de relaxation... sont aussi utiles pour désamorcer le conflit potentiel et permettre de continuer l'activité. Pour autant, là aussi, ces approches sont limitées si on ne cherche pas à réduire les causes de l'agressivité des personnes extérieures à l'occasion de leur demande de service dans l'entreprise.

Dans une agence de prestations sociales, par exemple, le soutien psychologique vient en complément d'actions liées à l'organisation du travail visant à réduire les situations potentielles de conflits avec les clients : adaptation des effectifs aux périodes de pointe, premier accueil pour une meilleure orientation des clients, aménagement des locaux d'attente...

L'appui individualisé s'est aussi traduit par des actions de **médiation dans des conflits**. Là encore, l'intérêt de tierces personnes est constaté, mais les effets de leur intervention sont temporaires si les conflits sont perçus uniquement comme le reflet de tensions entre des personnalités. C'est oublier que ces conflits s'expliquent, le plus

souvent, par des définitions imprécises des missions de chacun, des défauts de gestion du personnel générant des traitements jugés inéquitables ou de la méfiance, des insuffisances de management au quotidien.

Autre voie fréquente pour traiter des RPS sous l'angle individuel : **les politiques de bien-être au travail**. Souvent formalisées dans des accords d'entreprise, elles traduisent une volonté légitime d'impulser des actions d'amélioration de la vie sociale. Mais, dans beaucoup de cas, les efforts des entreprises portent uniquement sur des domaines périphériques au travail : services domestiques (garde d'enfants, services ménagers, etc.), lutte contre les addictions, qualité de la restauration, loisirs et sports. Si les effets sont sans doute positifs du côté de la santé publique, ces actions font l'impasse sur les difficultés liées au travail. Elles renvoient les causes des RPS sur les comportements des personnes, éloignant ainsi les acteurs des solutions de prévention concernant le travail et son organisation.

Enfin, il nous faut souligner les nombreuses **formations des managers à des techniques de communication**. De courte durée, ces formations se réduisent à des suggestions de comportement (attitudes de politesse et convivialité), ou de repérage des individus en difficulté pour « éviter tout risque » de situation de crise préjudiciable à l'entreprise. Nous sommes loin de formations qui pourraient aider les managers à agir sur le long terme et en profondeur à partir de leurs pratiques de management et de l'organisation du travail.

Les limites des approches quantitatives

Une autre approche de la prévention des RPS montre également ses limites : celle uniquement quantitative, nourrie par un recours massif aux indicateurs et autres outils de type questionnaire et ce, à la demande des directions qui ont besoin de circonscrire les phénomènes et de vérifier — objectivement — si elles sont en « situation dangereuse » au regard des RPS. Souvent, à la demande aussi des organisations syndicales et des CHSCT qui pensent disposer ainsi de données « incontestables » pour inciter l'employeur à agir.

Certes, cette approche facilite la mobilisation des directions, offre souvent un état des lieux global des situations de RPS, aide à hiérarchiser les priorités. Mais il convient de relativiser son intérêt car de

nombreuses entreprises rapportent les limites d'une approche essentiellement quantitative. Les premières réunions des comités de suivi des accords RPS évoquent ces difficultés liées aux divers outils quantitatifs :

- **des indicateurs trop complexes**, difficiles à interpréter et, par ailleurs, insuffisants pour prévenir les situations de crise ;
- **des données trop nombreuses** qui ne permettent pas de comprendre les causes profondes et précises du mal-être ou d'apporter des informations nouvelles par rapport aux connaissances des acteurs de terrain ;
- **des outils lourds à mettre en place et à utiliser** lorsque que tous les salariés sont impliqués, et dont ils ne perçoivent plus l'intérêt mais entraînant, à la longue, une faible participation.

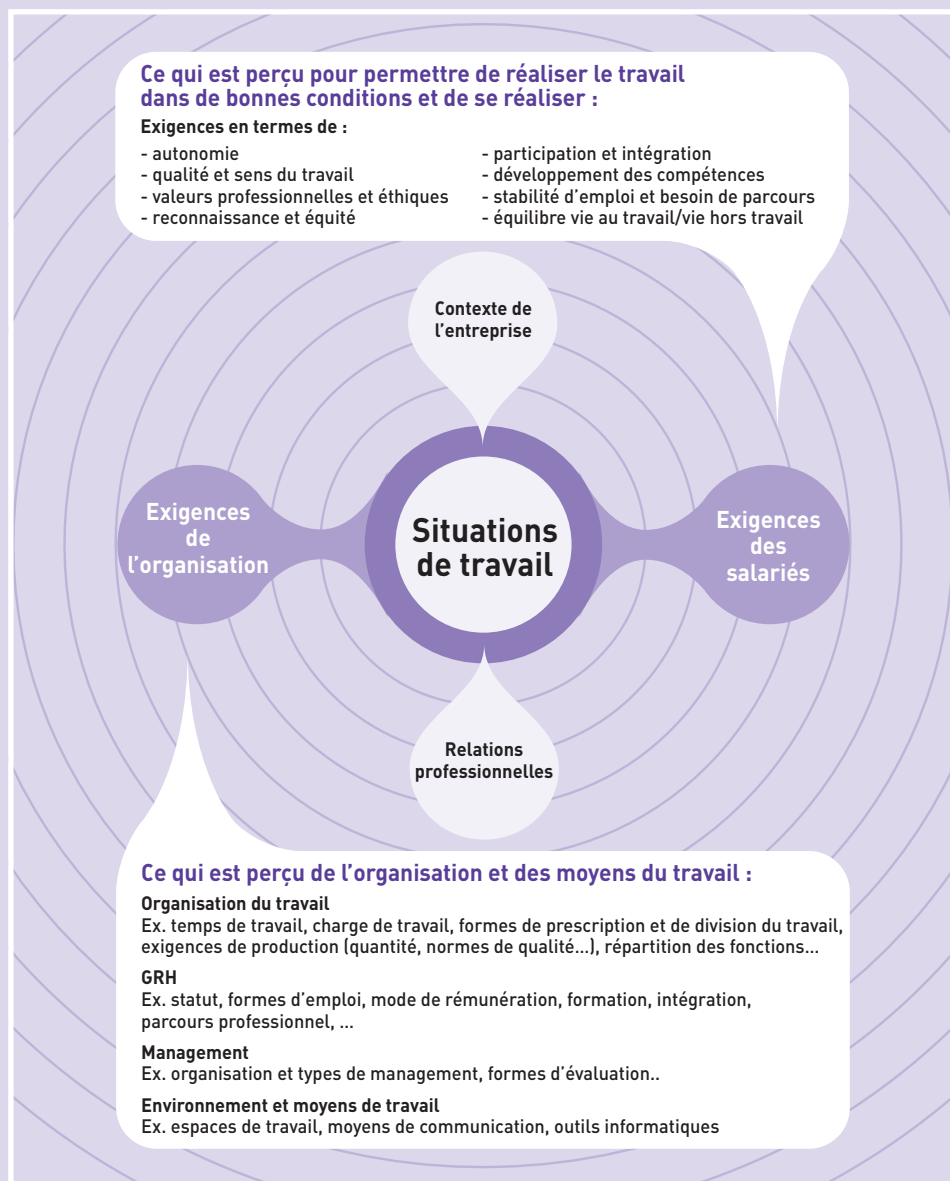
Surtout, ces outils (indicateurs, questionnaires, etc.) n'expliquent pas les mécanismes concrets à l'œuvre dans le travail, qui génèrent les difficultés de mal-être et qui doivent être la cible des actions. Au mieux, ils facilitent l'élaboration d'hypothèses. Aussi, beaucoup d'entreprises s'orientent aujourd'hui vers une articulation des méthodes quantitatives et qualitatives, en donnant la priorité à l'analyse approfondie des conditions concrètes de travail.

Cas d'entreprise

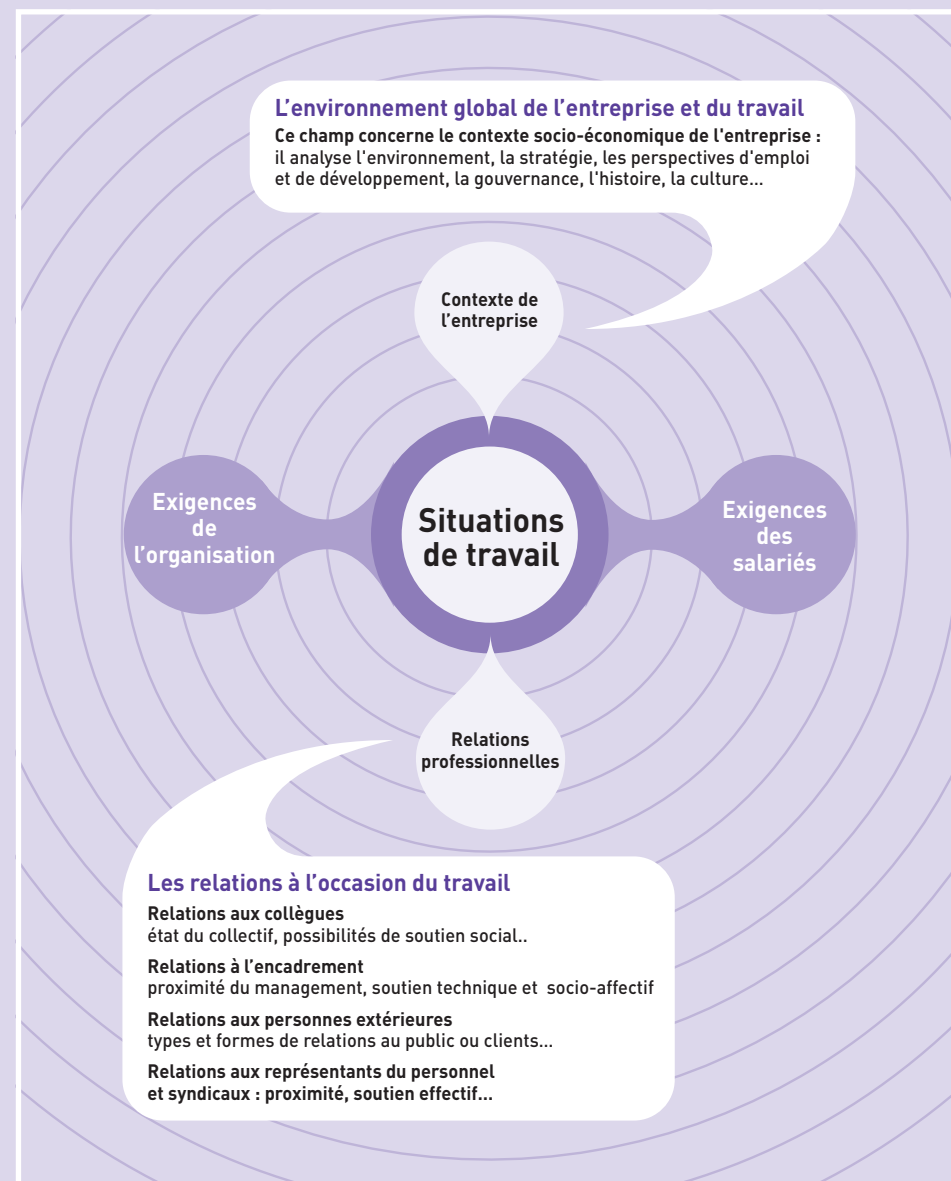
Une société bancaire a développé une grande enquête par questionnaire sur le stress. Celle-ci a mis en évidence des métiers en difficulté et des motifs généraux de malaise comme la charge de travail, le manque de reconnaissance et de soutien du management. L'analyse a pu ainsi être ciblée sur certains secteurs avec des premières hypothèses. Mais c'est l'analyse qualitative du travail (entretiens avec les salariés, observations, etc.) dans ces secteurs qui a permis de situer et de comprendre les contextes précis de travail dans lesquels se manifestaient les malaises, d'en analyser les causes et, par conséquent, d'élaborer des pistes de solutions adaptées aux situations.

Au-delà des méthodes d'analyse, les préventeurs s'accordent à considérer l'intérêt de la combinaison d'actions diversifiées portant sur les niveaux primaire, secondaire et tertiaire, tout en insistant sur **la priorité à accorder à la prévention primaire**. La prévention s'attaque alors aux causes profondes des phénomènes de mal-être. Il importe de passer par une compréhension fine des situations de travail et de leur vécu.

La tension avec les 2 cadres de définition des exigences



La tension + les deux blocs de contexte influençant la tension



(3) →

Le dialogue social, outil à part entière d'une démarche concertée

Notre expérience, mais aussi l'analyse des accords de prévention, montrent que nombre de démarches de prévention des RPS, disposant d'outils et de méthodes adaptés, n'ont pas abouti faute d'avoir organisé le dialogue entre la direction et les représentants du personnel ou syndicaux. Se mettre d'accord sur la conduite de la démarche et sa mise en œuvre en s'appuyant sur des instances paritaires — CHSCT ou groupes de travail ad hoc — est une étape cruciale qui nécessite un suivi et une vigilance accrus. Mais augure déjà de solutions durables.

Rechercher des points d'accord sur la démarche concertée

L'exigence de concertation entre les principaux acteurs est valable tout au long de la démarche de prévention, et plus particulièrement dès la phase de démarrage. À défaut d'accord à ce stade, le projet est fragilisé. Il s'agit d'aboutir à des points de convergence sur la compréhension des RPS, le processus et la conduite de la démarche de prévention même si des désaccords subsistent sur la stratégie de l'entreprise et donc sur certains points du plan d'actions. Le partage d'explications et d'hypothèses autour de situations de travail permet d'avancer vers des compromis locaux facilitant l'amélioration des conditions de travail.

Le premier point d'accord porte sur la compréhension des risques psychosociaux. En effet, le plus souvent, le démarrage de l'action se fait dans une certaine confusion : chaque acteur a sa définition des phénomènes, sa représentation issue de l'expérience, de références culturelles ou d'informations éparses. Une formation, réunissant direction et représentants du personnel, permet d'installer une culture commune sur le sujet et sur les façons de l'appréhender. C'est aussi l'occasion d'échanger des informations, des représentations qui constituent les premiers éléments d'un dialogue favorable à la démarche concertée.

Formation des acteurs de la démarche : exemple de contenu sur 2 jours

Objet	Contenu
Connaissances de base sur les RPS	- Les définitions de la santé, de la santé au travail, du stress, du harcèlement, du burn out, du mal-être et des RPS - Les différentes causes et effets en santé mentale - Les approches et modèles sur le stress et la santé psychique avec les principaux facteurs de risques - Les effets des RPS sur la santé, les collectifs, la performance - Le cadre juridique : réglementation, accords nationaux sur le stress, le harcèlement et la violence au travail
Connaissances sur la prévention	- Notions de prévention primaire, secondaire et tertiaire - Conditions d'une démarche de prévention, outils et méthodes, indicateurs
Liens entre connaissances et contexte de l'entreprise	- Identification des causes et effets des RPS dans l'entreprise, (métiers et personnels concernés) - Mise en perspective des modèles de santé psychique avec les connaissances sur le contexte spécifique de l'entreprise, des populations concernées, des contextes de travail, etc

Le second point d'accord doit porter sur la démarche elle-même et sur les éléments principaux de méthode. Plusieurs items méritent d'être travaillés très tôt et définis ensemble, direction et représentants du personnel.

Points de concertation sur la démarche

Objet	Contenu	Questions possibles
Les objectifs	Objectifs généraux en lien avec le contexte de l'entreprise	- Quel contexte de départ pour orienter le projet? Diagnostic dans un premier temps? État des lieux des actions réalisées au préalable sur le sujet? Diagnostic puis plan d'actions? Diagnostic général ou local?
La structure de pilotage	- Organisation du pilotage général de la démarche - Organisation de l'animation opérationnelle de la démarche	- Quelle structure paritaire? CHSCT, DP et direction? Besoin d'un groupe de travail spécifique, commissions du CHSCT? Relation avec le CHSCT? - Quelle personne en charge d'animer la démarche? Compétences requises? Mode de désignation? Missions? Modes de délégation?
Les acteurs	Choix des acteurs à impliquer (en dehors des membres du CHSCT ou des délégués du personnel), rôles et définition des modes de participation	Quelles compétences? Quels acteurs pertinents en termes d'apport d'informations ou d'enjeux? Quelle implication, à quel moment?
Les étapes et modalités	Cadrement méthodologique et périmètre du diagnostic Programmation des étapes	Comment organiser le diagnostic? Quelles étapes et quelle programmation des actions, quelles méthodes retenir?
Appel à appuis extérieurs	Définition des besoins en appuis extérieurs si nécessaire	Sur quels points un appui est-il nécessaire? Comment l'organiser, se mettre d'accord sur les choix des partenaires extérieurs? Comment organiser le cahier des charges?
Formalisation et suivi	Modalités de mise en place et suivi de la démarche	La négociation d'un accord nécessaire? Un plan concerté? Comment organiser le suivi? Quelles modalités d'évaluation des actions?

Troisième point d'accord : le choix des critères pour vérifier la qualité de la concertation, tout au long de la démarche.

Point d'analyse de la qualité de la concertation

Objet	Critères d'analyse et de questionnement
Fonctionnement des instances de pilotage	- Quel niveau de participation aux groupes de travail, aux commissions paritaires mises en place au fil de la démarche? - Quels liens effectifs avec le(s) CHSCT?
Réalité et qualité de la concertation aux différentes étapes	- Quelles informations partagées avec tous les acteurs? - Quelles décisions d'actions partagées (ex. : choix d'un consultant, méthode d'analyse des situations de travail)? - Quelles avancées en commun et quels blocages? - Quel niveau de transparence sur les décisions de gestion de la direction à fort impact RPS?
Actualisation	En fonction de l'évolution des contextes (ex. restructuration, changements d'organisation), la démarche a-t-elle été actualisée de façon concertée? Des bilans d'étape concertés ont-ils été réalisés?
Communication	Quelles actions réalisées en commun?
Processus de suivi et évaluation	Quel fonctionnement des instances de suivi? Quelle évaluation partagée de la démarche?

Ces points de convergence peuvent être finalisés dans un accord d'entreprise, manifestation formelle de l'avancée des partenaires sociaux. La plupart des accords conclus sur la prévention des RPS (notamment à la suite du Plan Darcos d'octobre 2009¹) sont des accords de méthode confirmant par là l'importance de travailler prioritairement à la définition du processus de diagnostic et de construction du plan d'actions.

L'intérêt de ces accords est de renforcer le processus de concertation entre la direction et les représentants syndicaux et du personnel au tout début de la démarche. Il est aussi de **formaliser l'implication de la direction**, en amont de l'action, mais également celle des représentants du personnel et syndicaux. Sont toujours abordées les questions relatives aux instances de pilotage de la

1 - Cf. Bilan de la négociation : rapport DGT, avril 2011

démarche, à la définition des étapes, au choix des méthodes d'analyse et des indicateurs, etc. Au final, cela donne une cohérence à l'ensemble et facilite le suivi et l'évaluation de la démarche.

Soutenir l'instance paritaire de pilotage

S'agissant des RPS, l'instance de pilotage doit permettre, en tout premier lieu, un dialogue paritaire (direction et représentants du personnel), condition nécessaire pour traiter ce sujet. Elle doit aussi prendre en compte les différentes composantes de l'entreprise nécessairement impliquées sur la question (management et autres acteurs capables d'apporter des connaissances sur le sujet). Enfin, cette instance doit être capable de travailler concrètement sur l'analyse des questions RPS dans tous leurs aspects individuels et collectifs à partir d'une proximité de connaissances du terrain.

Dans la plupart des cas, le CHSCT est l'instance appropriée et, pour l'Anact, il convient de favoriser son rôle d'instance de pilotage. Tout d'abord en raison de la mission qui lui est reconnue par la réglementation sur les questions de santé, notamment mentale (art. L. 4121-1 du Code du travail), et sur les conditions de travail en général. Mais aussi, parce qu'étant une instance paritaire, elle est **le lieu du dialogue social sur les questions de conditions de travail**. Enfin, parce que les élus du personnel possèdent des informations recueillies sur le terrain (situations tendues dans des équipes, revendications larvées et récurrentes, malaises individuels et collectifs...) qui sont utiles pour le diagnostic. Dans certains cas, les élus au CHSCT ont pu construire, par eux-mêmes, des dispositifs d'enquête pour remonter des informations.

Dans la plupart des cas, le CHSCT est donc le « comité de pilotage » qui décide des grandes orientations et suit l'évolution de la démarche en collaboration avec le chef d'entreprise, responsable des mesures de prévention et des décisions qui en résultent dans la gestion de l'entreprise. Cette orientation de principe doit cependant **s'adapter à la variété des situations**.

Si la taille de l'entreprise permet une proximité de l'instance avec les situations de travail et s'il est suffisamment disponible, le CHSCT peut non seulement piloter, mais aussi conduire plus concrètement la démarche et réaliser lui-même des actions de diagnostic. Parfois,

il assure la conduite de l'action, mais en s'adjoignant temporairement des compétences spécifiques pour bien assurer une approche élargie du sujet. Dans d'autres cas enfin, dans des entreprises de plus grande taille, il va déléguer la conduite opérationnelle de la démarche à un groupe spécifique. Mais, cela ne doit pas remettre en cause son rôle de pilote.

Dans les petites entreprises — moins de 50 salariés, en particulier —, cette instance de pilotage peut être constituée de la direction ou de la personne chargée de la prévention et des délégués du personnel. Ces derniers peuvent s'adjoindre des compétences temporaires, ou permanentes, issues de l'entreprise ou extérieures comme celles du médecin du travail ou des intervenants sur le champ de la prévention (Carsat, Aract, MSA, OPPBTP).

Dans beaucoup d'entreprises, souvent à la suite d'accords avec les organisations syndicales, **des groupes de travail spécifiques aux RPS** (sous des appellations diverses : commission stress, groupe de travail RPS, comité ad hoc RPS, comité RPS...) ont été créés.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. En premier lieu, ce sujet complexe exige d'y consacrer du temps pour les démarches et pour la formation, souvent bien au-delà des possibilités du CHSCT. Par ailleurs, les RPS obligent parfois à aborder des problèmes touchant à des individus, nécessitant des conditions de dialogue et de confidentialité spécifiques.

Nous avons constaté l'efficacité de ces groupes de travail RPS dès lors qu'ils répondent à certaines conditions :

- Un groupe **sous l'autorité du CHSCT** : sa mise en place doit être décidée par le CHSCT, mais ce dernier reste l'instance de pilotage de l'ensemble de la démarche. Le groupe rend donc compte régulièrement de ses travaux au CHSCT, lui permettant ainsi d'éclairer ses avis.
- Un groupe avec **des missions bien spécifiées** : le CHSCT, à l'origine de sa création, précise son champ d'action. Il s'agit, en général, de la réalisation opérationnelle de la démarche, du choix des méthodes, outils, du suivi de l'avancement, etc. Il définit aussi les limites de ces missions. En particulier, sur le traitement des situations individuelles de personnes en difficulté. Si des situations de ce type peuvent être évoquées, elles doivent l'être en tant que symptôme de dysfonctionnements ; il ne s'agit pas de prise en charge des problèmes individuels. Ces derniers sont du ressort des personnes spécialisées (médecin, infirmier-e, assistant-e social-e).

(4) →

Des principes pour organiser la coopération

Au-delà des grands principes d'une conduite de projet, la prévention des RPS nécessite de porter une attention particulière à la construction de la coopération entre tous les acteurs sollicités. Organiser l'expression des salariés, impliquer l'encadrement, permettre la collaboration d'acteurs d'origines diverses... Autant de sujets qui doivent faire l'objet de cadres formalisés, précis et consensuels. Des processus soutenus par la direction dont l'engagement à un niveau stratégique est primordial.



Une démarche appropriée au contexte de l'entreprise

La démarche de prévention des RPS, parce qu'elle amène à parler du rapport au travail, des relations aux autres salariés, des modalités d'encadrement... doit être menée en cohérence avec le contexte social et culturel de l'entreprise, avec son système de valeurs et de relations professionnelles. Un travail d'analyse approfondi du contexte de départ est donc essentiel pour adapter la démarche, choisir les outils et méthodes les plus efficaces.

Cas d'entreprise

Une entreprise, une démarche

Dans une entreprise du secteur industriel public, des groupes de salariés ont vécu plusieurs restructurations, avec des menaces récurrentes pour leur emploi et parfois des changements de site et de métiers. Ce contexte favorise une méfiance vis-à-vis d'enquêtes générales sur le stress alors que les préoccupations d'emploi restent vives et ce, malgré des garanties sur l'avenir du site. La démarche de prévention s'est appuyée sur l'analyse de situations locales de travail. Elle a veillé également à restaurer des conditions minimales de confiance et une certaine visibilité sur l'avenir du site pour que les salariés s'impliquent dans un processus de moyen terme.

Dans une entreprise de services sanitaires qui a connu un suicide et beaucoup de conflits interpersonnels, de nombreux entretiens individuels, au démarrage du diagnostic, ont permis une libération de la parole et une forme d'apaisement favorable à la relation de confiance avec les intervenants. Une parole collective dans des groupes de travail a aussi émergé, rendant possible une meilleure analyse des situations.

Dans un établissement de recherche, l'expression libre et collective de tous les salariés sous faible cadre hiérarchique est habituelle. Cette caractéristique a été prise en compte dans les modalités d'organisation des échanges avec des périodes d'assemblées générales du personnel à certaines étapes de la démarche.

Dans cette société d'assurances qui avait initié un questionnaire général destiné aux salariés, le défaut de préparation conjointe avec les représentants du personnel a conduit à arrêter le processus, au risque d'un blocage de la diffusion et d'un trop faible taux de réponse. Une reprise de la concertation a été nécessaire pour trouver de meilleures méthodes qui permettent l'implication des salariés à partir de leurs situations de travail.

La grille ci-dessous permet de balayer l'ensemble des éléments à prendre en compte pour une analyse fine du contexte.

Analyse du contexte de l'entreprise

Domaines d'analyse	Sujets d'analyse	Questions possibles
Environnement économique	Restructurations, plans sociaux, menaces pour l'emploi, appartenance à un groupe et évolution	Les salariés ont-ils connu des réorganisations importantes? Sont-ils concernés par des restructurations? Des risques pour leur emploi? Des changements importants de leur travail? Quels modes d'association à ces projets?
Environnement culturel	Caractéristiques des métiers, des valeurs professionnelles, des relations sociales, des produits et services réalisés	Quel rapport au travail? Au produit/ service réalisé? Quelle place d'un intérêt de l'entreprise pour les dimensions sociales du travail? La santé au travail? Pour les dimensions subjectives du travail?
Histoire sociale de l'entreprise et des populations au travail	Les groupes sociaux et leurs relations, les conflits, les différents métiers et activités des hommes, des femmes, des jeunes, des seniors	L'évolution du paysage social dans le temps? Quels événements sociaux marquants? Qui fait quoi, à quel âge? Quelle répartition sexuée des activités? Et variations dans le temps?
État du dialogue social	Modes de fonctionnement des instances, formes de la concertation et de la négociation	Place des représentants du personnel? Formes de mobilisation sociale des salariés? Types de relations sociales? Relations entre organisations syndicales?

Type de management	Politique managériale, niveaux et modes de management, de relations entre salariés, mode d'évaluation et d'organisation du travail	Relations au sein de l'encadrement? Quels modes de relations direction-encadrement? Quels modes d'expression des salariés sur leur travail? Quels rapports à l'autorité? Quel fonctionnement des collectifs (entraide, soutien, coopération, concurrence...)?
Culture de la prévention	Place et types de la prévention, modes de rapport aux questions de santé	Place des acteurs de prévention? Quels rapports entre eux? Quelle culture dominante (technique, sociale)?
Histoire de la prévention des RPS	Ancienneté du sujet dans l'entreprise Modes d'entrée sur le sujet Acteurs impliqués	Quelle histoire de la prise en compte du sujet? Quel contexte de démarrage : événement grave, signes de mal-être, volonté sans malaise apparent? Bilan des actions passées? Expertises syndicales réalisées? Mode de pilotage des actions RPS?
Place et rôle des acteurs essentiels de la démarche RPS et relations entre eux	Types d'acteurs, jeux de pouvoir, coopération	Quels acteurs impliqués? Quelles relations entre eux? Quelle coopération possible? Quels acteurs-ressources à impliquer prioritairement?

Les acteurs internes (DRH, représentants du personnel, CHSCT, DP, responsables de prévention, etc.) doivent piloter la démarche et, notamment, organiser le recueil d'informations pour le diagnostic. Ils détiennent quantité d'informations pertinentes sur les difficultés des contextes de travail, qu'elles soient formalisées dans un baromètre social ou éparses : plaintes, conflits, formes de désengagement, de tensions dans les équipes ou avec le management, etc. Ils doivent les rassembler pour en faire une lecture orientée vers la recherche de causes du mal-être et, in fine, vers l'action. C'est à eux aussi qu'il revient d'élaborer des solutions pour favoriser l'appropriation et augmenter les chances d'implantation durable.

Des appuis d'expertise extérieurs peuvent être utiles, davantage sur la méthodologie que sur le contenu. L'expérience montre les limites du recours à une intervention très centrée sur les outils quantitatifs, souvent des questionnaires censés analyser les causes du mal-être. Le réseau Anact a été souvent sollicité par des acteurs internes démunis face à un diagnostic ne permettant pas ensuite de poursuivre l'action.

Nos préconisations sur **les conditions de recours à un intervenant externe** et sur les compétences attendues sont les suivantes :

- **Les acteurs internes (direction, CHSCT...) restent maîtres du processus** et de l'ensemble de la démarche. S'ils ont recours à un consultant externe, c'est à l'issue d'une analyse de leur contexte et de leurs propres capacités à faire un diagnostic de la situation et à conduire l'action. Ils doivent alors bien définir leurs besoins et solliciter un appui dans un cadre précis³.
- **Le consultant est sollicité pour une mission précise**, qu'elle soit étendue dans le temps (ex. appui à la conduite du processus dans son ensemble) ou plus restrictive, pour un appui technique circonscrit à une phase de la démarche : établissement et passage d'un questionnaire, analyse qualitative de certaines situations de travail, conduite d'entretiens individuels, formation...
- **Le consultant est un facilitateur**. Il permet l'expression, la révèle, favorise le débat, particulièrement quand les tensions sont aiguës. Il est choisi en fonction de ses capacités d'adaptation aux contextes locaux, de facilitateur de la coopération, notamment de la relation direction/représentants du personnel.

L'engagement primordial de la direction

Le Code du travail ainsi que la jurisprudence établissent clairement la responsabilité de l'employeur en matière de prévention de la santé mentale (art. L 4121-1 du Code du travail); l'engagement obligatoire des directions dans l'évaluation des risques et l'établissement de plans de prévention ne font donc pas de doute au niveau juridique. Mais il s'agit ici d'un autre niveau. L'implication effective et visible de la direction au plus haut niveau est **une condition essentielle de la réussite de la démarche**.

En effet, la démarche de prévention des RPS soulève des questions touchant à des domaines stratégiques : politique commerciale, organisation de l'entreprise et du travail, politique de ressources humaines, management. Il convient donc que le niveau de réponse soit approprié.

3 - Cf. les divers documents techniques édités par la DGT et l'INRS sur l'aide à l'élaboration d'un cahier des charges.

Par ailleurs, la question du dialogue social fortement présente implique la partie patronale qui préside les instances de représentation du personnel. La direction générale, ou ses représentants au niveau décisionnel, doit donc être mobilisée. Le rapport au premier ministre sur « Bien-être et efficacité au travail » (rapport Lachmann, Larose, Pénicaud de février 2010) insiste d'ailleurs fortement sur cette responsabilité des instances dirigeantes à impulser la démarche et à intégrer la préoccupation des RPS dans la stratégie de l'entreprise.

Sur ce thème, plus que sur d'autres, le scepticisme des salariés est souvent de mise quant à l'efficacité des démarches : déception à la suite d'actions non suivies d'effets, perception négative de déterminants économiques et organisationnels trop prégnants et inatteignables. Seul un engagement explicite de la direction sur une durée suffisante est de nature à remobiliser les acteurs de l'entreprise. Enfin, comme l'encadrement est souvent mis à mal dans des diagnostics RPS, il importe qu'il soit soutenu au plus haut niveau pour s'impliquer dans la démarche et pour renouveler, si nécessaire, les formes de son management.

Phases	Formes d'engagement de la direction	
	Objet	Modalités possibles
Installation et lancement de la démarche	Afficher l'engagement de la direction Valoriser l'importance de la démarche et la volonté de la direction Favoriser l'installation du processus	- Formation du comité de direction et des niveaux de direction supérieure - Participation aux actions de formation organisées paritairement - Signature d'un accord d'entreprise ou finalisation d'un plan concerté sur le moyen terme - Communication aux salariés, aux instances représentatives, du plus haut niveau de la direction sur son engagement

(5) →

Établir un diagnostic des RPS à partir du travail

Les bases de la démarche de prévention des RPS sont posées, il convient maintenant de décrire les modalités précises du diagnostic.

La proposition du réseau Anact fait prioritairement porter le regard sur les conditions concrètes de réalisation du travail, dans une approche qualitative. Ainsi, c'est à partir de situations locales que différents niveaux d'organisation et de décision seront examinés.



Notre méthode propose de mobiliser différents outils pour conduire cette phase de diagnostic. À partir d'un repérage des facteurs de contraintes et de ressources dans les contextes de travail, il convient d'approfondir l'analyse au travers de « situations-problème », situations de travail significatives de dysfonctionnements, vécus comme sources de malaise pour les salariés. L'analyse peut, par ailleurs, être complétée, selon le contexte et les besoins, par le recueil de données qualitatives et quantitatives qui aident à finaliser le diagnostic. Dans la mise en œuvre de tous ces outils, l'expression des salariés est systématiquement recherchée.

Dresser un état des lieux des facteurs de contraintes et de ressources

Le modèle C2R (cf. chapitre 2) propose de repérer, dans le contexte particulier de chaque entreprise, les facteurs de contraintes et de ressources. Ceux-ci aident à construire des hypothèses pour orienter le diagnostic et poursuivre plus finement l'analyse au niveau des situations de travail. Cette méthode facilite une appréhension concrète des RPS et installe une dynamique d'échanges positive.

Qui fait ?

Le comité de pilotage, notamment si la taille de l'entreprise est réduite, ou bien un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire dont la composition est définie par le comité de pilotage. Ce groupe connaît les réalités de l'entreprise, du site ou du service concerné par le diagnostic. Au besoin, il peut s'adjoindre des salariés du niveau d'analyse considéré. Dans tous les cas, ce groupe a été formé aux notions de base en santé au travail et aux RPS (cf. chapitre 3).

Ce groupe recherche les facteurs significatifs qui expliquent le ressenti des salariés dans les quatre domaines du modèle C2R. Souvent, un temps d'échange en sous-groupe (sous-groupe d'acteurs mélangés ou par catégorie : direction — représentants du personnel - acteurs santé/social...) est nécessaire pour poser les bases de la compréhension du rapport au travail des salariés.

Dans cette société d'assurances qui avait initié un questionnaire général destiné aux salariés, le défaut de préparation conjointe avec les représentants du personnel a conduit à arrêter le processus, au risque d'un blocage de la diffusion et d'un trop faible taux de réponse. Une reprise de la concertation a été nécessaire pour trouver de meilleures méthodes qui permettent l'implication des salariés à partir de leurs situations de travail.

La grille ci-dessous permet de balayer l'ensemble des éléments à prendre en compte pour une analyse fine du contexte.

Analyse du contexte de l'entreprise

Domaines d'analyse	Sujets d'analyse	Questions possibles
Environnement économique	Restructurations, plans sociaux, menaces pour l'emploi, appartenance à un groupe et évolution	Les salariés ont-ils connu des réorganisations importantes? Sont-ils concernés par des restructurations? Des risques pour leur emploi? Des changements importants de leur travail? Quels modes d'association à ces projets?
Environnement culturel	Caractéristiques des métiers, des valeurs professionnelles, des relations sociales, des produits et services réalisés	Quel rapport au travail? Au produit/ service réalisé? Quelle place d'un intérêt de l'entreprise pour les dimensions sociales du travail? La santé au travail? Pour les dimensions subjectives du travail?
Histoire sociale de l'entreprise et des populations au travail	Les groupes sociaux et leurs relations, les conflits, les différents métiers et activités des hommes, des femmes, des jeunes, des seniors	L'évolution du paysage social dans le temps? Quels événements sociaux marquants? Qui fait quoi, à quel âge? Quelle répartition sexuée des activités? Et variations dans le temps?
État du dialogue social	Modes de fonctionnement des instances, formes de la concertation et de la négociation	Place des représentants du personnel? Formes de mobilisation sociale des salariés? Types de relations sociales? Relations entre organisations syndicales?

Type de management	Politique managériale, niveaux et modes de management, de relations entre salariés, mode d'évaluation et d'organisation du travail	Relations au sein de l'encadrement? Quels modes de relations direction-encadrement? Quels modes d'expression des salariés sur leur travail? Quels rapports à l'autorité? Quel fonctionnement des collectifs (entraide, soutien, coopération, concurrence...)?
Culture de la prévention	Place et types de la prévention, modes de rapport aux questions de santé	Place des acteurs de prévention? Quels rapports entre eux? Quelle culture dominante (technique, sociale)?
Histoire de la prévention des RPS	Ancienneté du sujet dans l'entreprise Modes d'entrée sur le sujet Acteurs impliqués	Quelle histoire de la prise en compte du sujet? Quel contexte de démarrage : événement grave, signes de mal-être, volonté sans malaise apparent? Bilan des actions passées? Expertises syndicales réalisées? Mode de pilotage des actions RPS?
Place et rôle des acteurs essentiels de la démarche RPS et relations entre eux	Types d'acteurs, jeux de pouvoir, coopération	Quels acteurs impliqués? Quelles relations entre eux? Quelle coopération possible? Quels acteurs-ressources à impliquer prioritairement?

Les acteurs internes (DRH, représentants du personnel, CHSCT, DP, responsables de prévention, etc.) doivent piloter la démarche et, notamment, organiser le recueil d'informations pour le diagnostic. Ils détiennent quantité d'informations pertinentes sur les difficultés des contextes de travail, qu'elles soient formalisées dans un baromètre social ou éparées : plaintes, conflits, formes de désengagement, de tensions dans les équipes ou avec le management, etc. Ils doivent les rassembler pour en faire une lecture orientée vers la recherche de causes du mal-être et, in fine, vers l'action. C'est à eux aussi qu'il revient d'élaborer des solutions pour favoriser l'appropriation et augmenter les chances d'implantation durable.

Des appuis d'expertise extérieurs peuvent être utiles, davantage sur la méthodologie que sur le contenu. L'expérience montre les limites du recours à une intervention très centrée sur les outils quantitatifs, souvent des questionnaires censés analyser les causes du mal-être. Le réseau Anact a été souvent sollicité par des acteurs internes démunis face à un diagnostic ne permettant pas ensuite de poursuivre l'action.

Nos préconisations sur **les conditions de recours à un intervenant externe** et sur les compétences attendues sont les suivantes :

- **Les acteurs internes (direction, CHSCT...) restent maîtres du processus** et de l'ensemble de la démarche. S'ils ont recours à un consultant externe, c'est à l'issue d'une analyse de leur contexte et de leurs propres capacités à faire un diagnostic de la situation et à conduire l'action. Ils doivent alors bien définir leurs besoins et solliciter un appui dans un cadre précis³.
- **Le consultant est sollicité pour une mission précise**, qu'elle soit étendue dans le temps (ex. appui à la conduite du processus dans son ensemble) ou plus restrictive, pour un appui technique circonscrit à une phase de la démarche : établissement et passage d'un questionnaire, analyse qualitative de certaines situations de travail, conduite d'entretiens individuels, formation...
- **Le consultant est un facilitateur**. Il permet l'expression, la révèle, favorise le débat, particulièrement quand les tensions sont aiguës. Il est choisi en fonction de ses capacités d'adaptation aux contextes locaux, de facilitateur de la coopération, notamment de la relation direction/représentants du personnel.

L'engagement primordial de la direction

Le Code du travail ainsi que la jurisprudence établissent clairement la responsabilité de l'employeur en matière de prévention de la santé mentale (art. L 4121-1 du Code du travail); l'engagement obligatoire des directions dans l'évaluation des risques et l'établissement de plans de prévention ne font donc pas de doute au niveau juridique. Mais il s'agit ici d'un autre niveau. L'implication effective et visible de la direction au plus haut niveau est **une condition essentielle de la réussite de la démarche**.

En effet, la démarche de prévention des RPS soulève des questions touchant à des domaines stratégiques : politique commerciale, organisation de l'entreprise et du travail, politique de ressources humaines, management. Il convient donc que le niveau de réponse soit approprié.

3 - Cf. les divers documents techniques édités par la DGT et l'INRS sur l'aide à l'élaboration d'un cahier des charges.

Par ailleurs, la question du dialogue social fortement présente implique la partie patronale qui préside les instances de représentation du personnel. La direction générale, ou ses représentants au niveau décisionnel, doit donc être mobilisée. Le rapport au premier ministre sur « Bien-être et efficacité au travail » (rapport Lachmann, Larose, Pénicaud de février 2010) insiste d'ailleurs fortement sur cette responsabilité des instances dirigeantes à impulser la démarche et à intégrer la préoccupation des RPS dans la stratégie de l'entreprise.

Sur ce thème, plus que sur d'autres, le scepticisme des salariés est souvent de mise quant à l'efficacité des démarches : déception à la suite d'actions non suivies d'effets, perception négative de déterminants économiques et organisationnels trop prégnants et inatteignables. Seul un engagement explicite de la direction sur une durée suffisante est de nature à remobiliser les acteurs de l'entreprise. Enfin, comme l'encadrement est souvent mis à mal dans des diagnostics RPS, il importe qu'il soit soutenu au plus haut niveau pour s'impliquer dans la démarche et pour renouveler, si nécessaire, les formes de son management.

Phases	Formes d'engagement de la direction	
	Objet	Modalités possibles
Installation et lancement de la démarche	Afficher l'engagement de la direction Valoriser l'importance de la démarche et la volonté de la direction Favoriser l'installation du processus	- Formation du comité de direction et des niveaux de direction supérieure - Participation aux actions de formation organisées paritairement - Signature d'un accord d'entreprise ou finalisation d'un plan concerté sur le moyen terme - Communication aux salariés, aux instances représentatives, du plus haut niveau de la direction sur son engagement

(5) →

Établir un diagnostic des RPS à partir du travail

Les bases de la démarche de prévention des RPS sont posées, il convient maintenant de décrire les modalités précises du diagnostic. La proposition du réseau Anact fait prioritairement porter le regard sur les conditions concrètes de réalisation du travail, dans une approche qualitative. Ainsi, c'est à partir de situations locales que différents niveaux d'organisation et de décision seront examinés.



Notre méthode propose de mobiliser différents outils pour conduire cette phase de diagnostic. À partir d'un repérage des facteurs de contraintes et de ressources dans les contextes de travail, il convient d'approfondir l'analyse au travers de « situations-problème », situations de travail significatives de dysfonctionnements, vécus comme sources de malaise pour les salariés. L'analyse peut, par ailleurs, être complétée, selon le contexte et les besoins, par le recueil de données qualitatives et quantitatives qui aident à finaliser le diagnostic. Dans la mise en œuvre de tous ces outils, l'expression des salariés est systématiquement recherchée.

Dresser un état des lieux des facteurs de contraintes et de ressources

Le modèle C2R (cf. chapitre 2) propose de repérer, dans le contexte particulier de chaque entreprise, les facteurs de contraintes et de ressources. Ceux-ci aident à construire des hypothèses pour orienter le diagnostic et poursuivre plus finement l'analyse au niveau des situations de travail. Cette méthode facilite une appréhension concrète des RPS et installe une dynamique d'échanges positive.

Qui fait ?

Le comité de pilotage, notamment si la taille de l'entreprise est réduite, ou bien un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire dont la composition est définie par le comité de pilotage. Ce groupe connaît les réalités de l'entreprise, du site ou du service concerné par le diagnostic. Au besoin, il peut s'adjoindre des salariés du niveau d'analyse considéré. Dans tous les cas, ce groupe a été formé aux notions de base en santé au travail et aux RPS (cf. chapitre 3).

Ce groupe recherche les facteurs significatifs qui expliquent le ressenti des salariés dans les quatre domaines du modèle C2R. Souvent, un temps d'échange en sous-groupe (sous-groupe d'acteurs mélangés ou par catégorie : direction — représentants du personnel - acteurs santé/social...) est nécessaire pour poser les bases de la compréhension du rapport au travail des salariés.

Des questions pour l'état des lieux

Pour vous et dans votre entreprise aujourd'hui, sur les quatre domaines du modèle C2R...

- Quels sont les facteurs majeurs qui expliquent les difficultés d'engagement des salariés? Ceux qui entraînent des situations de conflits, de retrait? Ceux qui font obstacle à la réalisation du travail? Ceux qui favorisent des sentiments de travail « mal fait »? (facteurs de contraintes)
- Quels sont les facteurs majeurs qui sont moteurs de l'engagement de salariés? Les facteurs qui sont source de bonnes relations sociales, de cohésion? Ceux qui favorisent la satisfaction professionnelle, la réalisation d'un travail dans lequel les salariés se reconnaissent? (facteurs de ressources)

À ce stade, des questions émergent fréquemment :

- **L'unanimité est-elle obligatoire sur le classement des facteurs?**
Le classement des facteurs sur chacun des quatre champs du modèle C2R peut être variable selon les groupes. Il n'est pas essentiel ni obligatoire qu'il y ait unanimité; les divergences peuvent aussi nourrir l'analyse. Par exemple, un sentiment d'isolement, de manque de soutien de l'encadrement, des collègues... est plutôt classé comme un facteur de contraintes dans le champ des exigences des salariés, mais il peut être aussi exprimé comme un facteur de contraintes dans le champ des relations professionnelles. L'essentiel est de bien exprimer et préciser cette difficulté perçue par les salariés et de la relier à des faits d'organisation.
- **Que faire d'avis opposés sur les mêmes facteurs?**
Par exemple, un groupe perçoit un *open space* comme un facteur de contraintes (bruit, empêchement de se concentrer, manque d'intimité, tensions entre les salariés) tandis qu'un autre y voit un facteur de ressources (relations de proximité et échanges rapides facilités). De cette divergence apparaissent indirectement la possibilité d'activités avec des exigences différentes (niveau de concentration, besoin d'échange d'informations...) et, du coup, l'intérêt de retenir l'espace de travail comme un élément important du vécu des salariés et d'objet à analyser. Cette hypothèse est à affiner lors des analyses de terrain, avec des éléments de compréhension à adapter selon les secteurs d'activité.

- **Comment montrer des évolutions des facteurs dans le temps?**
Le repérage des facteurs de contraintes et de ressources peut paraître statique et les acteurs ont besoin parfois de davantage marquer des évolutions. Tel est le cas dans une entreprise où les représentants du personnel insistent sur la convivialité et la qualité des relations de travail dans les équipes comme autant de facteurs de ressources; mais ils ont voulu aussi signaler que ces formes de soutien collectif étaient en nette régression. Pour le signifier, ils ont ajouté une flèche descendante sur l'indication de ce facteur de ressources. Des indications de tendance sont donc possibles pour préciser l'état des lieux.
- **Comment faire apparaître des différences selon les secteurs, les activités de l'entreprise?**

La première expression des facteurs est plutôt macro. Au cours des échanges, les participants tempèrent généralement leurs constats généraux en évoquant que dans tel secteur ou telle activité certains facteurs prennent plus de poids ou, à l'inverse, sont plus faibles. Il importe de favoriser ce temps d'appréciation; il aide à déterminer les priorités de secteurs à investiguer et les hypothèses à explorer localement. Cet état des lieux peut être fait successivement à plusieurs niveaux d'analyse : le site, un secteur, un atelier. Il constitue toujours la première étape de diagnostic fournissant des hypothèses pour aller plus finement dans l'analyse des situations de travail.

Analyser les RPS à travers des situations-problème

Une fois les facteurs repérés, le groupe de travail dégage des hypothèses de compréhension des contextes de mal-être et choisit des secteurs ou des situations plus réduites à investiguer. Cela nécessite de mener des analyses plus approfondies, au plus près des activités de travail en faisant s'exprimer les salariés à partir de situations concrètes de travail. Pour cela, l'Anact propose un outil : l'analyse des situations-problème (cf. p. 32).

Un temps court de formation à la méthode est nécessaire (présentation des objectifs du groupe, méthode de repérage et d'analyse des situations-problème, facteurs de contraintes et de ressources et sur les modalités d'animation).

Qui fait ?

- Le groupe opérationnel qui a échangé sur les facteurs de contraintes et de ressources, au besoin en complétant avec des entretiens auprès des salariés des secteurs concernés.
- Ou un groupe de travail temporaire composé de salariés du secteur à analyser (6 à 10 salariés volontaires) avec des caractéristiques représentatives du personnel du périmètre analysé : fonctions, sexe, âge, ancienneté, etc. Ce groupe est animé par un ou deux membres du groupe qui a travaillé sur les facteurs de contraintes et ressources; le plus souvent, il s'agit d'un groupe homogène (professionnels de même niveau hiérarchique), mais il peut aussi être composé de personnes issues de niveaux différents (salariés avec leur encadrement de proximité). Cette dernière solution est intéressante pour faire dialoguer rapidement sur les difficultés avec des points de vue variés, mais seulement envisageable si les conditions d'une expression libre et constructive paraissent possibles. La vérification de cette condition est très importante.

Quoi ?

Les personnes sont appelées à évoquer des situations précises et concrètes, reconnues comme significatives, pour eux-mêmes et leurs collègues, de difficultés majeures rencontrées pour réaliser le travail (cf. définition p. 32). Question type pour les repérer : « Dans quelles situations précises de travail ressentez-vous, vous ou vos collègues, des sentiments de débordement, d'impasse, de conflits d'exigences contradictoires avec pour vous, pour l'équipe, des effets significatifs de stress, de mal-être, fatigue excessive, tensions entre personnes... ? »

Comment ?

Généralement, le repérage des situations-problème se fait sous les modalités successives ci-après :

- travail individuel d'abord, ou en sous-groupe, avec demande de recherche de quelques situations-problème (2 à 4 situations maximum); reformulation et résumé en une phrase ou un très court paragraphe;
- partage en groupe des situations-problème trouvées avec explications et justification des choix des situations retenues.

Caractéristiques et exemples de situations-problème

Situations concrètes de travail	Situations de travail délimitées dans le temps et l'espace, avec des acteurs bien identifiés Des situations que l'on peut décrire avec précision et bien reliées à l'activité des salariés. À éviter : l'évocation de situation générale (ex. manque de communication, défaut de confiance...) Ex. : un incident avec un client tel jour à telle heure, dans telles circonstances, lors de telle activité particulière Ex. : une situation précise d'impossibilité de répondre à une commande urgente Ex. : un conflit entre deux salariés à l'occasion de la réalisation d'une tâche particulière
Situations caractéristiques de l'activité des personnes	Des situations de travail relativement courantes et significatives de l'activité des personnes concernées pour permettre une généralisation. Il faut privilégier les situations qui pourraient « se reproduire » ou qui se sont déjà produites à plusieurs reprises Pour autant, cela n'exclut pas de retenir des situations dont les effets ont été exceptionnels. Ainsi, un conflit entre deux personnes peut être retenu si celui-ci émane de situations courantes de travail et de tensions préexistantes qui renvoient à des problèmes plus généraux et récurrents de fonctionnement, de coopération, etc. La situation de conflit sert alors de révélateur de dysfonctionnements organisationnels plus profonds
Des situations à retentissement collectif et organisationnel	Les situations-problème doivent mettre en évidence les dimensions collectives et organisationnelles du travail. Elles peuvent concerner une personne à un moment donné (une situation de débordement qui a provoqué une réaction violente d'un salarié à un poste) ou une relation entre deux personnes (une situation où a éclaté un conflit entre elles). Les situations-problème ne sont pas appréhendées au plan des individus, de leur personnalité, mais bien au travers de la situation de travail à l'origine de l'expression du malaise. On peut en analyser les déterminants issus de dysfonctionnements dans l'organisation du travail, dans le système des relations collectives ou au sein du management
Des situations exprimées et retenues comme situations-problème par les salariés concernés.	Ce qui importe à propos du diagnostic RPS, c'est bien de partir du ressenti et de l'évocation partagée de situations de débordement, d'épuisement, de contradiction d'exigences. Le temps d'expression des salariés est important pour organiser le recensement des situations

Le groupe est ensuite invité à choisir, parmi les situations-problème repérées les quelques situations (généralement 3 ou 4) qui seront analysées. Il doit rechercher le consensus sur des situations qui « leur parlent le plus ». Le choix peut se faire sur la base de critères à débattre.

On peut retenir, par exemple, les critères suivants :

Degré d'occurrence de la situation	Situation qui se reproduit souvent ou amenée à se reproduire fréquemment
Nombre de personnes concernées	Nombre de salariés impliqués dans cette situation ou susceptibles d'être concernés
Gravité des effets	Effets en termes de dégradation de la santé, des relations collectives, de la performance
Antériorité du problème	Problème souvent évoqué et reconnu comme important, mais non traité jusqu'alors
Facilité de l'analyse et des solutions	Problème pour lequel le groupe partage déjà des idées de solutions faciles à mettre en œuvre
Pertinence anticipatrice	Problème, même isolé, révélateur d'une situation de travail significative d'une évolution dans l'organisation, ou d'un projet qui sera développé

Chaque situation-problème est analysée en respectant les étapes suivantes :

- **description factuelle de la situation** mettant en valeur ses composantes précises : lieu, temps, moyens, personnes concernées, actions en cours, objectifs et modalités de travail, coopération impliquée, encadrement effectif présent, etc.;
- **identification des effets avérés ou potentiels** de la situation sur trois dimensions : sur les individus et leur santé, sur les collectifs (tensions dans l'équipe entre les salariés concernés ou avec d'autres collègues, avec le management, dysfonctionnements dans le fonctionnement du collectif) et sur le travail (difficultés pour obtenir le résultat attendu, retards, défauts qualité, perte de performance, perturbations dans la production, impacts sur d'autres services, etc.);
- **repérage des causes** en mettant en valeur les facteurs de contraintes à l'origine de la situation-problème ; les facteurs de ressources présents, mais insuffisants pour gérer la situation dans

des conditions satisfaisantes pour la santé et l'efficacité ; les défauts de régulation qui ont laissé dériver la situation vers un seuil critique de débordement.

Cette phase de description puis d'analyse des effets et des causes doit être menée avec rigueur. Elle permet de mesurer les enjeux de la situation à travailler et de mobiliser le groupe sur les causes issues du travail. À l'issue de cette phase, on peut passer de la situation particulière à un énoncé plus général de la situation permettant l'extension de l'analyse à d'autres moments ou lieux présentant les mêmes types de causes.

Dans la phase d'analyse, les pistes de solution peuvent déjà être repérées autour de trois axes :

- réduction des contraintes ;
- développement des ressources ;
- installation de processus de régulation pour gérer au quotidien les réponses aux problèmes du travail (cf. p. 34).

La méthode d'analyse par les situations-problème ne prétend pas à l'exhaustivité. Le groupe peut mettre de côté des situations pour des analyses futures et l'exercice peut être répété dans plusieurs services ou ateliers choisis par le comité de pilotage. Au-delà de cette limite quantitative, l'énoncé collectif par les salariés, sur un site, dans un service, de situations reconnues comme les plus pénalisantes, leurs analyses et les pistes d'actions : tout cela contribue fortement à une dynamique de prévention efficace et partagée. (Pour aller plus loin, visionner sur anact.fr le film « Y'en a marre »).

Compléter l'analyse par des observations et des indicateurs

L'observation des situations de travail et le recueil d'indicateurs sont d'autres méthodes que l'on peut mobiliser pour préciser l'analyse et mieux définir les solutions à mettre en œuvre.

L'observation des situations de travail peut se faire à partir :

- des situations-problème travaillées en groupe ;
- des situations de travail similaires aux situations-problème, mais en choisissant des situations considérées par les salariés comme « bien gérées » dans d'autres services, par exemple.

(6) → Construire un plan d'actions favorisant les conditions pour bien travailler

Les plans de prévention se composent généralement de nombreuses actions qui doivent être bien adaptées au contexte propre de chaque entreprise. Plusieurs grandes thématiques apparaissent pertinentes. Mais les actions précises, quel que soit le thème, doivent toujours être orientées vers le développement de conditions pour bien travailler. Ceci de trois façons en cohérence avec le diagnostic : la réduction des facteurs de contraintes et de ce qui a été repéré comme entraves à l'activité, le développement de facteurs de ressources à disposition des salariés pour gérer au mieux les difficultés de leur travail et enfin, l'installation de processus et dispositifs pérennes de régulation pour concevoir les meilleurs équilibres au fur et à mesure des évolutions de l'organisation.



Élaborer un plan de prévention avec des actions diversifiées

Les actions du plan de prévention peuvent concerner tant la stratégie de l'entreprise que des sujets plus localisés qui visent la réalisation du travail au quotidien. Elles couvrent donc un champ large, des sujets diversifiés et différents niveaux de décisions et d'acteurs.

Dans un premier temps, il est nécessaire de définir des priorités d'actions. Le comité de pilotage ou le CHSCT, instance de concertation, en débat, la validation définitive étant bien du ressort de la direction. Différents critères peuvent être utilisés pour aider au choix : certains portent davantage sur la gravité des effets avérés ou potentiels, d'autres sur l'occurrence des situations difficiles, ou bien encore sur les conditions de mise en œuvre.

Critères pour aider à la hiérarchisation des actions

Gravité des effets des RPS	Au regard des conséquences avérées ou potentielles sur la santé des personnes, sur les relations dans le collectif (tensions, conflits...) et sur les résultats du travail (défauts, services rendus de mauvaise qualité...)
Occurrence des situations à risque RPS	Au regard du nombre de situations concernées et du nombre de personnes concernées
Pertinence des actions	- Effets directs assurés sur la réduction des causes du mal-être - Transformations significatives et reconnues comme efficaces et possibles par tous les acteurs
Efficience	Bon rapport efficacité/coûts de mise en œuvre
Facilité de mise en œuvre	Par exemple, choix de solutions peu complexes avec peu d'élaboration technique
Coûts des actions	Coût d'élaboration, coût technique et économique de mise en place, etc.
Opportunité	Actions qui s'insèrent bien dans une évolution prévisible du contexte, en relation avec un projet. Dimension pérenne probable
Délais de mise en œuvre	Actions à court, moyen et long terme

données issues du travail, de corriger les décisions prises ou, mieux, d'inciter à agir de façon anticipée sur les orientations du point de vue de leur impact sur le travail.

Privilégier sept thèmes d'actions

Les plans d'actions doivent concerner les déterminants du travail et les principaux facteurs qui influencent la relation à la santé mentale. Sept thèmes apparaissent prioritaires à ce titre et sont très souvent présents dans les plans établis par les entreprises. Chaque entreprise doit adapter les actions à ses réalités locales, à ses exigences propres, à sa population de salariés, etc.

Les actions sur ces thèmes doivent être envisagées en cohérence entre elles. Des décisions sur un thème peuvent en effet perturber d'autres éléments du contexte de travail. Ainsi, un développement de l'autonomie des salariés dans leur travail ne peut se concevoir sans réflexion en parallèle sur la fonction de management qui sera impactée par cette évolution. De même, un travail de rééquilibrage de la charge de travail pourra influencer les questions de reconnaissance et de vie des collectifs. Il convient donc de s'assurer, avant la mise en œuvre d'actions, de leurs conséquences possibles sur les autres thèmes et de gérer la combinaison des actions nécessaires.

Fiche 1 Améliorer l'environnement de travail

De quoi s'agit-il ?

Pouvoir bien travailler est lié, en partie, à la mise à disposition de cadres matériels et immatériels adaptés aux activités des salariés. Or, souvent, ces conditions ne sont pas réunies. Cela renvoie à des questions portant sur les locaux, les moyens techniques et les systèmes d'information. La recherche de solutions passe par la résolution de problèmes techniques, mais aussi par la reconnaissance du travail et de difficultés courantes rencontrées dans sa réalisation.

Sur quoi agir ?

Qu'il s'agisse d'espaces de travail (notamment les *open space*) ou de systèmes techniques ou d'information, les recherches de solution se

concentrent sur des actions de correction des situations qui posent problème, ou sur des actions d'anticipation lors de la conception d'espaces ou de dispositifs techniques en appui à la réalisation du travail.

Des actions possibles

Objectifs	Domaines d'action
Analyser les besoins de l'activité	• Confidentialité (niveau des échanges avec les clients et usagers), concentration, communication (durée des échanges, fréquence, etc.), déplacement... • Nature des informations, quantité à traiter, niveau de qualité, etc.
Repérer les sources de dysfonctionnement	• Perturbations liées à l'espace inapproprié (interruptions, fréquence, durée...) • Les difficultés de traitement des informations : systèmes incohérents avec les processus cognitifs, trop complexes, pannes... • Pannes techniques, zones de dysfonctionnement, défauts dans le flux de production, défauts de qualité...
Aménager des espaces de travail favorisant le travail et la coopération	Par exemple : installation de cloisons, lieux de retrait pour activités à forte concentration ou charge émotionnelle, personnalisation du lieu de travail...
Concevoir des systèmes d'informations en appui du travail	Par exemple : simplification des données, limitation du nombre d'informations simultanées, navigation facilitée, cohérence des dispositifs d'informations...
Conception des systèmes techniques en appui du travail	Par exemple : lister les pannes, améliorer la conduite du processus permettant d'anticiper les variations, les dysfonctionnements...

Des actions réalisées

Cas d'entreprise

Améliorer le système d'information dès la conception

Cette entreprise du secteur bancaire décide de conduire une étude détaillée de l'usage du système d'information (SI). L'analyse des pratiques a permis d'identifier clairement la nature et les causes des dysfonctionnements rencontrés par les utilisateurs : des pannes et des ralentissements du système, un empilement des applications, une navigation lourde qui fait obstacle à une relation client fluide et réactive. Pour faire face, les utilisateurs régulent comme ils peuvent, et déportent des activités après les entretiens avec les clients. Fort de ces constats, dirigeants et OS ont intégré dans leur accord sur les conditions de travail une obligation de concevoir le SI comme un outil d'aide au travail. Pour ce faire, le référentiel de

(7) →

Vers une stratégie d'entreprise qui intègre les conditions du travail

Le diagnostic RPS aura permis d'analyser, à un moment donné, les causes des problèmes évoqués par les salariés, puis de construire un plan de prévention. Pour autant, s'agissant des RPS qui interrogent le travail au sein d'organisations toujours et de plus en plus mouvantes, le sujet ne peut pas être seulement traité par des actions temporaires. Pour une prévention durable, il convient que la préoccupation de la santé, particulièrement mentale, s'installe dans la stratégie de l'entreprise. Plusieurs modalités de suivi et d'évaluation de la démarche favorisent cette prise en compte, tout comme le développement de moyens de régulation du travail par l'association plus grande des salariés et du management à la vie de l'entreprise.



Installer un processus d'évaluation de la démarche et intégrer les RPS dans le Document Unique⁶

Certaines conditions dans le déploiement de la démarche vont favoriser l'installation d'un processus de suivi : l'implication de la direction au plus haut niveau et celle de l'encadrement, la mobilisation et la formation d'un nombre suffisant d'acteurs-clés pérennes (DRH, représentants du personnel, CHSCT, concepteurs, etc.). Tous sont capables de continuer à porter, dans leurs missions habituelles, les questions du travail et des RPS sur lesquelles ils auront acquis des compétences.

Le processus doit s'appuyer explicitement sur une instance paritaire de suivi et d'évaluation qui prendra des formes différentes selon les entreprises, leur taille et leur configuration d'acteurs sociaux. Celle-ci peut être l'instance de pilotage de la démarche qui perdure jusqu'à la mise en œuvre effective des actions décidées ; elle reçoit alors une mission spécifique complémentaire de suivi limitée dans le temps. Souvent, le CHSCT reprend le sujet — lorsqu'il l'avait confié à un groupe de travail spécifique — avec des étapes pour marquer sa préoccupation régulière : sujet remis à l'ordre du jour de l'instance à intervalle fixe, point particulier du bilan annuel et du programme annuel de prévention. L'évaluation des risques et la mise à jour du Document Unique sont aussi des occasions essentielles de suivi des actions.

Dans certaines entreprises, les partenaires sociaux ont choisi d'élargir la préoccupation RPS à celle, plus large, des conditions de travail. Ils installent alors des instances paritaires spécifiques pour suivre les indicateurs de santé et de performance, pour rassembler les initiatives des sites et favoriser des échanges d'expérience, soutenir des projets innovants d'amélioration des conditions de travail, développer le dialogue social sur ces thèmes (cf. « observatoires » des conditions de travail).

6 - L'Anact a élaboré une méthode pour prendre en compte les risques psychosociaux dans le Document Unique. Formalisée dans un kit opérationnel détaillant toutes les phases, elle est disponible sur le site [anact.fr](http://www.anact.fr/web/services/kit-rps-du) à l'adresse suivante : <http://www.anact.fr/web/services/kit-rps-du>

Voir également : Mercieca P., Pinatel C. et al., *La prévention des risques professionnels : du Document Unique au plan d'actions*, Coll. Agir sur, Anact 2009, 112 p.

Plusieurs types d'indicateurs peuvent être envisagés pour suivre le plan d'action, ses effets et, au-delà, le maintien d'une démarche de prévention RPS.

Indicateurs	Objectifs	Commentaires, outils, exemples
Indicateurs de réalisation des actions de prévention	Vérifier la mise en œuvre effective des actions prévues	Ex. : nombre de personnes formées dans un plan de formation de l'encadrement Ex. : modification effective d'une procédure de travail prévue au plan d'action Ex. : nombre de situations-problème analysées dans un plan prévoyant l'extension des diagnostics à divers ateliers
Indicateurs d'effets sur la santé et le ressenti des salariés	Vérifier les effets des actions sur le ressenti des salariés	Tout indicateur quantitatif et qualitatif relatif à la santé et au ressenti : plaintes, passages au service de santé au travail, résultats de nouveaux entretiens individuels et collectifs avec les salariés, de questionnaires postérieurs au plan d'action, etc.
Indicateurs d'effets sur les collectifs et les relations sociales	Vérifier les effets des actions sur l'état des collectifs et des relations sociales	Tout indicateur quantitatif et qualitatif relatif aux relations sociales : évolution du climat social, relation entre salariés, avec l'encadrement, vie des équipes, participation aux réunions...
Indicateurs d'effets sur le travail et la performance	Vérifier les effets des actions sur les données de performance	Tout indicateur quantitatif et qualitatif relatif à la performance : suivi de l'absentéisme, du turnover, de la production (qualité, quantité, gestion...)
Indicateurs touchant aux facteurs déterminants du vécu au travail (évolution des facteurs de contraintes et ressources)	Évaluer l'évolution des facteurs majeurs mis en évidence dans le diagnostic comme cause des RPS	En relation avec des actions précises ciblées : Ex. : évolution effective du nombre de dossiers ou d'appels par personne... si la charge de travail est identifiée comme une question majeure Ex. : évolution du nombre de pannes si celles-ci ont été identifiées comme causes de perturbation importante de l'activité des salariés Ex. : évolution du niveau de formation et de l'adéquation avec l'évolution du travail si cette ressource devait être développée

Indicateurs de régulation

Évaluer la mise en place effective de processus permettant un suivi en continu des évolutions des conditions de travail et de leurs effets santé/relationnelles sociales/production et de l'effectivité des processus de régulation en conséquence

Ex. : mise en place d'indicateurs d'évolution de la charge et actions correctrices effectives régulièrement engagées
Ex. : mise en place d'indicateurs de pannes et fonctionnement effectif des processus de régulation
Ex. : suivi de la mise en place et de la qualité des réunions d'équipes régulières (nombre de réunions, fréquence tenue, participation, etc.) et des groupes d'expression du personnel
Ex. : intégration effective de l'analyse de l'impact sur les conditions de travail des changements en cours ou à venir, vérification de l'intégration de critères du travail dans la conception de nouveaux processus, outils, méthodes, etc.

Indicateurs de processus de mobilisation

Vérifier la pérennité de la préoccupation RPS dans l'entreprise

Ex. : fréquence de la mise à l'ordre du jour du sujet dans les réunions de direction, d'encadrement, de CHSCT
Ex. : évolution des taux de réponse aux questionnaires RPS
Ex. : évolution quantitative et qualitative de la participation des salariés aux réunions d'information/formation sur RPS
Ex. : évolution de la participation de l'encadrement aux formations RPS

Cette action d'évaluation à partir d'indicateurs de résultats est complexe. Tout d'abord, parce que le sujet des RPS aura été rendu public dans l'entreprise, il peut y avoir une première phase de montée d'expression de plaintes. Ceci est plutôt à analyser comme un facteur positif pour l'action : l'expression ayant été permise, des problèmes sous-jacents pourront être mis à jour et traités. Les salariés pourront estimer avoir été entendus à condition, bien sûr, qu'il soit donné des suites au diagnostic.

En second lieu, s'agissant d'un sujet à causes multifactorielles, il est très difficile d'établir des liens de causalité directe entre des actions précises et les effets sur la santé, des évolutions du contexte pouvant intervenir et apporter des biais très lourds dans l'analyse. Ceci est régulièrement vérifié dans des entreprises sans cesse en transformation. Par exemple, dans une entreprise où

avaient été menées des actions qui semblaient avoir porté leurs fruits dans un premier temps, l'annonce d'un plan social est venue perturber l'appréhension par les salariés de leur travail, rendant difficile une évaluation objective de l'effet de mesures ponctuelles de prévention des RPS.

Pour mieux apprécier les effets d'un plan d'action, il y a lieu de croiser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et d'organiser une lecture croisée par des acteurs d'origines différentes. Il faut favoriser aussi, à côté d'évaluations globales, des évaluations très ciblées et localisées des transformations réalisées permettant une mesure plus fiable (comme l'analyse dans un service visé par une action, l'analyse auprès d'une population limitée concernée par une action spécifique, l'analyse qualitative de l'appropriation d'une action de formation). C'est avec l'instance de suivi de la démarche qu'il convient d'apprécier et de décider des conditions et modalités d'un suivi du plan d'action et de son installation pérenne.

Une autre modalité de pérennisation de la démarche et de prise en compte permanente des questions de santé mentale est donnée par **l'obligation régulière d'évaluer les risques et d'intégrer les RPS dans le Document Unique** (art. L.4121 et suivants du Code du travail). Si les RPS comportent des spécificités par rapport aux autres risques professionnels, la démarche pour leur évaluation peut se caler sur celle déjà engagée par l'entreprise sur l'ensemble des risques.

Il importe même de se rapprocher le plus possible des pratiques habituelles de l'entreprise dans ce domaine pour favoriser l'intégration des RPS dans le processus d'évaluation des risques. Le réseau Anact a accompagné de nombreuses entreprises dans cette démarche et elle a mis au point une méthodologie basée sur l'analyse de situations-problème. Elle permet, à partir de l'activité concrète des salariés, d'élargir l'analyse à des situations à risques psychosociaux plus génériques qui seront inscrites dans le DU et qui serviront à construire le plan d'action.

Selon les formes de démarrage de la démarche, les modalités d'organisation et de pilotage de l'évaluation des RPS sont différentes. On retrouve cependant toujours les mêmes étapes et le passage par l'analyse de situations-problème (cf. définition et méthodologie aux chap. 2 et 5) comme outil central d'évaluation des risques. La démarche s'appuie sur un groupe de travail mandaté par l'employeur et formé à cette méthodologie d'analyse.

Dans une première étape, il repère quelques situations-problème par unité de travail, soit à partir de l'expérience des membres du groupe s'ils connaissent suffisamment les situations de travail de l'unité considérée, soit par des analyses complémentaires de terrain et des entretiens avec les salariés concernés. Il importe de bien prendre en compte les trois dimensions des dommages possibles sur : la santé des individus, le fonctionnement des collectifs et les résultats du travail. Elles sont ensuite analysées en s'appuyant sur l'énoncé des facteurs de contrainte et de ressources.

D'une situation-problème à une situation à risques psychosociaux : il s'agit de dépasser l'analyse d'une situation spécifique, située dans le temps, pour traiter, à partir des caractéristiques du cas analysé, d'une situation plus globale et générique, susceptible de se reproduire. Cette dernière doit pouvoir être comprise à partir des mêmes déterminants que ceux à l'origine de la situation-problème. Elle doit concerner plusieurs personnes, pouvoir se présenter dans d'autres lieux et temps à partir de causes identiques. Elle doit avoir des liens avec l'organisation et ouvrir des pistes de solutions plus larges que seulement temporaires et locales. C'est cette situation qui sera formalisée dans le DU. Elle nécessite un consensus sur les termes exacts pour la définir. Elle sera alors décrite, dans le DU, comme la situation à risques psychosociaux avec les causes directes et indirectes selon le niveau d'action, les facteurs de contrainte identifiés, les ressources éventuellement en cause et les conséquences potentielles.

Cas d'entreprise

Une situation de non-prise en compte de la charge réelle

Les échanges avec une chef d'agence bancaire et l'observation de son travail mettent en exergue une situation-problème, énoncée ainsi :

« Lundi soir à 17h30, je n'ai pas encore pu commencer ma supervision formalisée, je dois préparer mes cinq entretiens de demain et il me reste 30 min. Un client arrive à l'improviste, il vient signer un compromis de vente. Je dois lui donner dans les cinq minutes les meilleures conditions de vente, sinon il passe à la concurrence ». Elle précise que cette situation est très fréquente, la salariée indiquant qu'elle ne quitte jamais l'agence « l'esprit tranquille », marquant ainsi la prégnance de la charge mentale et une situation dans laquelle elle se sent seule et peu soutenue. L'analyse de cette situation montre des problèmes de charge de travail dont les causes sont nombreuses : multiplicité des tâches et

(8) →

Trois démarches d'entreprise

Le réseau Anact a accompagné des démarches RPS dans de nombreuses entreprises de tailles et secteurs variés. Les contextes d'appel au réseau sont aussi divers : signaux faibles de mal-être, crise sociale plus ouverte avec des conflits dans les équipes, volonté à froid de conduire une démarche de prévention, notamment dans le cadre de l'évaluation des risques...



Trois démarches d'entreprises accompagnées par l'Anact et/ou des Aract sont présentées ici issues d'entreprises industrielle et de services. Elles illustrent la variété des contextes de départ, mais toutes montrent la mobilisation possible des acteurs sur ce sujet. À l'aide des outils et méthodes proposés dans cet ouvrage, des avancées significatives ont été possibles tant sur le dialogue que sur l'analyse puis l'action pour la prévention.

Agroalimentaire : une double approche quantitative et qualitative

Ce groupe agroalimentaire est une société américaine dont le siège est situé aux États-Unis. En France, il compte plus de 2000 salariés, dans 16 établissements appartenant à 6 entreprises qui travaillent au sein de 9 *business units*. Pour répondre à des exigences réglementaires (plan Darcos), mais aussi à des signaux d'alerte forts, le groupe en France sollicite une intervention de l'Anact sur la prévention des RPS. La démarche proposée vise l'identification et la caractérisation des facteurs de RPS dans tous les établissements, quel que soit leur statut juridique.

La volonté du Groupe était de se saisir de la question des RPS dans l'ensemble du Groupe en France. Le périmètre de l'action choisi ne correspondant pas aux références de dialogue social habituel, un comité spécifique est donc créé. Il s'agit d'une organisation inédite de dialogue social : un comité de pilotage (Copil) d'une trentaine de représentants de la direction et des salariés de 6 employeurs différents. Des comités de pilotage locaux sont créés dans les établissements et contribuent à la démarche d'ensemble. Les interventions sur site se sont toutes déroulées en lien étroit avec les CHSCT.

La démarche articule deux types d'approches souvent déconnectées :

- une évaluation quantitative du stress et des facteurs de stress au niveau du Groupe et de chaque établissement ;
- une analyse qualitative des facteurs de RPS dans 4 établissements choisis par le Copil.