

Comment organiser la prévention des RPS?

30 SEPTEMBRE 2014

COLLOQUE: PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

CENTRE DE GESTION 54

Gwenaël BERTHÉLEMÉ-SAUDREAU / **RMB DÉVELOPPEMENT**
Développement responsable des Organisations
RSE/RH – RPS – Handicap – Sénior – Absentéisme - Diversité

RPS et prévention des RPS

Identifier

Choisir
d'Agir



Prévenir

1- le contexte d'engagement

Démarche « à froid »

Changement important
d'organisation

Situation de crise

2- Choisir un consultant?

Le cadre de l'intervention

- Engagement de la direction
- Dialogue social et démarche concertée
- Prévention globale
- Planification des actions
- Communication interne
- Responsabilité sociale de l'entreprise

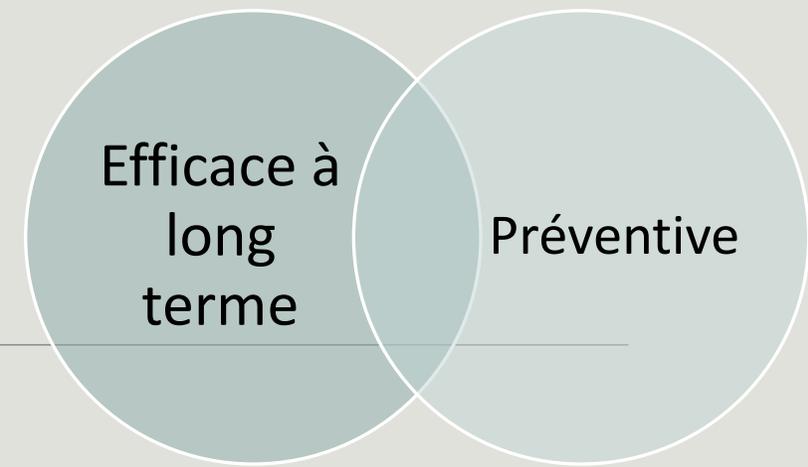
3- 'Les' modes de prévention

La prévention est un ensemble d'actions conduites par l'organisation.

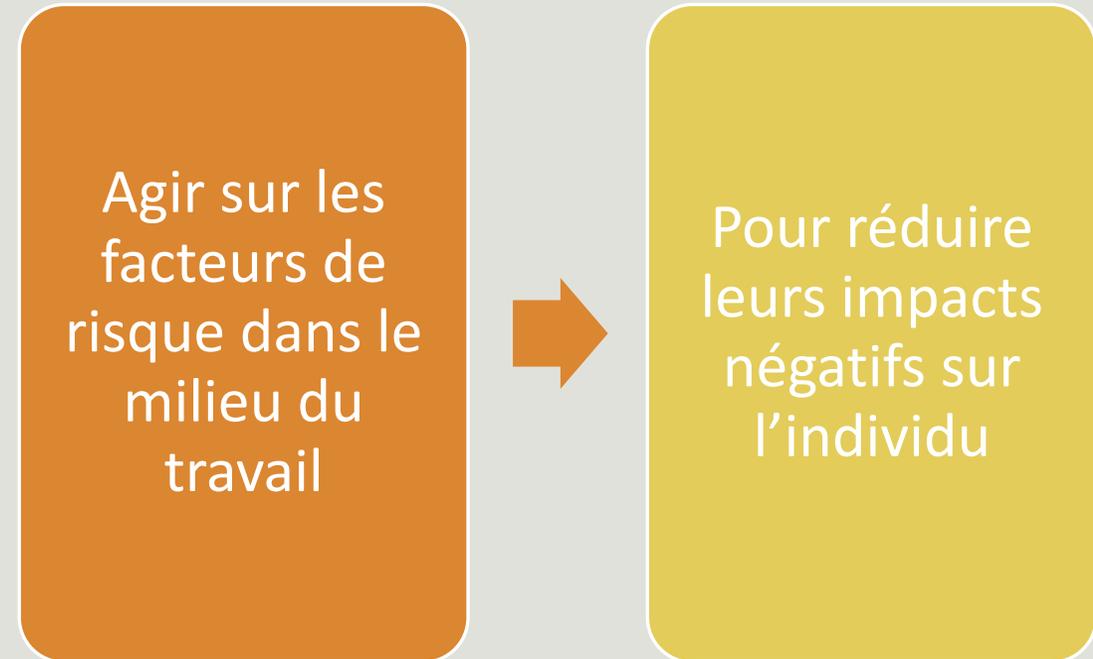
Ces actions sont catégorisées en « type de prévention » :

- Prévention Primaire
- Prévention Secondaire
- Prévention Tertiaire

Prévention Primaire : Agir sur les causes



- Objectif: Réduire les causes à l'origine des RPS dans l'entreprise
- Démarche collective
- Action sur:
 - l'organisation,
 - les conditions de travail,
 - les relations de travail,
 - le poste de travail.



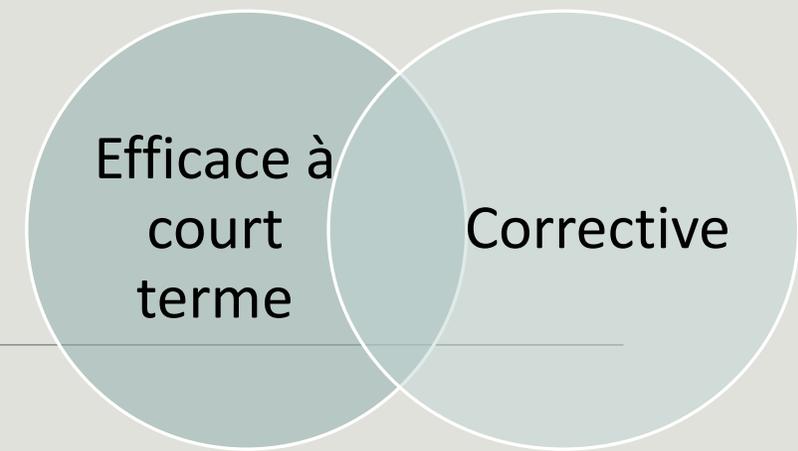
Prévention Primaire : Agir sur les causes

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">• Adapte la situation de travail à la personne	<ul style="list-style-type: none">• Exige un engagement de la haute direction
<ul style="list-style-type: none">• Agit directement sur la source de stress pour l'éliminer ou la contrôler	<ul style="list-style-type: none">• Nécessite du temps et de l'énergie
<ul style="list-style-type: none">• Produit des effets durables	<ul style="list-style-type: none">• Peut parfois s'échelonner sur le long terme
<ul style="list-style-type: none">• Peut s'intégrer aux activités quotidiennes de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Requiert l'investissement de ressources humaines, financières et matérielles

Démarche **soutenue par une législation nationale et internationale.**
Accent: Evaluation et lutte contre les risques en intervenant sur les situations stressantes.

Cible: Situation de travail et le salarié dans son rôle collectif.

Prévention secondaire: Corriger la situation



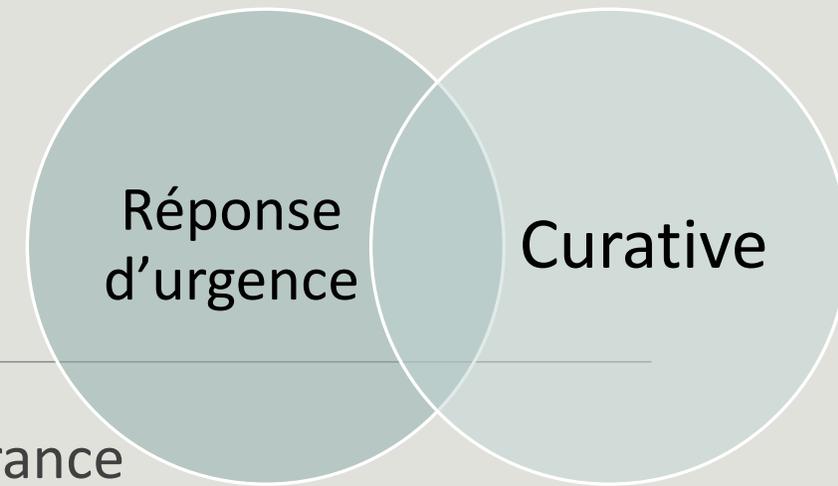
- Objectif: Limiter les effets des situations à risques en matière de RPS.
- Action:
 - Aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et les contraintes du travail
 - Améliorer leurs stratégies d'adaptation aux sources de RPS
 - Renforcer leur résistance aux RPS par le soulagement des symptômes qui y sont associés.

Donner aux salariés les moyens de faire face efficacement aux RPS.

Prévention Secondaire : Corriger les situations

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">• Informe et sensibilise les salariés sur les RPS	<ul style="list-style-type: none">• Ne modifie pas ou n'élimine pas les sources de stress => effets à court terme
<ul style="list-style-type: none">• Permet aux salariés de développer des connaissances et habilités pour mieux faire-face au stress	<ul style="list-style-type: none">• Démarche « pansement »
	<ul style="list-style-type: none">• Laisse la responsabilité aux individus de développer leurs ressources

Prévention tertiaire : Réparer les effets



- Objectif: Apporter de l'aide aux salariés en souffrance psychologique.
- Salariés exposés à des RPS
- La santé des salariés est dégradée
- Action:
 - Réparer les conséquences des RPS sur le travailleur
 - Travailler à une *politique de maintien dans l'emploi /politique handicap*

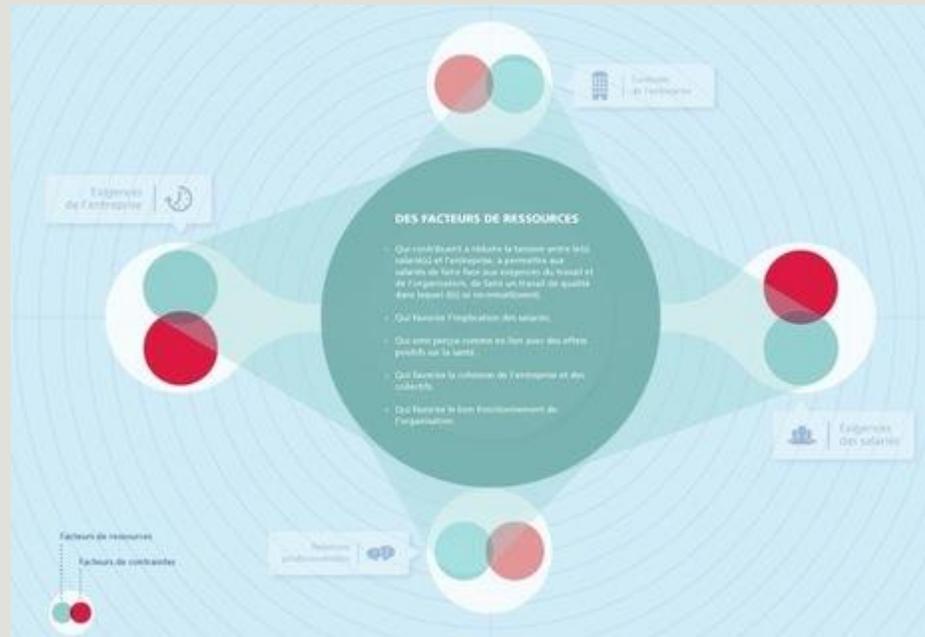
Prévention Tertiaire : Réparer les effets

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">• Fournit de l'information, de l'aide, du soutien dans une offre de services volontaires et confidentiels	<ul style="list-style-type: none">• Orientée sur la personne plutôt que sur la situation de travail ou de l'organisation
<ul style="list-style-type: none">• Diminue le risque de rechute	<ul style="list-style-type: none">• S'adresse aux personnes qui souffrent ou ont déjà souffert de problèmes en lien avec leur travail
	<ul style="list-style-type: none">• Vise plutôt les conséquences que les problèmes

4- L'analyse pratique des RPS

*C2R - Modèle d'analyse du réseau ANACT

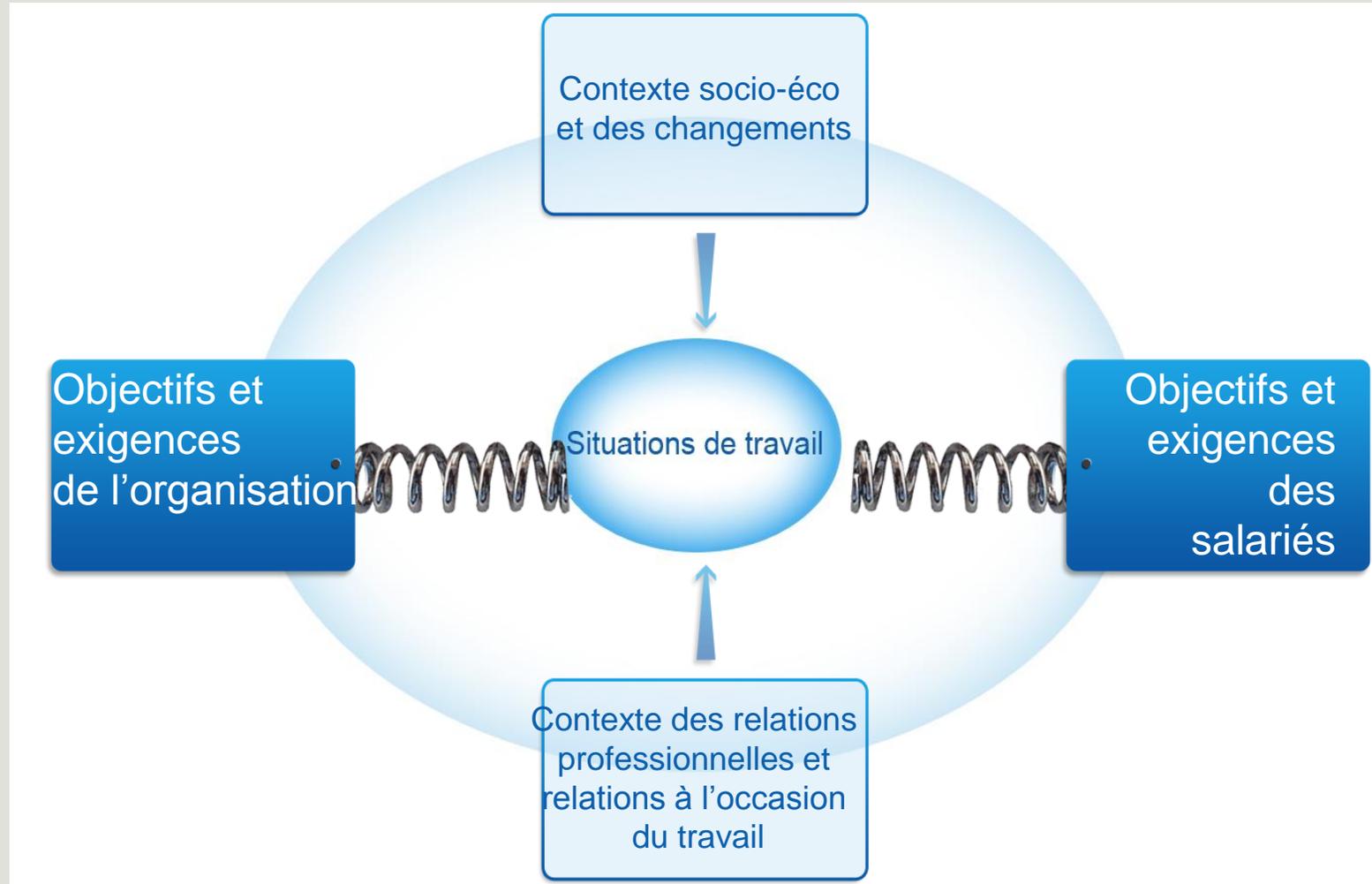
http://www.dailymotion.com/video/x11d5hs_c2r-le-modele-d-analyse-des-risques-psychosociaux-rps-du-reseau-anact_tech?start=3



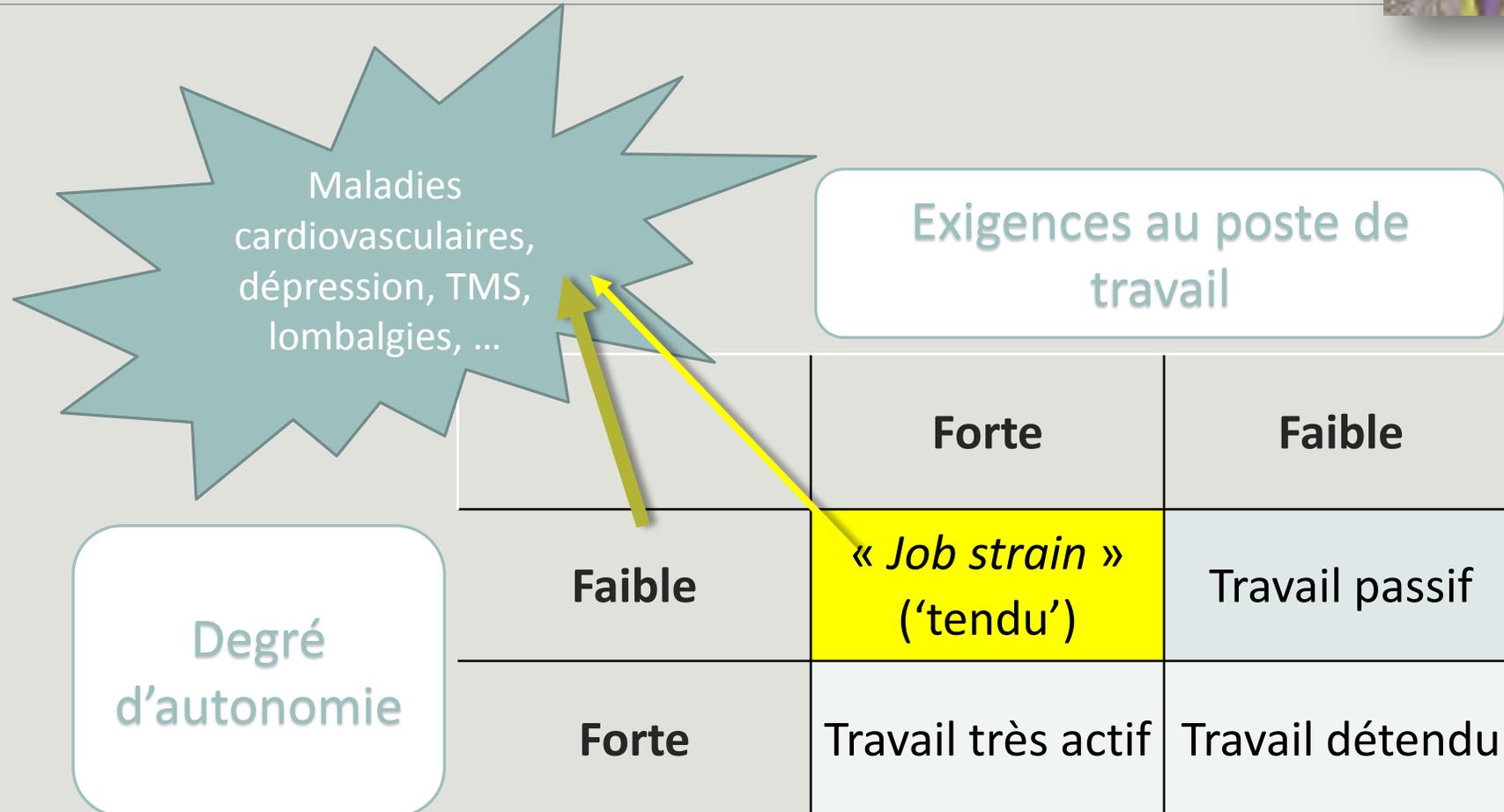
Les équipes du réseau Anact ont développé un modèle d'analyse pratique des risques psychosociaux en entreprise.

Dénoté **C2R**, il privilégie une approche par les Contraintes – Ressources– Régulations et repose sur une vision dynamique de la construction de la santé au travail. Au cœur de cette approche, la situation de travail.

Le modèle d'intervention du Réseau ANACT



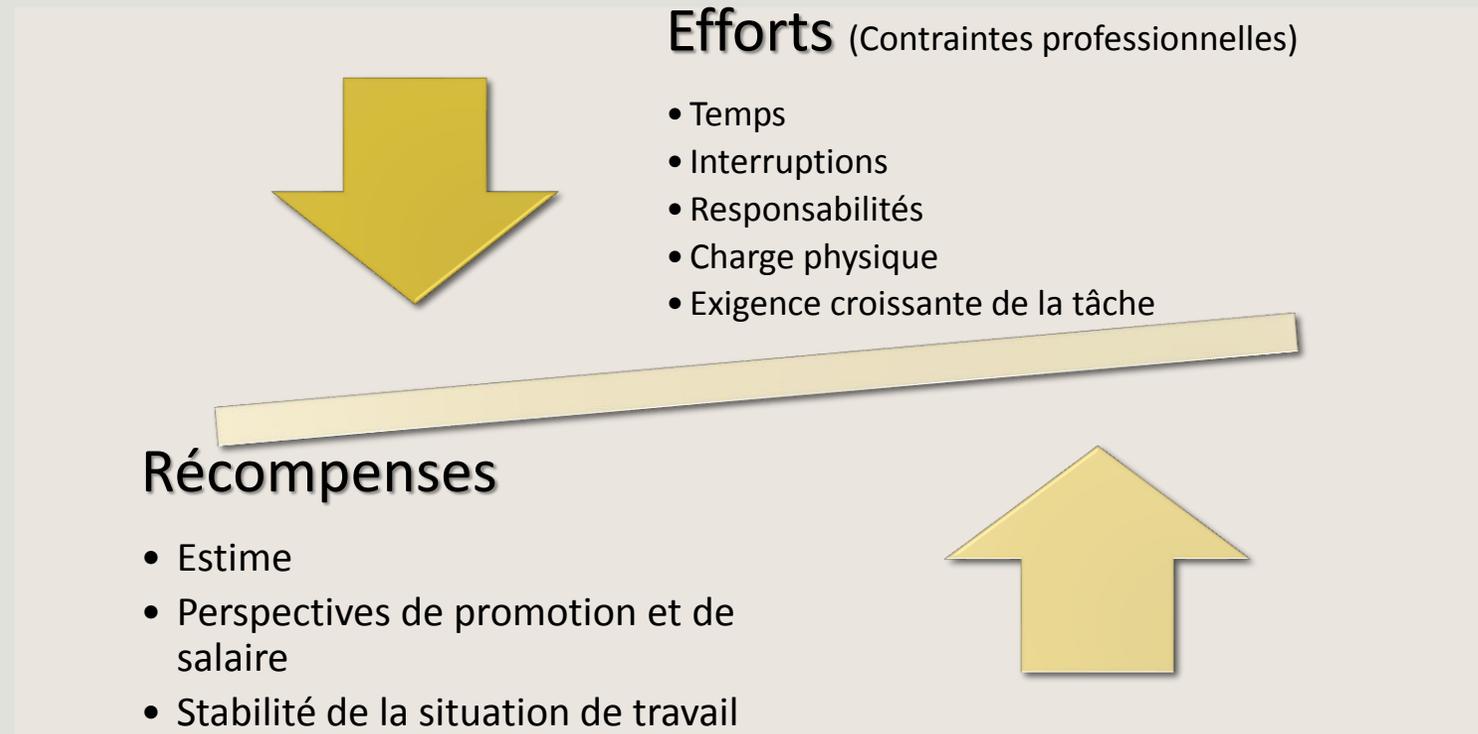
*Modèle de Karasek (1985)



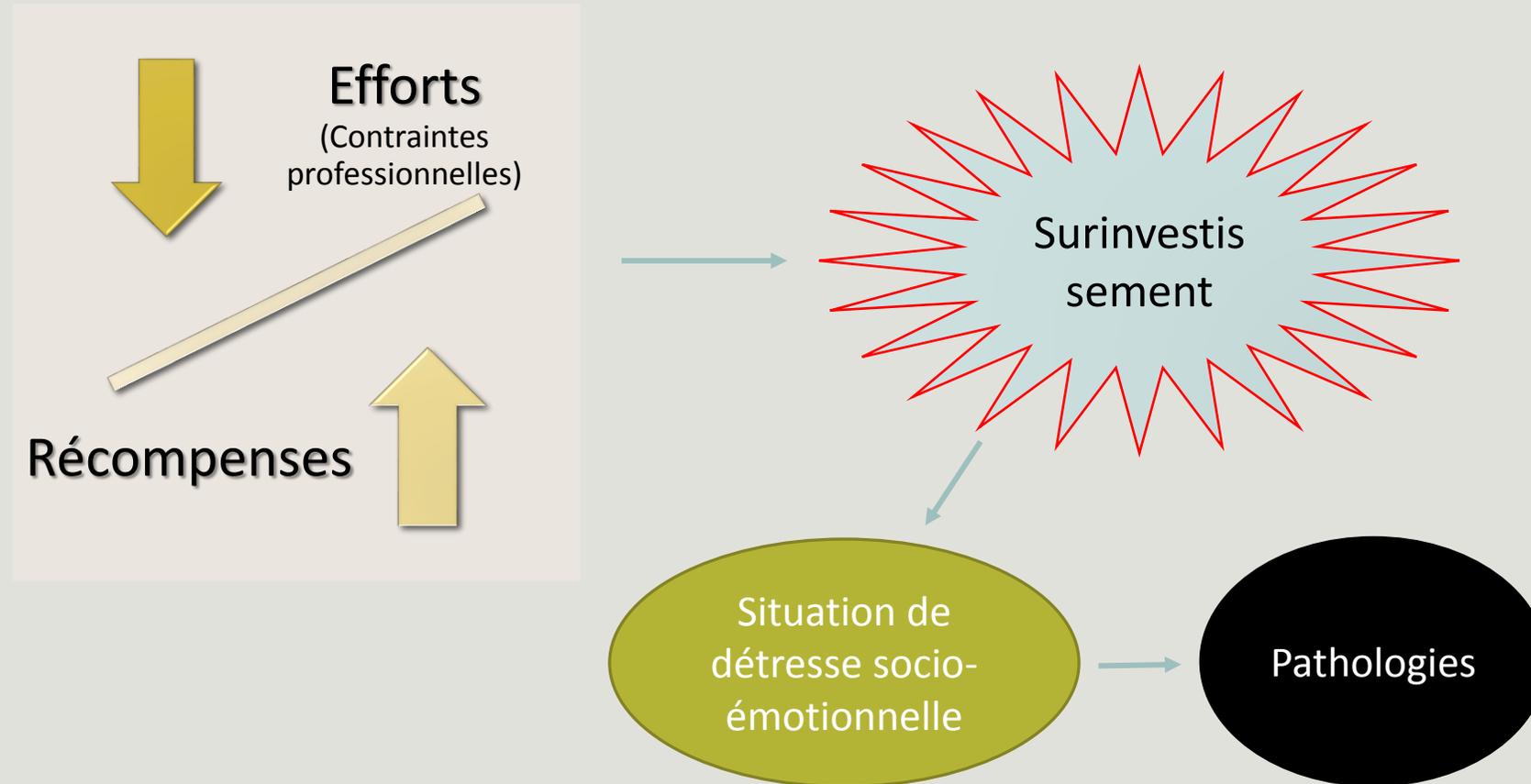


*Modèle dit 'de Siegrist' (1996)

Balance effort/récompense



Modèle dit 'de Siegrist' (1996)



5- Démarche de prévention primaire

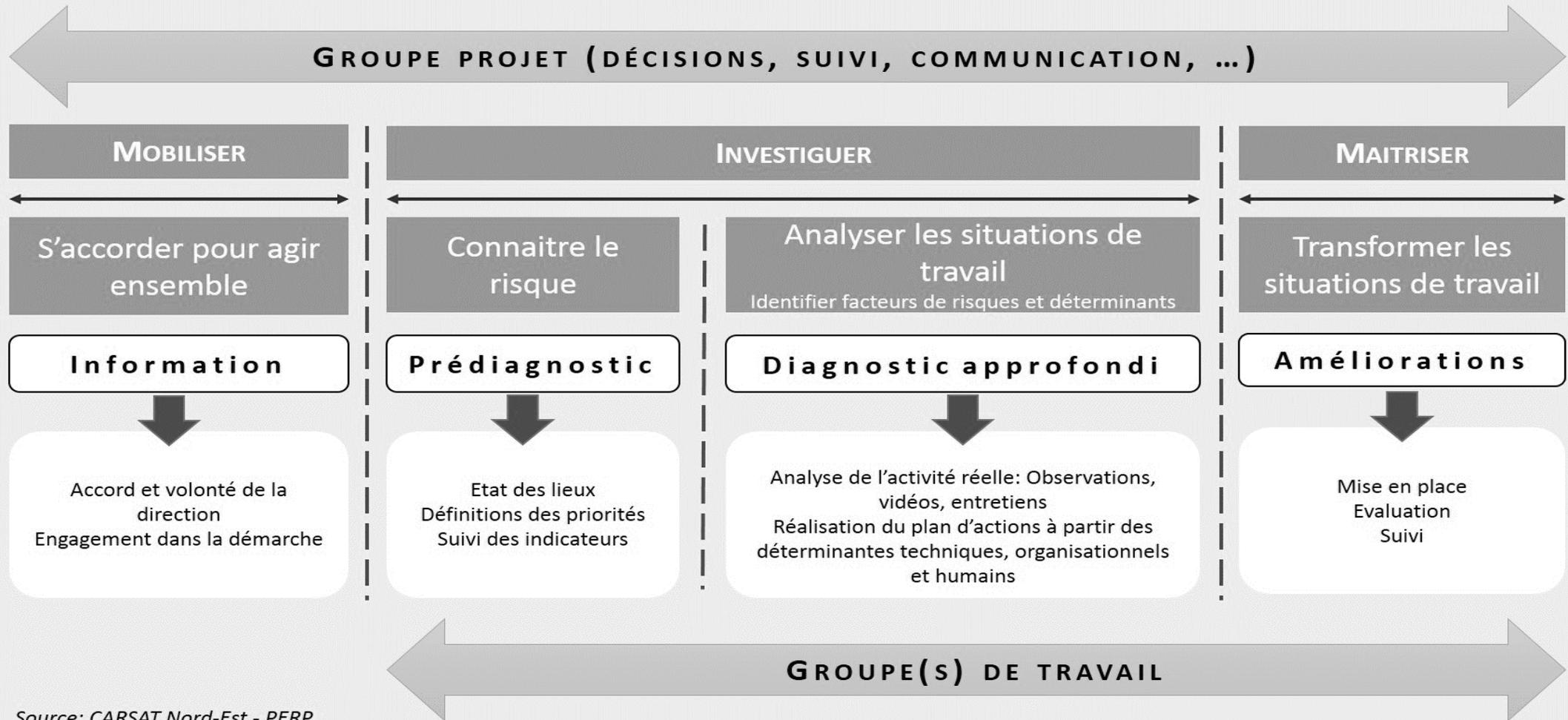
Les étapes de la démarche

- *Préalables*
- *Formation-action*
- *Pré-diagnostic*
- *Diagnostic approfondi*
- *Plan d'action et accompagnement*

Les outils pour le diagnostic

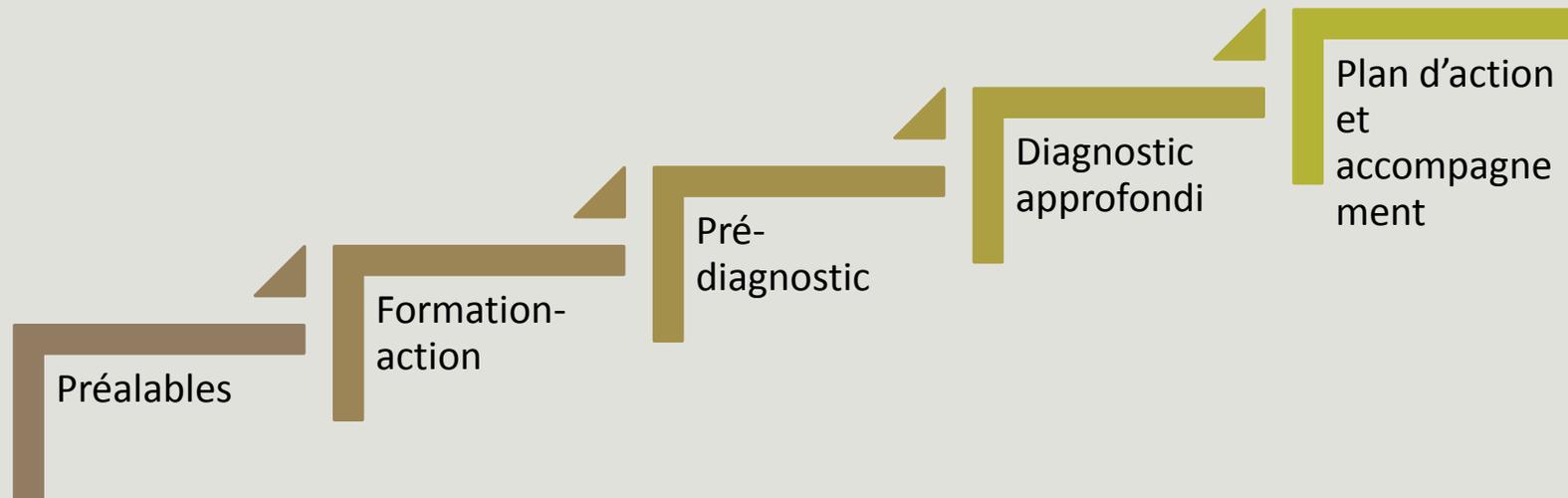
- *Les indicateurs*
- *Les entretiens individuels*
- *Les entretiens collectifs*
- *L'analyse de l'activité réelle de travail*
- *Le questionnaire*

Démarche de prévention des RPS



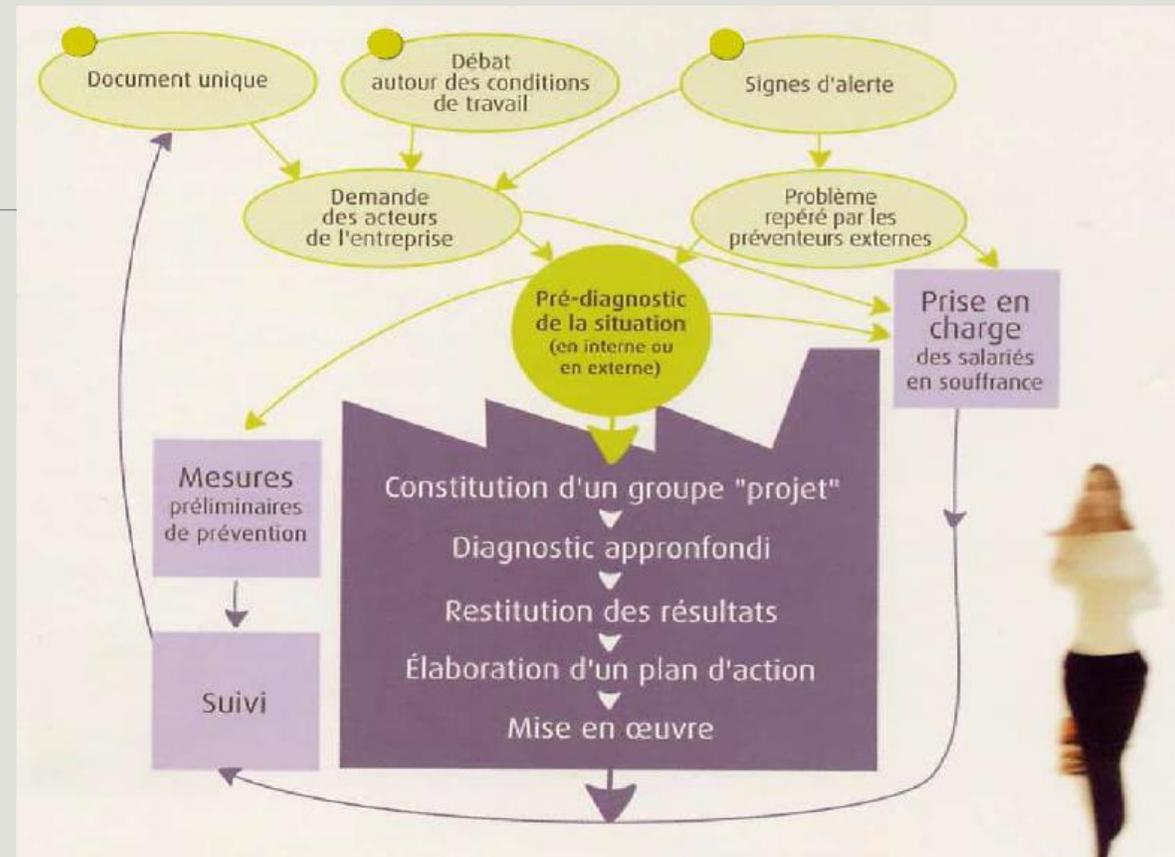
Source: CARSAT Nord-Est - PERP

Etapes de la démarche



Préalables

- Dépasser les idées reçues
- S'inscrire dans une démarche structurée
- Réunir les conditions de réussite



Démarche de prévention RPS

Source INRS

Formation-action



Pré-diagnostic

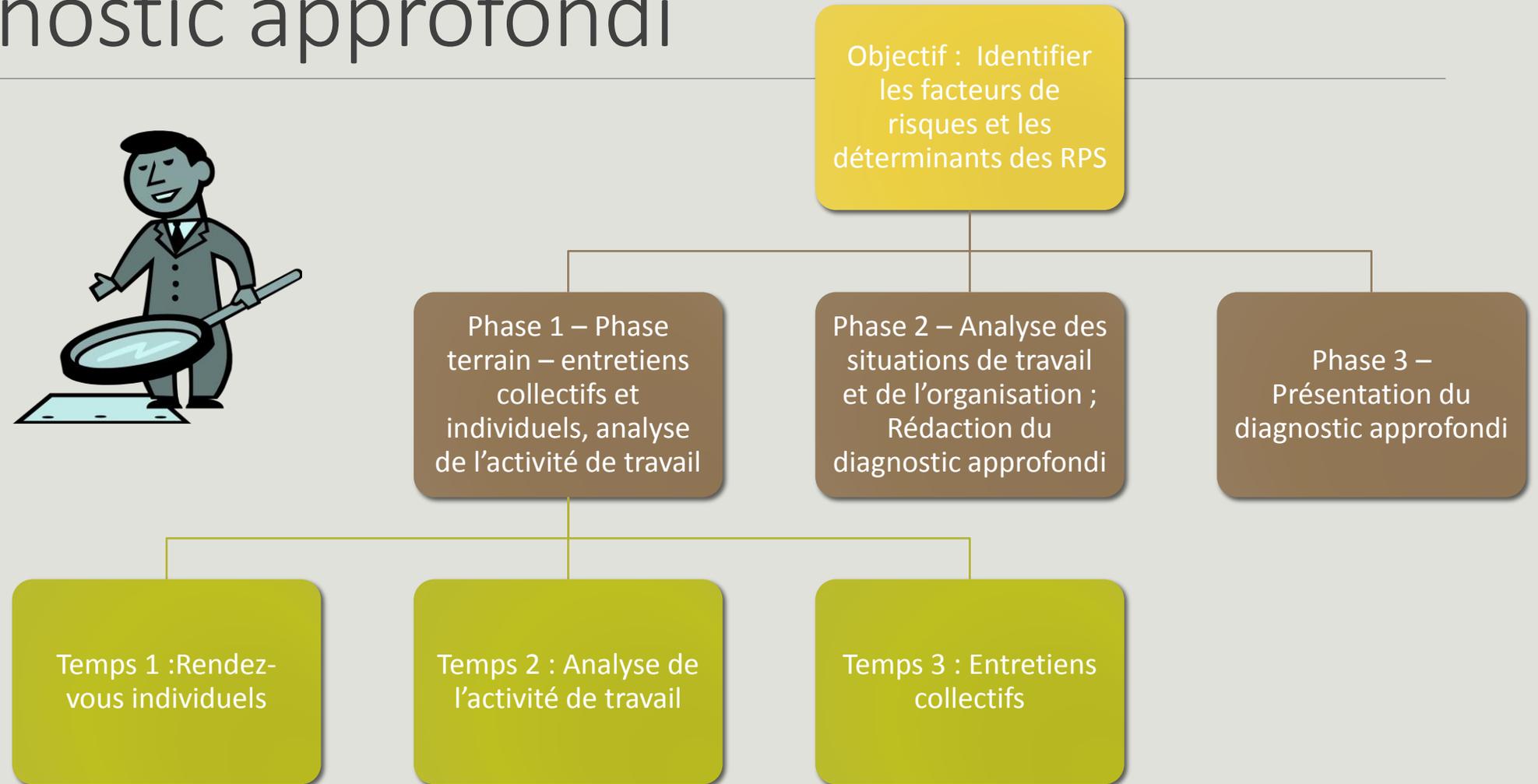


Repérer des indicateurs d'alerte :

- Liés au fonctionnement de l'entreprise
- Liés à la santé et à la sécurité des salariés



Diagnostic approfondi



Plan d'action et suivi



TEMPS DE CONSTRUCTION SOCIALE

Restitution du diagnostic

- Au groupe projet
- Aux salariés, agents
- En lien avec ce qui a été décidé pour le suivi

Contexte

- Attentes fortes
- Constat partagé oui, mais après?
- Rassurer

Consacrer un temps à l'élaboration du plan d'action et au suivi de la mise en œuvre.

- Pilotes:
 - Ne pas surcharger les pilotes.
 - Ne pas sur-responsabiliser les pilotes
- Plan d'action:
 - Œuvre collective
 - Outils de management

Plan d'action et suivi



ACTIONS DE PRÉVENTION

Plan d'action (*a minima*)

- Pilote(s)
- Moyens à mobiliser
- Calendrier prévisionnel
- Indicateurs de suivi

Éléments de diagnostic	Préconisations	Importance	Niveau d'urgence	Facilité de mise en œuvre	Echéances
Facteur de risque 1	Préconisation 1	+++	++	+	• 3 mois
	Préconisation 2	++	+++	++	• Immédiate
	Préconisation 3	+	+	+	• En janvier

Communication

Evaluation

Exemples d'actions en entreprise



5- Outils de la démarche



Les indicateurs



- des indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise
- des indicateurs liés à la santé et à la sécurité des salariés



Les données brutes doivent être interprétées pour leur donner du sens

en groupe - dans le temps

- ✓ Disponibles dans l'entreprise
- ✓ Mis à disposition

Les entretiens individuels

Le recueil d'informations sur les conditions de travail des salariés est indispensable

Entretien
confidentiel
(liberté de parole)

Semi-directifs
(construction
d'une grille)

Analyse des
changements dans
la durée

Ces entretiens servent à recueillir des opinions, des représentations
→ expression du ressenti

Les entretiens collectifs

ou Groupes de Travail

Suscite la réflexion, la discussion, la contradiction, l'échange d'idées

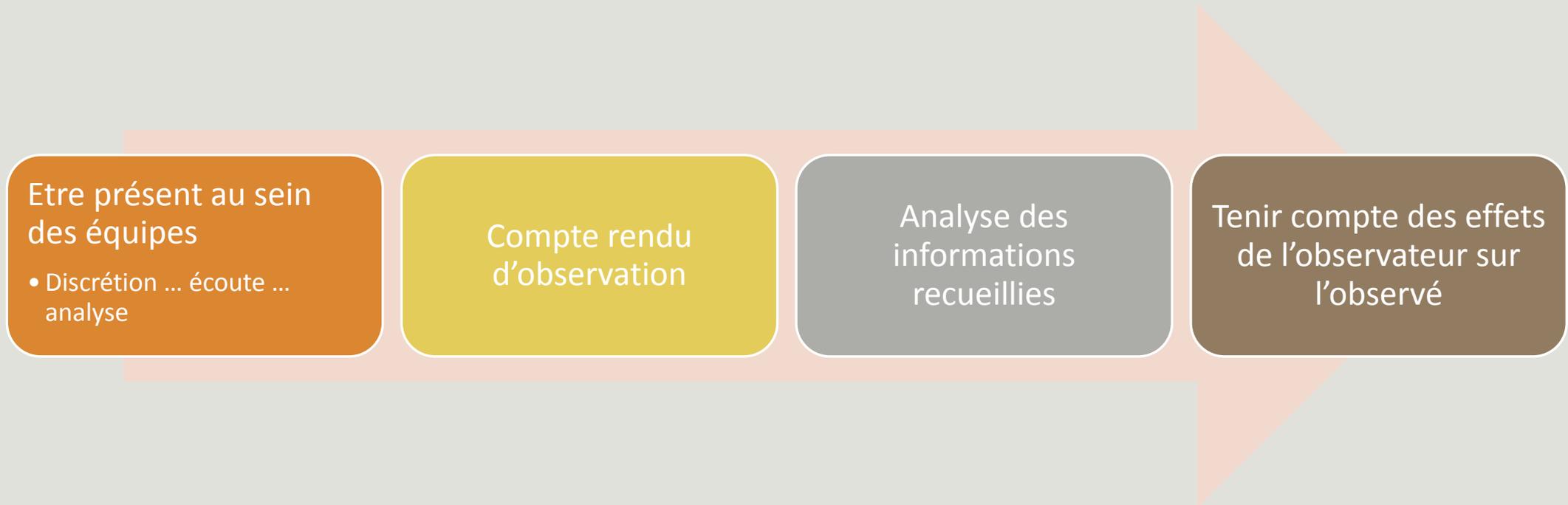
Permet des interactions et des confrontations des points de vue des salariés

Richesse dans les explications données aux tensions

Permet de travailler sur les actions

L'analyse de l'activité réelle du travail

Les outils: Caméra, enregistreurs, grilles d'observation...

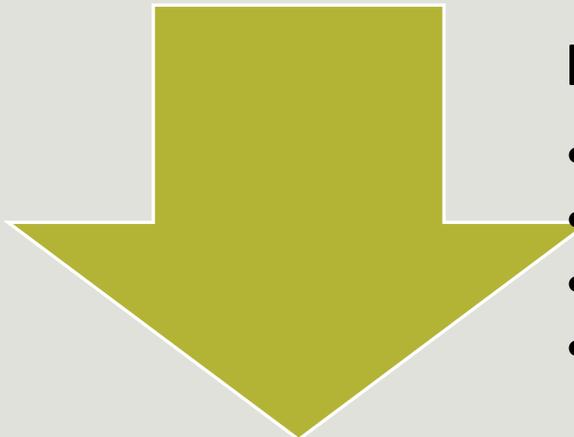


Les questionnaires



Avantages:

- • donner à l'entreprise des éléments quantitatifs
- • évaluer les actions réalisées
- • permettre à tous les salariés de s'exprimer



Inconvénients:

- • n'explorer que certaines dimensions psychosociales
- • mise en œuvre peut être très lourde
- • limiter les possibilités d'analyse statistique des résultats
- • engager l'entreprise à fournir aux participants des résultats

Analyse des données, des entretiens et observations

Documentations et Compte-rendu écrit (Entretiens individuels et collectifs, observations, analyse des données, questionnaires...)

Formuler les problématiques:

- Relecture de tous les documents pour faire émerger des thématiques et idées importantes
- Classement thématique des données à partir de grilles d'analyse (C2R de l'Anact, modèles de Siegrist, Karasek, ou encore dimensions retenues par le rapport Gollac, ...). C'est un travail de comparaison
- Articuler les données dans les différents thèmes pour faire émerger les problématiques.

Ces problématiques sont des éléments de réponse à la question:

Comment l'organisation du travail dans ses différentes composante peut elle être facteur de RPS et générer des troubles?

Conclusion : Les enjeux de la prévention des RPS

Enjeu humain : préserver la santé physique et mentale et assurer la sécurité des agents

Enjeu juridique : les obligations de l'employeur et la responsabilité civile et/ou pénale

Enjeu économique : réduire les coûts directs (réparations, soins, etc...) et indirects (remplacement de la victime, surcharge de travail, baisse de la qualité du service rendu au public)

Enjeu managérial : motiver, reconnaître et responsabiliser les agents, instaurer un climat de confiance

CONCLUSION / ECHANGES

Merci de votre attention

Gwenaël BERTHÉLEMÉ-SAUDREAU
Consultante Organisation RH / Santé au travail

RMB Développement
Développement Responsable des Organisations
RSE / RPS / Seniors / Handicap / Diversité

Contact: gbertheleme@gmail.com