



Association Régionale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

DOSSIER RPS – 1.4 - Cas d'entreprise : lien RPS & DUERP

Dans le cas précis des RPS (Risques Psychosociaux), la place du travail est fondamentale dans la construction de la santé de ceux qui contribuent à la production des richesses d'une entreprise. La qualité d'un Document Unique (DU) dépend alors de ce que les salariés, motivés dans une réelle appropriation des outils de compréhension et d'analyse, contribuent à identifier, évaluer et hiérarchiser les situations à risque en vue d'un plan d'action efficace.

Voici un cas concret réalisé dans une entreprise d'actions sociales comprenant 164 salariés dans la région Centre de la France.

Présentation

Cet établissement public est un acteur majeur de la solidarité nationale au service des allocataires dont il prend en charge les prestations légales et le développement d'une action sociale familiale sur le territoire. Il est constitué de 164 salariés répartis dans plusieurs structures sur l'ensemble du département. En fonction de leur localisation ou de leur articulation avec les collectivités locales, les missions de service public peuvent être administratives en totalité et pour d'autres plus orientées « relation avec le public » allant de la petite enfance à l'adulte.

Demande de l'entreprise

Dans le cadre de la mise à jour de son Document Unique d'Évaluation des Risques professionnels, l'établissement souhaite y intégrer les risques psychosociaux. S'appuyant sur le kit « Inscire les RPS dans le DU » élaboré par le réseau Anact/Aract, l'établissement a bien intégré les grilles de cotations de gravité et de fréquence* mais éprouve quelques difficultés à réaliser le diagnostic. La direction et le CHSCT décident donc de solliciter l'Aract pour être accompagnés, entre autres, sur ce point d'étape.

Démarche

Dans l'objectif d'adapter l'accompagnement à cette structure spécifique de par sa diversité de missions et son éclatement géographique, une session extraordinaire du CHSCT extraordinaire est organisée. À cette occasion, il est proposé aux différents acteurs de former un groupe de dix salariés volontaires appartenant à des unités de travail différentes. Pour que le relais entre ce groupe de travail et le CHSCT soit effectué, il est décidé d'y inclure deux membres représentant essentiellement leur unité de travail, surtout dans la première phase de la démarche. Le pilotage est assuré par la responsable des ressources humaines.

Afin de pérenniser la démarche au sein de la structure, les deux premières journées de formation consistent à transmettre aux membres des deux groupes l'ensemble de la méthodologie déclinée dans le kit « Inscire les RPS dans le Document Unique ». Ces journées, s'appuyant sur des situations concrètes de travail d'autres entreprises, sont les plus complexes pour les salariés car volontairement déconnectée de leur activité au quotidien pour que la méthode soit bien comprise. Le but de cette première étape est de former les stagiaires à la posture à tenir en tant que salarié réalisant des entretiens individuels auprès de collègues de travail. La répartition géographique de l'établissement permet de ne pas réaliser d'entretiens auprès de collègues rencontrés au quotidien.

Après les deux jours de formation sur la méthodologie et le recueil des situations de travail en termes d'outils et de posture, les salariés ont réalisé une trentaine d'entretiens auprès de certains de leurs collègues volontaires. L'appel à volontariat a été lancé par le groupe de travail organisé par le pilote de projet. Après lecture des différents entretiens permettant de recueillir les « situations-problème » décrites par des faits concrets de travail en lien avec une activité, des acteurs et une temporalité bien définie, le groupe de travail a analysé dix contenus d'entretiens dont certains faisaient ressortir plusieurs « situations-problème »**. Cette analyse a été accompagnée par l'Aract lors d'une troisième journée avec les membres du groupe de travail. La théorie d'analyse a donc pu être mise à l'épreuve à partir

de situations concrètes de leur quotidien de travail.

De par une bonne connaissance du travail, des contraintes et des ressources qui y sont liées, les membres du groupe de travail ont analysé les situations de travail qui ont permis de définir huit situations à risque psychosocial dont:

- les incivilités en lien avec les différents publics ;
- les changements de postes (élargissement de missions, évolutions, modifications...) ;
- le soutien hiérarchique non mobilisé ou mobilisable ;
- l'impossibilité technique de réaliser son travail (matériel non adapté ou absent) ;
- l'articulation du travail non opérationnel avec les entreprises cotraitantes ou sous-traitantes.

Une fois ces situations définies, le groupe de travail, accompagné par l'Aract sur une dernière journée d'accompagnement à côté, a hiérarchisé et défini un plan d'actions. Celles-ci relevant du contenu du travail, de l'organisation du travail et surtout du collectif de travail.

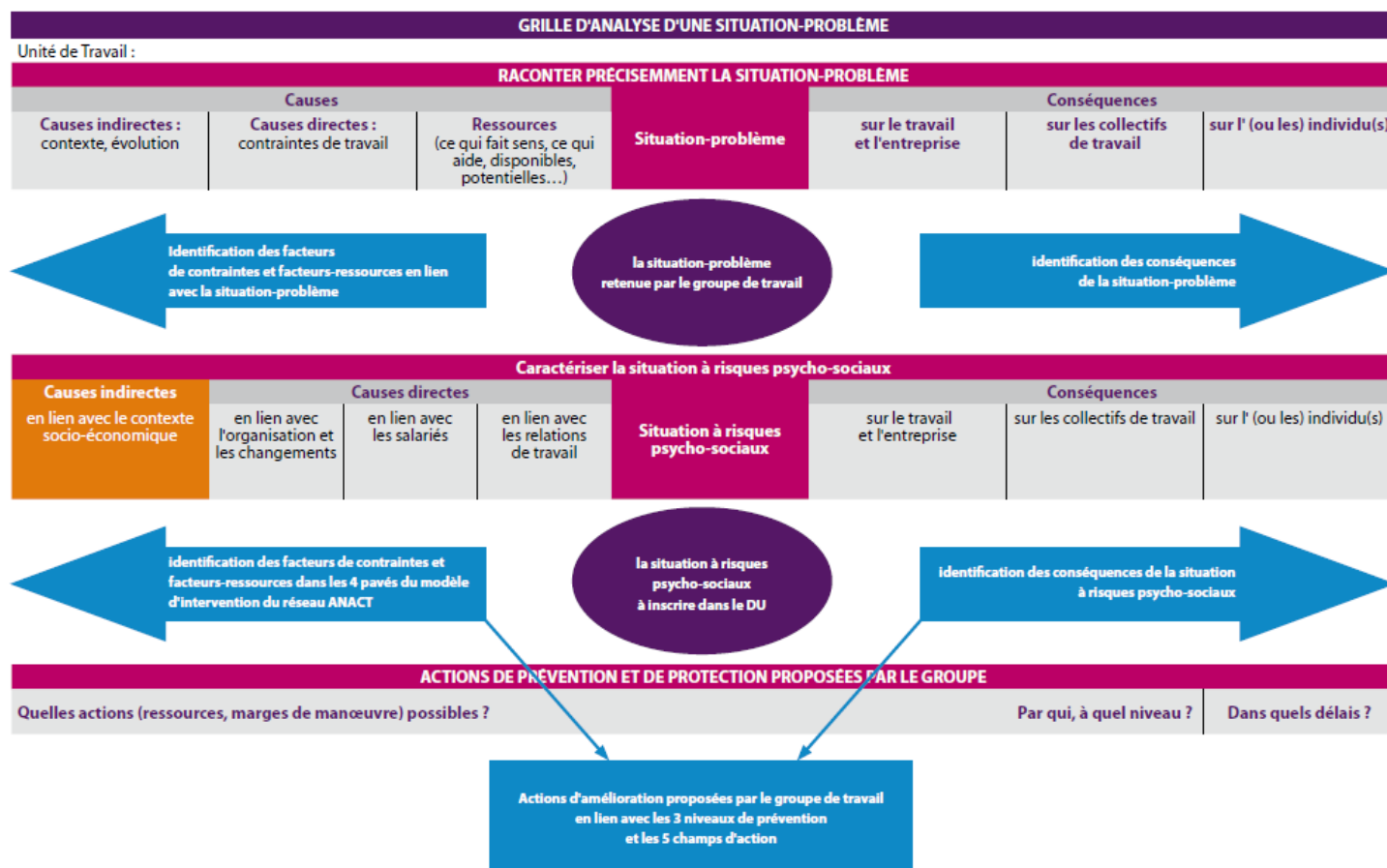
Bilan

Un travail réaliste et proche du quotidien a permis à la direction de valider le plan d'actions dans sa globalité. Ces actions ont permis de recréer du lien et des temps d'échanges sur le travail en termes de contenu mais surtout d'organisation et d'articulation entre les différents acteurs appartenant à la structure ou à des entreprises extérieures.

Cet accompagnement leur a permis d'inscrire les risques psychosociaux dans leur Document Unique en adaptant leurs outils de cotation. Il a surtout permis à un ensemble d'acteurs de l'entreprise (ressources humaines, membres CHSCT et salariés formés) d'acquérir et de pérenniser une méthode d'analyse de situations de travail pouvant engendrer tensions, conflits, désorganisation du travail voire insatisfaction du public.

Cette méthode de travail a permis également aux acteurs du dialogue social de la structure de voir que l'échange sur une base méthodologique permettait de co-construire des actions concrètes de travail : quitter l'angoisse d'ouvrir le «dossier» des RPS pour rejoindre la méthode et ainsi bâtir un plan d'actions adapté à diverses situations de travail.

*Les grilles de cotations de gravité et de fréquence permettent de cadrer l'importance des risques encourus dans l'entreprise. C'est une étape majeure dans la constitution du DUERP tout comme la grille d'analyse des ****situations-problèmes**. En voici une synthèse:



GRILLE D'ANALYSE D'UNE SITUATION-PROBLÈME

Unité de Travail : Service administratif - Cette analyse peut concerner toutes les UT

RACONTER PRÉCISEMENT LA SITUATION-PROBLÈME

| Contexte socio-économique / évolution | Causes | | Situation-problème | sur le travail et l'entreprise | Conséquences | |
|---------------------------------------|---|--|---|---|---|--|
| | Contraintes de travail | Ressources (ce qui fait sens, ce qui aide, disponibles, potentielles...) | | | sur les collectifs de travail | sur l' (ou les) individu(s) |
| Nouvelle organisation | Une activité qui devait être rattachée à un autre service | Assure cette activité depuis sept ans Manque d'explication sur les raisons du changement Pas de soutien de la hiérarchie | Un retrait brutal d'une activité (retrait du dossier papier physiquement) | Flou sur une partie de son activité Doit communiquer elle-même sur le changement | Activité confiée à une autre personne Isolement de la salariée / aux collègues / à la hiérarchie | Perte de confiance en soi Plus assez de travail Arrêt de travail Prise de médicaments |

Caractériser la situation à risques psycho-sociaux

| Causes indirectes en lien avec le contexte socio-économique | Causes directes | | | Situation à risques psycho-sociaux | sur le travail et l'entreprise | Conséquences | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
| | en lien avec l'organisation et les changements | en lien avec les salariés | en lien avec les relations de travail | | | sur les collectifs de travail | sur l' (ou les) individu(s) |
| Décentralisation du budget Mise en concurrence des marchés Réorganisation : suppression des postes, changements imposés par la DG Des changements des systèmes d'information, logiciels, d'outils de pilotage | Pas d'anticipation et de communication sur les fermetures de sites Positionnement de la hiérarchie flou sur les nouveaux postes Nouvelles organisations des services | Besoin d'être accompagnés sur toutes les aspects aux changements Etre informé Identité métier Tenir compte des souhaits | Besoin de communication, d'explication collective sur les raisons du changement par la hiérarchie Flou dans la répartition des responsabilités, des missions Hiérarchie non attentif aux conséquences du changement | Changement non anticipé et imposé de l'activité de travail | Transfert d'activités sur une personne qui n'a pas forcément les compétences, ... Mauvaise répartition des activités, de la charges (sous charge/sur charge) Perte de crédibilité vis-à-vis de l'extérieur | Emiettement des collaborations Moins de fluidité dans les activités, rigidification des relations Conflits entre collègues Concurrence entre services | Conséquences sur la sphère familiale Psychologiques (perte de confiance en soi, perte d'identité métier; perte de repères professionnels, sentiment d'être un kleenex...) Conséquences physiques (burn-out, dépression...) Conséquences financières |

ACTIONS DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION PROPOSÉES PAR LE GROUPE

| Quelles actions (ressources, marges de manœuvre) possibles ? | Par qui, à quel niveau ? | Dans quels délais ? |
|---|-----------------------------------|---------------------|
| Information et communication autour des changements : - Communication sur la déclinaison opérationnelle de la stratégie nationale et régionale - Instaurer des correspondants au niveau des sites en charge de communiquer et expliquer les changements stratégiques et opérationnels : avoir une communication plus proche de terrain | Au niveau National/régional/local | |
| Processus de circulation de l'information : - Instaurer des notes de service dans les centres sur les nouveaux outils et les nouvelles procédures (exemple : outils informatiques, banque de données, circuit d'achat...) afin de ne pas les découvrir à la dernière minute | Régional et local | |
| Accompagnement aux changements : - Sensibiliser les managers aux impacts des changements..., les former et leur donner un rôle dans l'accompagnement des équipes aux changements pas suffisant- manque de temps /délais - Prendre en compte les besoins d'accompagnement (logistique, psychologique, financier...) de la personne avant de lui | Au niveau National/régional/local | |

Pour en savoir plus :

- Le Kit complet « Prendre en compte les RPS dans le Document Unique »
http://guyane.aract.fr/DETAIL/SWAM_10_PORTAIL/SWAM_10_ARTICLES?p_thingIdToShow=43223667
- Vidéo d'une intervention en Guadeloupe dans une TPE pour le Document Unique
http://guyane.aract.fr/DETAIL/SWAM_10_PORTAIL/VIDEO?p_thingIdToShow=22503582

REFERENCES REGLEMENTAIRES

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

- <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Que-dit-la-loi.html>
- http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_au_travail_du_2_juillet_2008.pdf
- <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcèlement-violence-2010.pdf>
- Circulaire N°6 DRT du 18 avril 2002 www.circulaires.gouv.fr/pdf/2009/04/cir_1951.pdf
- « Livre Blanc – stress au travail : comment l'appréhender, comment le mesurer ? », SRM Consulting, édition Etudes de Performance Sociale, 109 p., 2008.

REFERENCES SUR LA PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET LE DOCUMENT UNIQUE

- « Agir sur... La prévention des risques professionnels », éditions réseau ANACT, 111 p., avril 2009.
- « Le point sur... La prévention des risques professionnels : du document unique d'évaluation au projet d'établissement », éditions réseau ANACT, 6 p. décembre 2004.
- Travail et Changement « Unité de travail une méthode pour évaluer tous les risques professionnels », N°310, éditions réseau ANACT, 16 p., octobre 2006
- Le guide fédérateur de l'Etat et les organismes de prévention, sur la démarche de prévention des risques professionnels « Evaluer pour prévenir-Comprendre pour agir » Edité par le ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité en mars 2003, diffusé sous les références INRS ED 893 et MSA, réf. 10521
- Dossier réseau ANACT (disponible sur internet) : Prévention des risques professionnels : <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/prevention-des-risques> « Document unique : comment définir les unités de travail ? », réseau ANACT, http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=18595560
- L'outil OIRA – Outil Informatique pour aider à la constitution du document unique et l'évaluation des risques professionnels : www.inrs.fr/oira