

Colloque sur les risques psychosociaux

Vendredi 19 novembre 2010

Accueil et introduction	1
Gérald LEFEVRE	1
Président, GARF	1
Jean-Baptiste OBENICHE	1
Directeur général, ANACT	1
RPS et formation : enjeux et perspectives pour les entreprises	2
Guy JOBERT	2
Professeur de la Chaire de formation des adultes, CNAM	2
Henri LANOUZIERE	4
Conseiller technique, Direction générale du Travail	4
RPS, de quoi parle-t-on ? Construire une politique de prévention	8
Philippe DOUILLET	8
Chargé de mission, ANACT	8
Campagne européenne de prévention du stress au travail : premiers enseignements	12
Ségolène JOURNOUD	12
Chargée de mission, ANACT	12
Une démarche de prévention pluridisciplinaire : témoignage de DuPont de Nemours	14
Françoise PAPACATZIS	14
Responsable Prévention des risques psychosociaux, DuPont de Nemours	14
Place et rôle de la formation dans les démarches de prévention : Présentation de l'étude réalisée par le GARF et l'ANACT	19
Ségolène JOURNOUD	19
Chargée de mission, ANACT	19
Francis MORIER	21
Responsable Etude et Prospective, GARF	21
Regards sur la formation des managers	22
Stephan PEZE	22
Doctorant en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine	22
Table ronde : Formation aux risques psychosociaux : Quels objectifs ? Quels besoins ? Quelles réponses ?	26
Conclusion	32

Accueil et introduction

Gérald LEFEVRE
Président, GARF

Les risques psychosociaux constituent un sujet de préoccupation majeure pour le GARF, qui a publié des enquêtes menées conjointement avec l'ANACT (Agence nationale d'Amélioration des Conditions de Travail). Le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) constitue aussi un de nos partenaires historiques et nous bénéficierons ce matin de l'intervention de Guy Jobert, Professeur de la Chaire de formation des adultes au CNAM.

Jean-Baptiste OBENICHE
Directeur général, ANACT

L'ANACT intervient dans le champ de la prévention des risques professionnels mais nous travaillons d'abord sur le volet de l'organisation du poste de travail. Nous nous situons donc en amont de la chaîne de prévention des risques professionnels, en essayant d'agir sur les lignes de force qui déterminent les enjeux de santé au travail.

L'un des principaux enjeux, sur ces questions, consiste à privilégier une approche aussi collective que possible. Si la formation doit favoriser l'adaptation du comportement du salarié, elle peut aussi constituer un support de prévention des risques professionnels. L'entreprise a une obligation de prévention en ceci qu'elle doit s'efforcer de placer ses salariés dans une situation non stressante. Les outils de la formation peuvent être mis à contribution afin d'étudier plusieurs approches de l'organisation susceptibles de prévenir l'exposition des salariés au stress. Il s'agit donc, à nos yeux, de privilégier une approche collective et en amont des situations de stress, plutôt que de s'inscrire dans une approche comportementale de gestion du stress.

RPS et formation : enjeux et perspectives pour les entreprises

Guy JOBERT

Professeur de la Chaire de formation des adultes, CNAM

I. Travail, reconnaissance et risques psychosociaux

1. Nécessité et limites de la formation

Les formateurs ont été concernés par la question des maladies professionnelles et de la prévention des accidents du travail depuis fort longtemps. Une législation s'est mise en place depuis l'après-guerre pour favoriser cette prévention et les formateurs ont été abondamment mobilisés pour intervenir dans ce cadre. Dans les industries à risque, la formation à la sécurité constituait même une obligation pour manipuler certains équipements ou effectuer certaines procédures. Le risque considéré était alors l'altération de l'intégrité physique du salarié.

Le bilan que l'on peut tirer des formations à la prévention des risques professionnels n'est pas seulement positif : c'est souvent à propos de ces formations que nous avons éprouvé, en tant que formateurs, les limites de notre action. Il n'y a pas de rapport entre le volume et la qualité des formations à la prévention et le taux d'accidents du travail dans les entreprises. Lors de formations de formateurs, il m'arrivait de prendre les formations à la prévention des accidents comme un exemple des limites de notre intervention : les comportements en situation ne sont pas toujours cohérents avec ce que l'on a appris, même lorsque ces savoirs sont effectivement acquis. Les chefs d'entreprise étaient d'ailleurs les premiers à s'en plaindre. C'est une des voies par lesquelles le désespoir s'empare du dirigeant d'entreprise, du préventeur et du formateur. Certains travaux intéressants, parfois méconnus, montrent que le niveau individuel n'est pas celui auquel se jouent les comportements en situation de travail. Multiplier les précautions à travers les équipements de sécurité peut entrer en contradiction avec l'applicabilité de ces principes : on ne peut pas toujours travailler en situation en mettant en œuvre toutes ces précautions, a fortiori lorsque les délais d'exécution sont tendus. Ces règles sont destinées, en large mesure, à couvrir par avance la responsabilité de l'entreprise en cas de problème, la responsabilité du non-respect de ces règles étant rejetée sur l'opérateur. Or on ne peut pas, dans de nombreuses situations, respecter de nombreuses règles qui ont été apprises.

Les travaux du Tavistock Institute, organisme basé à Londres où travaillaient des psychanalystes dans les années 60, a montré que le niveau organisationnel n'était pas le seul empêchement à la mise en œuvre des règles de sécurité : il existe aussi une problématique psychique. Les raisons pour lesquelles les individus prennent des risques et se mettent en danger sont parfois à rechercher au niveau de l'inconscient et du fonctionnement psychique. Cela contribue à l'expliquer l'irrationalité de certaines conduites dans le travail et des travaux l'éclairent de façon tout à fait troublante pour le formateur.

Nous avons ainsi fait l'apprentissage de la nécessité de la formation et des limites de cet exercice, entendu comme transmission d'informations et de connaissance, du point de vue des comportements au travail.

A cela s'ajoute, dans le cas des risques psychosociaux, la question d'une pathologie de l'investissement subjectif : il ne s'agit plus seulement de membres écrasés ou de doigts coupés. Il est question de souffrance psychique et les limites signalées précédemment se trouvent redoublées.

2. Travail et compétence

Pendant très longtemps, l'action des formateurs était étroitement liée à la situation de travail, sans voir isolé, aux plans intellectuel et conceptuel, cette notion de travail. La revue *Education permanente* a consacré en 1992, dans ses deux premiers numéros, un dossier intitulé « comprendre le travail ». L'objectif était de faire connaître le courant de la psycho-dynamique du travail. J'avais signé l'article éditorial du premier numéro, que j'avais intitulé « les formateurs et le travail, chronique d'une relation malheureuse ». J'y expliquais que pendant très longtemps, nous n'avions pas eu les moyens intellectuels et conceptuels de construire la notion de travail, ce qui est aujourd'hui tout à fait possible, grâce à l'apport de plusieurs disciplines (sociologie, ergonomie, psychologie du travail...). La compétence (que l'on peut définir comme l'investissement subjectif d'un individu dans son activité) est liée à l'activité et il n'est d'action que située. Il n'est aussi de travail qu'humain : le travail représente ce qu'il est nécessaire de mettre de soi dans le travail pour que la performance soit atteinte en situation. Cela correspond à la notion de « travail prescrit » en ergonomie. Dès que cet investissement disparaît, la performance disparaît. Le principe de la « grève du zèle » en fournit une bonne illustration.

3. La dynamique de la reconnaissance

Les gens s'investissent-ils dans leur travail parce que nous jouons quelque chose de nous-mêmes qui est absolument vital. D'où la centralité du travail et la méfiance que doivent nous inspirer les discours qui nient cette centralité. Nous sommes là dans des dimensions anthropologiques. Nous jouons dans le travail quelque chose d'essentiel de la construction de notre identité et de notre santé mentale. La théorisation la plus intéressante de cette approche fut fournie par la psycho-dynamique du travail. Celui-ci a un double statut. Il désigne, d'une part, notre action compétente, « experte », sur le monde extérieur pour agir et le transformer. Il constitue, à cet égard, une production dans le monde objectif. Il constitue, d'autre part, une production subjective. Pour que le travail ait réellement ce double statut, la présence d'autrui est indispensable. Le travail est ce qui nous permet d'agir sur le monde sous le regard d'autrui. Nous sommes avant tout des êtres sociaux. Lorsque le regard d'autrui ne nous atteint plus, le travail perd son sens et nous entrons alors dans les pathologies qui relèvent, dans une large mesure, des risques psychosociaux. Le processus par lequel ces mécanismes se mettent en œuvre constitue ce que Christophe Dejours a appelé la « dynamique de la reconnaissance ». On peut en effet montrer, d'un point de vue conceptuel et d'un point de vue clinique, qu'en cas d'altération de la reconnaissance, les connaissances psychiques peuvent être considérables. Tout se passe comme si, des deux fonctions reconnues au travail, la première était primordiale pour chacun d'entre nous. Encore faut-il s'entendre sur ce que sont les conditions de la reconnaissance.

[Enregistrement inexploitable pendant plusieurs minutes]

D'une certaine manière, la reconnaissance précède la compétence. Le développement de la compétence dépend en effet de la possibilité que l'on rencontre ou non, dans le travail, d'alimenter la dynamique de la reconnaissance. On ne décrète pas la compétence : celle-ci se produit en chacun et au sein d'un collectif. Son moteur est la possibilité ou non de soumettre une action experte et son

résultat au jugement d'autrui pour alimenter cette dynamique de la reconnaissance. Il n'est nul besoin d'agir sur les gens pour que la compétence se développe. Il faut créer les conditions favorables à la reconnaissance. Du coup, l'action n'est plus dirigée vers les individus mais vers les situations, notamment en termes d'organisation du travail. Le formateur apparaît, dans cette analyse, comme un des acteurs qui vont faire en sorte que l'organisation du travail et le type de management créent plutôt des conditions favorables au développement des compétences. Il s'agit d'une action indirecte.

Par ailleurs, lorsque l'écart se creuse trop entre l'idée que je me fais de ce que je dois faire dans une situation de travail donnée et ce que je peux faire réellement dans cette situation, survient de nouveau une crise de la reconnaissance, non pas sous les yeux d'autrui mais à ses propres yeux. Là aussi, les risques psychosociaux apparaissent.

[Passage inexploitable]

Henri LANOUZIERE
Conseiller technique, Direction générale du Travail

II. Le point de vue de la Direction générale du Travail

La Direction générale du Travail est quelque peu inquiète de certaines formations qui voient le jour depuis peu dans les entreprises en matière de risques psychosociaux. Nous constatons en effet un risque de dérive qui doit nous alerter.

[Passage inexploitable]

Aucun nouveau texte n'a été adopté en matière de risques psychosociaux. Nous disposons d'un cadre légal qui nous paraît suffisant, constitué autour de deux piliers pour l'appréhension de ces risques : la santé au travail et le dialogue social. Il convient aussi de rappeler que la responsabilité de l'employeur porte sur l'élément sur lequel il a prise : l'organisation du travail.

Nous demandons aux employeurs d'évaluer les risques de quatre natures :

- risques liés aux exigences de travail et à l'organisation ;
- risques liés au management des relations de travail ;
- risques liés aux valeurs et attentes des salariés et à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- risques liés au changement et à leur accompagnement.

Nous allons former les agents du ministère du Travail à cette approche, qui devra guider le regard porté sur le Document Unique d'identification des risques.

En l'état actuel de la réglementation, nous demandons à l'employeur d'identifier des mesures d'accompagnement à court terme (« à chaud ») afin de gérer d'éventuelles situations de stress. Il s'agit toutefois d'une mesure d'urgence. Cela ne peut tenir lieu de politique de prévention. Celle-ci

doit s'articuler autour de la recherche des déterminants organisationnels, techniques et humains ayant pu conduire à l'apparition des risques psychosociaux.

Le plan d'action des entreprises doit comporter des mesures d'intervention susceptibles d'être mises en œuvre à chaud et à froid sur ces trois registres.

Un deuxième pilier est le dialogue social. Le ministre avait placé les entreprises de plus de 1 000 salariés devant un choix : signer avec les partenaires sociaux un accord ou mettre en œuvre un plan d'action en matière de prévention des risques psychosociaux. Cela dit, le dialogue social ne se décrète pas davantage que le bien-être au travail. A ce jour, 450 entreprises ont conclu un accord ou déposé un plan d'action en matière de risques psychosociaux. La dynamique s'est poursuivie après l'échéance qui avait été fixée par les pouvoirs publics et nous recevons encore des accords ou plans d'action élaborés par des entreprises. D'aucuns pourraient voir dans ce nombre d'initiatives un échec relatif, au regard des 1 300 entreprises de plus de 1 000 salariés présentes dans notre pays. Si nous avions reçu 1 300 accords dès le mois de février, cela eût certainement témoigné d'un échec, car cela en aurait dit long sur la façon dont ces démarches eussent été menées. En réalité, 70 % des accords que nous recevons sont des accords de méthode : les entreprises y ont négocié avec les organisations syndicales la façon dont elles allaient aborder la question des risques psychosociaux.

Le plan d'urgence est terminé mais trouve des prolongements naturels dans le deuxième plan « stress au travail » (2010-2014). Nous continuons aussi à travailler sur la question de l'outillage des TPE et des PME, qui sont assez démunies sur le sujet. Nous souhaitons leur faciliter les choses mais nous devons veiller à ne pas tomber dans l'écueil de la facilité. Nous travaillons à l'élaboration d'un cahier des charges méthodologique et déontologique des consultants intervenant en entreprise. Enfin, nous avons conçu récemment un module de formation destiné aux agents de contrôle du ministère du Travail, à qui nous demanderons, en 2011, de se pencher sur les Documents Uniques d'évaluation des risques.

Pour l'heure, il semble que les formations qui se développent soient souvent des actions de formation « clés en main », portant sur l'adaptation au stress. Or tel n'est évidemment pas l'objectif d'une politique de prévention : celle-ci doit plutôt viser l'adaptation de l'homme au travail, ce qui est très différent. C'est cette approche que nous allons nous efforcer de faire prévaloir.

III. Echanges avec la salle

De la salle

Je suis responsable de formation dans une entreprise de 2 000 personnes qui est entrée dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. Nous avons fait appel à un cabinet qui nous accompagne dans la mise en place de cette démarche, qui s'appuie notamment sur un dispositif d'écoute des salariés et sur des actions de formation destinées aux managers. Le service Formation a été chargé de contribuer à l'élaboration du contenu d'une formation à la prévention des risques psychosociaux. Or nous ne disposons pas de compétences particulières sur un sujet aussi vaste et aussi sensible. Quels moyens avons-nous afin de nous assurer que les organismes susceptibles de nous accompagner sont sérieux et compétents ? Existe-t-il un label ou pouvons-nous demander des garanties au ministère du Travail à ce sujet ?

Henri LANOUZIERE

Tout dépendra de la commande que vous allez passer à ces sociétés extérieures. Il n'existe pas de labellisation et il n'y en aura pas. Mon intervention doit vous fournir quelques éléments permettant de circonscrire le sujet et vos attentes en la matière. Nous mettrons à la disposition des entreprises le cahier des charges méthodologiques auquel j'ai fait référence. Pour le reste, un premier repère simple consiste à voir si le consultant qui vous accompagne vous livre une formation « clés en main » consistant par exemple à repérer une personne qui mange seule à la cantine ou qui a un souci excessif du détail ; ou s'il vous aide à évaluer la charge de travail, la reconnaissance du travail et à mettre en place une politique d'accompagnement du changement, pour citer quelques des principaux axes de réflexion sur ces sujets.

Guy JOBERT

Je ne crois pas que certains cabinets soient compétences ou « sérieux » dans l'absolu. Il convient d'abord de préciser quelle est votre position sur ces questions. Quelle idée vous faites-vous des raisons d'une situation donnée et des leviers sur lesquels il faut agir ? La première étape consiste donc à préciser votre positionnement sur ces questions.

Odile GUILLETTE, consultante-formatrice

J'ai exercé la fonction de DRH et, à ce titre, j'ai eu l'occasion d'animer des actions de formation afin de favoriser le facteur humain dans l'entreprise. Je me heurtais alors, dans de nombreux cas, à un dialogue de sourds. Aujourd'hui, mes clients sont des DRH qui me disent se heurter aux mêmes difficultés. La logique de « bonus-malus » de la CNAM intéresse les DRH mais je n'en entends plus parler. Qu'en est-il exactement ?

Henri LANOUZIERE

J'avais reçu l'écho des débats qui avaient eu lieu sur ce sujet. Je sais seulement que celui-ci n'est plus d'actualité. Je ne suis pas en mesure, malheureusement, de vous en dire davantage.

Jean-Baptiste OBENICHE

La question des risques psychosociaux a permis de replacer le sujet du travail au centre des préoccupations, y compris au plus haut niveau des entreprises, sous un angle particulier : celles-ci y voient un facteur de risque potentiel pour leur image. Il est vital que les DRH contribuent à la reconnaissance de l'importance de cette question, au-delà des enjeux de communication. Les partenaires sociaux savent bien qu'une négociation peut être conduite de façon « cosmétique ». L'accord de méthode relève d'une approche distincte, qui vise à définir en premier lieu la façon dont on doit aborder un sujet. L'enjeu est bien de faire changer quelque chose dans l'entreprise. Nous avons une opportunité pour faire prévaloir cette approche et nous avons tous un rôle à jouer. Tout ce qui relève de la standardisation, sur de telles questions, conduira à une impasse.

Henri LANOUZIERE

Quelles que soient les modalités de mise en œuvre des politiques de prévention des risques psychosociaux, nous remarquons d'abord une différence dans le mode d'association des DRH aux décisions majeures de l'entreprise. Dans certaines sociétés, le DRH est rattaché au Directeur général et associé à toutes les décisions majeures, auquel cas une politique de prévention peut véritablement être portée. Les DRH d'autres entreprises nous disent qu'ils ne disposent pas des moyens d'action et qu'ils ne sont pas associés aux projets de restructuration en cours, auquel cas la politique qu'ils conduisent risquent d'être sans objet. Cette différence sera cruciale pour l'efficacité des plans d'action au sein des entreprises.

RPS, de quoi parle-t-on ? Construire une politique de prévention

Philippe DOUILLET
Chargé de mission, ANACT

I. Les enjeux

1. Le contexte dans lequel s'inscrit la demande de formation

Nous sommes passés en peu de temps, depuis deux ou trois ans, d'une phase de déni à une prise de conscience réelle des enjeux que recouvrent les risques psychosociaux dans l'entreprise. Nous pouvons même parler d'une forme d' « engouement » pour ces sujets ; mais il est vrai que la réglementation a eu un effet d'entraînement important vis-à-vis des entreprises, qui s'y sont senties plus ou moins contraintes. Cela explique sans doute la diversité que nous constatons dans le contenu des démarches qui ont été lancées. Nous savons que les grandes entreprises ont plutôt privilégié, dans un premier temps, des approches tertiaires, centrées sur l'individu. Puis l'accent a été mis sur des actions de formation et de sensibilisation. Aujourd'hui, une troisième phase se fait jour, autour du diagnostic et d'une analyse plus collective de l'organisation. Nous voyons cependant que les entreprises hésitent entre plusieurs approches et combinent plus ou moins adroitement plusieurs des méthodes qui leur sont proposées.

2. La délimitation du sujet

Où commencent les risques psychosociaux ? Il n'est certes pas simple de répondre à cette question. Le risque est d'englober dans ce cadre tous les problèmes auxquels une entreprise peut être confrontée, alors qu'un tri est nécessaire. Inversement, sans s'inscrire *a priori* dans ce cadre, de nombreuses actions menées (formation de tuteurs, formation des managers à l'organisation de leur collectif de travail) ont évidemment un impact sous l'angle des risques psychosociaux.

J'identifie par ailleurs le risque d'une dérive « psychologisante », qui conduirait à définir un traitement des aspects psychologiques du problème en méconnaissant ses autres dimensions plus collectives et organisationnelles.

La cible principale et efficace d'une politique de prévention n'est pas l'individu mais l'organisation, afin de permettre aux salariés de développer leurs compétences, dans le respect de leur identité. Il arrive aussi que les entreprises se trompent de cible : dans certaines entreprises, les plans de restructuration se succèdent à un rythme élevé, parfois avec une certaine violence, et des actions de formation à la prévention du stress sont menées parallèlement, sans que jamais le lien soit fait avec ces réorganisations.

3. Comment ?

La question de la méthodologie revient comme un leitmotiv en matière de risques psychosociaux : les entreprises se sentent démunies face à de multiples approches possibles. Il se pose d'abord un problème d'objectivation (qui ne se résume pas à la quantification). Nous plaçons pour des systèmes de veille et de suivi qui rassemblent des indicateurs médicaux (rouge capital dans le processus), d'autres indicateurs relevant des ressources humaines et des « signaux faibles », souvent très intéressants. Une approche croisée de ces différents paramètres nous paraît très importante.

Il faut aussi organiser l'expression des salariés à propos du travail et des formes de débat sur la qualité du travail et les moyens pour y arriver. Cela suppose aussi de faire une place à l'émotion indissociable de ce sujet, compte tenu de sa dimension subjective et de la façon dont les individus l'investissent.

Un autre enjeu porte sur l'évaluation des actions menées. Cela inclut la question de leur pérennité : comment seront-elles maintenues dans le temps ?

Enfin, n'omettons pas l'enjeu du dialogue social : nous voyons à quel point les partenaires sociaux sont en difficulté sur ce sujet, à tel point qu'ils se posent de nouvelles questions sur leur rapport à la négociation. Sans préjuger de leur contenu, les accords de méthode offrent une réponse intéressante de ce point de vue.

4. Qui ?

Force est de constater que les services de prévention, d'hygiène et de sécurité ne constituent pas, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les principaux acteurs de la question des risques psychosociaux, laissant plutôt les DRH prendre la main. Les managers semblent aussi avoir du mal à se positionner face à ces enjeux, ce qui alimente une demande importante vis-à-vis de la formation, sans toujours s'interroger sur la pertinence de la démarche : ils ont parfois l'impression qu'il s'agit surtout de leur assigner un objectif supplémentaire. Les actions les plus intéressantes sont celles qui réunissent un système d'acteurs afin d'associer ces différentes parties prenantes (ressources humaines, acteurs de santé, managers, instances représentatives du personnel) pour appréhender globalement les questions de santé et de travail dans l'entreprise.

II. L'intervention et l'approche de l'ANACT

Avant d'agir, il convient d'abord de préciser la notion de risques psychosociaux et de partager sa définition avec les principaux acteurs au sein de l'entreprise (dirigeants, représentants du personnel, intervenants extérieurs le cas échéant). Cette phase est essentielle, car les outils n'ont de sens que s'ils sont placés dans une démarche ayant des objectifs clairs et explicites. Dans un deuxième temps, le recueil des données permet d'objectiver ce dont on parle.

Ce recueil peut s'appuyer sur des indicateurs quantitatifs (absentéisme, turn over...) et qualitatifs. Cette étape nous fournit l'occasion, en tant qu'intervenants accompagnant la mise en œuvre de la démarche, de dresser un panorama de l'engagement des salariés dans leur travail et de ce qui peut le freiner ou l'entraver. Nous avons développé cette approche autour d'une grille d'analyse des situations centrée sur les facteurs de tension et les ressources. Elle permet de mettre au jour ce que nous appelons des « situations de problème ».

A nos yeux, les risques psychosociaux résultent d'un décalage entre les contraintes de l'organisation et les attentes des salariés. Outre les moyens matériels et le cadre lui permettant de travailler, le salarié attend de pouvoir se réaliser dans son travail. Si l'équilibre entre ces attentes et ce que propose l'organisation est toujours précaire, les risques psychosociaux peuvent se faire jour lorsqu'un décalage trop important apparaît. Ils naissent dans la relation avec la hiérarchie mais aussi avec les clients et dans le cadre de contextes de changement.

Les facteurs de tension peuvent résider par exemple dans :

- une nouvelle organisation du travail ;
- des changements permanents dans les objectifs assignés ;
- l'absence de soutien des salariés et la disparition du management intermédiaire.

Il nous paraît important, cependant, de mettre l'accent sur les ressources qui existent dans l'entreprise. Nous entendons par là tous les éléments susceptibles de favoriser l'investissement des salariés. Il peut s'agir de facteurs de reconnaissance ou encore du caractère innovant de l'entreprise, source de motivation pour les collaborateurs.

Dans de nombreux cas, les risques psychosociaux apparaissent lorsque les régulations sont inopérantes. C'est le cas par exemple lorsque les collectifs de travail, bien que leur qualité soit reconnue, ne peuvent intervenir pour soulager un salarié ayant une trop lourde charge de travail, dans la mesure où eux-mêmes sont débordés. Une question peut alors être posée concernant la répartition de la charge de travail. Cela suppose bien sûr d'analyser les situations de travail dans tous leurs aspects concrets, en lien avec les dimensions stratégiques de l'entreprise.

Si le contenu des plans d'action tournés vers les risques psychosociaux varie en fonction des situations rencontrées, on retrouve souvent plusieurs « chapitres » autour desquels s'articulent ces actions :

- l'information et la sensibilisation ;
- la mise en place de systèmes de veille, qui vont permettre d'objectiver le sujet (indicateurs macro et microéconomiques, indicateurs relatifs à la santé au travail, etc.) ;
- définition d'une méthode d'analyse des situations de travail ;
- identification de « personnes-ressources » capables de jouer un rôle de veille ou de repérer des situations présentant un contexte difficile ;
- construction d'actions de formation destinées au management et à tous les acteurs concernés par le sujet dans l'entreprise.

III. Echanges avec la salle

Renaud MULLER, maître de conférences, université de Clermont-Ferrand

Il me semble qu'une question se pose aussi sur la position du manager. Dans le champ de la recherche, le manager est souvent considéré comme un animateur mais plus rarement envisagé comme un régulateur des tâches.

Henri LANOUZIERE

Les managers constituent la cible prioritaire des actions de formation. La plupart de nos pistes d'action tourne autour du rôle de régulateur du manager, pourvu que celui-ci soit en mesure de remplir cette fonction, ce qui n'est pas acquis. L'action de formation ne porte donc pas seulement sur la définition et la compréhension des risques psychosociaux mais sur l'acte de management lui-même : quelles sont les conditions pour que le manager puisse jouer ce rôle de régulation ? Cela peut soulever la question de l'effectif dont il a la responsabilité, de la répartition des tâches ou encore de sa formation. J'ai en tête l'exemple intéressant d'une entreprise où des experts techniques ont été mis en place, en soutien des salariés et du management, afin de décharger ces derniers d'une partie des sollicitations qui leur sont adressées.

Alain LEBLINVOT, responsable HSE

Comment intégrer la position de la médecine du Travail dans le suivi médical des salariés qui doit faire partie d'un système de veille, selon la méthode que vous avez décrite ? Comment contourner, notamment, la difficulté liée à l'obligation de confidentialité autour de la situation médicale de chaque salarié ?

Philippe DOUILLET

Le système de veille doit être constitué par un croisement d'indicateurs. Les indicateurs d'ordre médical doivent y figurer mais ils ne sont pas les seuls. Selon les expériences, l'assistante sociale constitue aussi un acteur important à prendre en compte. Il est capital que le médecin du travail joue son rôle en identifiant par exemple des tendances d'évolution dans les difficultés que rencontrent les salariés ou en constatant la récurrence de situations difficiles. Il lui appartient de trouver le compromis adéquat entre l'interdiction qui lui est faite de communiquer des données à caractère individuel et la responsabilité qui lui incombe de signaler d'éventuelles difficultés du point de vue du collectif de travail, dans un secteur donné ou à l'échelle de l'entreprise.

Campagne européenne de prévention du stress au travail : premiers enseignements

Sékolène JOURNOUD
Chargée de mission, ANACT

L'ANACT participe depuis plus d'un an à une campagne financée par l'Union européenne et impulsée par un réseau de promotion de la santé au travail, European Network for Work Health Promotion (ENWHP), qui mène régulièrement des actions à l'échelle européenne sur différents thèmes liés à la santé au travail (recherche, actions de formation, campagnes de sensibilisation).

La dernière campagne lancée en 2010, appelée à se poursuivre jusqu'en mars 2011, s'intitule « Mieux vivre au travail ». Elle a pour objectif de sensibiliser et d'informer les acteurs de l'entreprise sur le stress et les risques psychosociaux. Cette campagne a aussi pour but de repérer, dans les différents pays européens, des pratiques de prévention et de « promotion de la santé mentale » (expression plus souvent employée au niveau des institutions européennes).

Dans chaque pays, un site Internet dédié a été créé (www.mieuxvivreautravail.anact.fr en France). Au-delà d'une rubrique d'actualité sur le sujet (colloque, derniers travaux parus, etc.), il a vocation à mettre plusieurs outils à la disposition des acteurs concernés, parmi lesquels un questionnaire d'auto-évaluation, par les entreprises, des actions qu'elles mènent concernant la prévention des risques psychosociaux. Avec 431 réponses, la France se classe en tête du nombre de questionnaires remplis par les entreprises, ce qui confirme l'attention croissante des acteurs de l'entreprise sur ces sujets. Pour autant, si l'intérêt est vif, le score moyen des entreprises françaises (39, contre 53 en moyenne) est inférieur à celui des autres pays européens, ce qui témoigne du chemin qu'il reste à parcourir dans l'Hexagone.

Près de la moitié des entreprises ayant répondu au questionnaire déclare avoir lancé une action en matière de risques psychosociaux. Cependant, 18 % d'entre elles seulement indiquent mener un plan spécifique sur ce sujet. 54 % des entreprises déclarent n'avoir lancé aucune initiative en matière de risques psychosociaux.

Nous avons travaillé avec dix entreprises françaises qui ont bien voulu nous décrire de façon plus détaillée leurs pratiques en matière de prévention des risques psychosociaux.. Une publication paraîtra également au mois de mars et regroupera 36 cas issus de l'ensemble du continent afin de revenir sur les pratiques jugées les plus intéressantes du côté des entreprises.

L'ANACT a retenu plusieurs critères d'analyses des expériences :

- une politique portée par la direction générale de l'entreprise ;
- le caractère paritaire de la démarche (implication des partenaires sociaux) ;
- l'implication des salariés ;
- la mise en œuvre d'une large communication autour de la démarche ;
- la formation et la sensibilisation des acteurs (ressources humaines, CHSCT, médecin du travail) ;
- l'analyse des facteurs de risques et des ressources mobilisables (humaines et financières) ;

- le niveau de renseignement du Document Unique d'évaluation des risques.

L'exemple de la société DuPont de Nemours, devant articuler une politique internationale et la réponse à des contextes locaux, nous a paru particulièrement intéressant. Françoise Papacatzis va maintenant revenir sur cette expérience.

Une démarche de prévention pluridisciplinaire : témoignage de DuPont de Nemours

Françoise PAPACATZIS

Responsable Prévention des risques psychosociaux, DuPont de Nemours

I. La société DuPont de Nemours

L'entreprise DuPont de Nemours, créée par un Français en 1802, est aujourd'hui une entreprise multinationale et 100 % américaine. 9^{ème} chimiste mondiale, la Société compte 60 000 collaborateurs présents dans 80 pays. Nous avons inventé le Nylon, le Lycra, le Nomex ou encore le Teflon, pour ne citer que quelques marques parmi les plus connues. La France constitue, à l'échelle du Groupe, une petite filiale (1 300 personnes) composée de sept sites, principalement des sites de production, tous classés Seveso.

Il existe quatre valeurs fondamentales dans l'entreprise :

- la sécurité des personnes ;
- le respect des personnes ;
- l'environnement ;
- l'éthique dans le comportement.

Ma fonction a été créée en 2005. Présente depuis vingt ans au sein de DuPont de Nemours, j'y ai exercé des responsabilités en France puis au plan européen et au plan mondial. Après une formation à la psychanalyse, je me suis formée à la dynamique de groupe, à l'ingénierie de formation et à la médiation.

J'aborderai ici notre expérience avec humilité, tant la question des risques psychosociaux est complexe. La démarche que nous avons mise en place est spécifique à DuPont de Nemours et n'est pas nécessairement transposable ailleurs.

II. La démarche

1. Origines

En 1805, l'usine DuPont de Nemours, aux Etats-Unis, a explosé, causant la mort de la moitié du personnel. Le fondateur de l'entreprise, qui était un disciple éclairé de Lavoisier, a alors fait de la sécurité une priorité absolue de l'Entreprise, orientation qui demeure aujourd'hui.

La prévention des risques psychosociaux constitue le prolongement naturel de la prévention des risques physiques, pour laquelle DuPont de Nemours avait déjà mené une démarche avant-gardiste. C'est sans doute en raison de cette longue histoire et de cette préoccupation constante que l'Entreprise a créé en 2005, en France, la fonction de « responsable Prévention des risques psychosociaux ».

S'agissant des risques physiques, DuPont de Nemours applique une politique stricte, basée sur des observations statistiques : l'Entreprise s'est rendu compte qu'à partir de 30 000 actes ou situations

dangereux, il se produisait 3 000 quasi-accidents, 30 accidents avec arrêt et un décès. La politique menée par l'Entreprise consiste donc à prévenir tous les facteurs de risque identifiés, y compris la présence d'une tache de café sur le sol, qui peut entraîner des chutes.

2. Principes et organisation

Dès 1995, DuPont de Nemours a créé un département de santé et sécurité au travail dans chacune de ses filiales, avec un médecin par pays et un portail Intranet dédié à la santé physique et mentale. Depuis lors, des campagnes de prévention sont menées chaque trimestre au sein de l'Entreprise. Chaque employé peut évaluer sa santé physique et mentale et un numéro vert a été mis en place afin que les salariés disposent, s'ils le souhaitent, d'une écoute extérieure à l'Entreprise. Plus récemment, une organisation dédiée au respect a été mise en place, avec un « Monsieur Respect » nommé au plan mondial, dont l'action est relayée par des directeurs généraux et un réseau de conseillers en matière de respect des personnes. Il existe aussi une procédure interne visant à traiter les soupçons de harcèlement moral, incivilité, conflit ou incident interpersonnel grave.

Un comité de pilotage est en cours de création en France. J'aurai la responsabilité de l'animer, avec à mes côtés les médecins du travail, les Secrétaires des CHSCT, les délégués syndicaux centraux et des représentants de l'encadrement dans différentes activités de l'Entreprise. Ce comité aura pour rôle de :

- réaliser des diagnostics ;
- négocier l'accord sur les risques psychosociaux en cours ;
- définir chaque année deux ou trois axes de prévention des risques psychosociaux (le management et le respect étant les axes retenus pour 2011) ;
- affiner le contenu des Documents Unique d'évaluation des risques ;
- suivre les actions menées et communiquer sur ces actions.

3. Actions menées

Nous menons des observations du climat social, en nous attachant à repérer d'éventuels dysfonctionnements organisationnels, auquel cas nous établissons un rapport qui constitue généralement le socle d'un plan d'actions.

Il existe aussi un programme de formation des superviseurs et des groupes d'analyse de pratiques managériales : de petits groupes de managers sont constitués, sur une base volontaire, afin de leur permettre d'échanger à propos de leurs difficultés et des solutions qu'ils ont pu identifier.

Nous avons par ailleurs créé les ateliers « changement et incertitude », afin d'accompagner en amont les changements dans l'Entreprise, dans divers domaines (méthode, outils informatiques, réorganisation, accompagnement des plans sociaux).

Mon rôle me conduit également à jouer un rôle de médiation entre individus ou au sein de groupes, lorsqu'un problème m'est signalé. Cela me permet de repérer les attitudes de mal-être pouvant exister dans l'Entreprise et d'essayer d'agir sur l'organisation afin d'y remédier.

4. La place de la formation

Dès 2002, DuPont de Nemours avait lancé une démarche de formation à la prévention du harcèlement moral.

En 2005, j'ai lancé les « ateliers de transition », afin d'accompagner les salariés, en amont des réorganisations, dans le processus de changement, de sorte qu'ils le vivent mieux, *a minima*, à défaut de l'accepter.

Une formation de prévention et de gestion du stress a été mise en place en 2006.

Je forme les représentants de l'encadrement, les instances représentatives du personnel et les CHSCT à la notion de risques psychosociaux, afin que chacun parle le même langage dans l'Entreprise.

Nous avons créé une formation à la gestion des conflits et des incivilités. Il existe enfin, depuis 2010, une formation de quatre heures dédiée au télétravail. Elle répond à une véritable attente, dont nous n'avons pas mesuré l'ampleur, au regard du sentiment d'isolement qu'éprouvent les salariés en télétravail.

La formation constitue avant tout un espace de parole. Si l'outillage théorique est certes utile, ces moments, qui recréent du collectif, permettent surtout aux salariés de retrouver une vision globale et une lecture compréhensible de leur environnement. Cela m'a aussi permis, dans certains cas, d'identifier des problématiques graves et d'élaborer un changement. Les salariés trouvent là une occasion de poser le conflit hors d'eux-mêmes et d'exprimer une colère ou un désarroi, à partir desquels nous pouvons ensuite essayer d'agir collectivement.

J'ai pu mesurer, dans mon expérience de terrain, à quel point les causes des facteurs de risque étaient intriquées. Il est inexact, à mes yeux, d'affirmer que les causes de risques psychosociaux sont uniquement organisationnelles. Un autre facteur important réside par exemple dans l'anxiété générale des salariés.

Je fais d'ailleurs l'hypothèse d'une pathologie du lien à l'origine des risques psychosociaux. Je pense au lien social mais aussi au lien psychique qui relie chaque individu au monde. Les individus ne comprennent plus le monde en raison de phénomènes que nous connaissons bien : la montée de l'individualisme, la mondialisation, les nouvelles technologies, qui suscitent des comportements nouveaux et potentiellement destructeurs de liens (fragmentation de la pensée, zapping des tâches et de la consommation, sentiment d'isolement, virtualité des échanges, incapacité d'anticiper et de mettre en lien les événements entre eux...).

III. Echanges avec la salle

Béatrice BAUDOT

Je travaille au sein d'une grande entreprise sur les risques psychosociaux. Votre intervention me paraît très éclairante. J'en retiens notamment la question de l'engagement des salariés et du cadre à définir avant toute intervention. Pourriez-vous revenir sur ces deux points ?

Françoise PAPACATZIS

Les gens ont besoin d'un chef identifié et d'objectifs clairs. La fiche de poste doit être limpide, faute de quoi les salariés se sentiront perdus. C'est à ce moment-là que l'agressivité va se faire jour. Or le chef étant parfois éloigné, a fortiori dans une entreprise matricielle comme la nôtre, l'agressivité peut se tourner vers d'autres personnes. Il est donc important que le responsable hiérarchique soit présent, ne serait-ce que par téléphone, afin de permettre au salarié de s'exprimer. Il doit aussi exister des processus transparents et compréhensibles pour tous en matière d'évaluation et de progression de carrière.

Quant à l'engagement des salariés, j'essaie pour ma part de faire prendre conscience aux salariés qu'ils ont aussi un rôle à jouer. On ne peut mettre sur le dos de l'entreprise, par exemple, tous les problèmes liés à l'individualisme. Je les invite régulièrement à commencer par se dire bonjour entre eux, à se parler, etc. Nous travaillons naturellement sur l'organisation mais il me paraît important de faire grandir chacun du point de vue de cette responsabilité individuelle.

François PLUMET, IREFE (Institut Régional d'Études, de Formation et d'Expertise de la CFDT) Ile-de-France

La CFDT s'est dotée d'instituts de formation et nous organisons des formations depuis près de cinq ans autour des risques psychosociaux, en particulier sous l'angle des apports de la psychodynamique et de notre légitimité à parler du travail. Il me paraît important de ne pas négliger la place des organisations syndicales dans ce type de démarche.

Françoise PAPACATZIS

Au sein de DuPont de Nemours, les organisations syndicales ont d'abord été très réticentes quant à ma fonction : elles me voyaient comme un suppôt de la Direction. Le dialogue et l'expérience ont permis de faire évoluer ces rapports, au fil des ans. Je crois beaucoup au fait d'avancer ensemble pour une démarche de ce type.

J'ai besoin des organisations syndicales, ne serait-ce que pour me signaler des problèmes constatés sur le terrain. Ce type de démarche constitue aussi une excellente occasion d'alimenter le dialogue social, qui peine parfois à s'instaurer réellement dans notre pays.

Christophe BIGNET

Je suis Secrétaire du CHSCT d'une entreprise aussi grosse que DuPont de Nemours, 3M, qui intervient également dans le secteur de la chimie. Nous voyons arriver dans notre entreprise des méthodes de management telles que le Lean Management et SIG SIGMA. Comment percevez-vous le déferlement de ces méthodes, du point de vue de leur impact sur les salariés ?

Françoise PAPACATZIS

La méthode Lean Kaizen a également été mise en place au sein de DuPont de Nemours. D'un point de vue humain, ce type de méthode basée sur la chasse au gaspillage, sans permettre aux gens de se parler entre eux, me paraît une catastrophe, y compris du point de vue de la performance : celle-ci

sera sans doute au rendez-vous pendant six mois. Mais nous risquons de constater des effets délétères par la suite.

Place et rôle de la formation dans les démarches de prévention : **Présentation de l'étude réalisée par le GARF et l'ANACT**

Sékolène JOURNOUD
Chargée de mission, ANACT

Une démarche de prévention suppose l'engagement de la Direction et la mise en place d'un groupe de projet impliquant notamment les partenaires sociaux, les interlocuteurs RH, la médecine du travail et l'assistante sociale. Le processus doit être alimenté par des indicateurs internes, pour appréhender la situation au sein de l'entreprise. La formation est également essentielle, pour comprendre comment, à partir des données disponibles, mettre en place des actions concrètes.

Avant de lancer une formation, il est indispensable de s'interroger sur la situation de l'entreprise au regard du sujet qui doit y être abordé et sur les objectifs qui sont visés. En effet, la manière d'aborder ces questions ne sera pas identique selon que l'entreprise vit une situation sereine « à froid », ou lorsqu'elle traverse une situation « à chaud », c'est-à-dire quand elle se trouve dans un contexte de crise caractérisé par un climat social dégradé, des conflits sociaux, des actes de violence, des cas de « burnout » et /ou de dépressions, voire des suicides.

Selon ces deux cas de figure, les enjeux varient. Dans le premier, la priorité est de prendre en charge les individus en souffrance. Dans le second, il s'agit avant tout de mettre en place un système de veille et d'alerte.

La situation des entreprises n'est pas toujours aussi marquée, entre « situation à chaud » et « situation à froid », et le basculement d'un contexte à l'autre demeure fragile. Traiter le stress au travail et les RPS est un sujet sensible qui met en avant des différences de points de vue entre les acteurs ainsi qu'un risque de mise en cause du management. Pour autant, aborder ce sujet « à froid », en l'absence de manifestations graves, facilite le dialogue et ouvre vers des actions concrètes.

La tentation est grande d'apporter une réponse par la formation à la problématique du stress en entreprise. Elle s'inscrit dans une logique d'action centrée sur l'information, l'outillage et la montée en compétences des collaborateurs directement concernés et/ou des managers. Cette approche n'est pas spécifique à la prévention des RPS. De nombreux dysfonctionnements ou problèmes rencontrés en situation de travail sont souvent perçus exclusivement comme des insuffisances de compétences sans que l'on examine les éventuelles causes organisationnelles. L'actualité sur les problèmes de souffrance au travail, la difficulté des entreprises à appréhender le problème du stress et à agir sur ses causes, ainsi que l'abondance et la diversité de l'offre de formation sur ce champ, tendent à renforcer cette tentation. Il ne s'agit pas ici de minorer les intérêts de la formation dans la prévention des risques professionnels, bien au contraire, mais de définir parmi les autres leviers d'actions sa place, son rôle ainsi que ses conditions de réalisation.

Schématiquement, le recours à la formation dans une démarche de prévention des risques professionnels s'appuie principalement sur trois typologies en vue de :

- 1) sensibiliser l'ensemble de l'entreprise,
- 2) outiller les acteurs impliqués dans la démarche de prévention,
- 3) réguler les dysfonctionnements et problèmes identifiés.

Bien entendu chacune de ces typologies correspond à des objectifs, modalités et populations cibles différents

Au démarrage d'une démarche de prévention, la première action formation visera à sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il s'agit généralement d'apporter un premier niveau d'information sur le sujet aux différents acteurs — salariés, manager, RH, partenaires sociaux — afin de savoir de quoi on parle. C'est également l'occasion de partager des représentations très diverses sur un sujet sensible et parfois conflictuel, afin de se mettre d'accord sur les termes à retenir dans le contexte de l'entreprise : stress, RPS, souffrance au travail, santé mentale ou encore bien-être, etc. Un point d'attention à ce stade : Lorsqu'une entreprise organise une séance de sensibilisation, elle ouvre en quelque sorte la « boîte de Pandore ». Elle doit donc se préparer à ce qu'il y ait des suites.

Dans un deuxième temps, La formation outillage s'adressera à tous les acteurs impliqués dans la démarche, que ce soit les responsables RH, les responsables des risques psychosociaux dans les entreprises qui s'en sont dotés ou les représentants du personnel. L'objectif est de les préparer à engager le diagnostic, puis à mener l'analyse et à élaborer des plans d'actions.

La formation de régulation intervient à un troisième niveau, à l'issue du diagnostic. Elle vise à mettre fin aux dysfonctionnements observés et peut aborder les différents niveaux de prévention (primaire, secondaire, tertiaire) en croisant les différentes familles de risques telles que : le changement organisationnel, l'organisation et les contraintes de travail, ou encore le management, etc...

A titre d'exemple, au niveau primaire, le management est souvent mis en cause dans les diagnostics conduits, et les formations destinées à ce public sont identifiées comme un levier d'actions. De notre point de vue, il ne s'agit pas ici de stigmatiser cette population en la montrant du doigt et en lui rappelant les bons principes de management, mais de la sensibiliser sur son rôle en tant que « capteur » de tensions, « transmetteur » des actions de prévention, et enfin « régulateur » par son action de management du travail.

Pour conclure, la formation n'est pas une fin en soi. Elle doit s'intégrer parmi d'autres leviers d'actions (reconnaissance, travailler sur le contenu du travail...) et de démarches (diagnostic, processus de dialogue social, recueil d'indicateurs...). Au-delà de la formation, il importe de dépasser les comportements individuels et collectifs pour réinterroger l'organisation et le management du travail, en particulier, de s'interroger sur les marges de manœuvre des acteurs concernés pour agir.

Comme pour l'ensemble de la démarche sur la prévention des RPS, il est impératif d'impliquer la Direction qui doit montrer son engagement, notamment pour les formations de type « outillage » qui guident la phase de diagnostic et bien souvent impulsent les acteurs dans une véritable mise en mouvement.

En fin de compte, agir en formation sur les RPS, c'est traiter des dysfonctionnements, et donc ouvrir un certain nombre de sujets en lien avec organisation, compétences, management et dialogue social.

Francis MORIER
Responsable Etude et Prospective, GARF

Toutes les interventions que nous avons écoutées depuis ce matin montrent la complexité du sujet. Pour les acteurs de la formation, il représente un véritable défi.

L'actualité a mis l'accent sur les risques psychosociaux mais beaucoup de travaux avaient déjà été menés précédemment sur le sujet. Le GARF avait réalisé plusieurs études pour informer les acteurs de terrain des enjeux, notamment au moment de la publication de la loi RSE. La façon de manager les équipes et de conduire la formation s'inscrit dans cette responsabilité sociale et environnementale.

Les acteurs de la formation ne doivent pas rester isolés en attendant qu'on leur demande d'intervenir. Ils doivent chercher à être associés en amont, ce qui, je le reconnais, n'est pas forcément simple. Leur démarche doit se situer à la fois au niveau de la stratégie de l'entreprise et de la stratégie de ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement de développer des compétences dans une optique de performance mais d'amélioration de la qualité de vie au travail.

S'ils ne sont pas les seuls, les acteurs de la formation sont probablement les mieux placés pour avoir une approche transversale de l'activité, des hommes et de l'organisation. Cette manière d'envisager les choses s'applique particulièrement en ce qui concerne les risques psychosociaux.

Regards sur la formation des managers

Stephan PEZE

Doctorant en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine

Ma présentation s'inscrit dans le cadre d'une recherche en cours, menée en partenariat avec l'ANACT. Elle n'est pas destinée à vous expliquer ce qu'il faut faire pour former les managers. L'idée est avant tout d'ouvrir la réflexion sur des formations qui sont de plus en plus courantes mais qui posent un certain nombre de questions.

Les éléments sur lesquels je m'appuie sont issus d'une vingtaine d'entretiens organisés avec des chargés de prévention, des chargés de mission risques psychosociaux, des consultants, des coachs ou des responsables syndicaux. J'ai également assisté à un certain nombre de journées universitaires ou de colloques. L'objectif était d'identifier les actions menées actuellement en matière de gestion des risques psychosociaux. J'ai eu accès principalement à de grandes entreprises.

Globalement, les études montrent que les salariés et DRH s'interrogent sur la qualité du management et les compétences des managers. L'amélioration des pratiques managériales est la première réponse apportée par les entreprises aux problématiques de risques psychosociaux. Pour y parvenir, elles font appel à de la formation. Les managers eux-mêmes reconnaissant qu'ils se sentent souvent démunis, car ils n'ont pas toujours été préparés à la conduite des équipes.

Beaucoup de rapports ont été rédigés à la demande du gouvernement sur ce contexte. Tous font référence à la formation des managers. Ils insistent, à des degrés divers, sur la nécessité de leur apporter des connaissances sur le cadre légal, les facteurs de risques, leurs conséquences de ces derniers et les démarches de prévention. En parallèle, ils reviennent sur l'importance de savoir animer des équipes.

De nombreux accords ont été signés au sein des entreprises depuis deux ans. Une majorité d'entre eux prévoient une formation des managers, qui peut s'intégrer dans des démarches de professionnalisation et s'étendre à toute la ligne hiérarchique. Globalement, l'objectif est de favoriser une prise de conscience et de travailler sur l'amélioration des pratiques managériales.

A côté des formations classiques, qui ne sont d'ailleurs pas homogènes, se développent des ateliers d'échanges de pratiques, le coaching et l'accompagnement. Les dispositifs sont très divers. Toutefois, l'ensemble des actions vise à sensibiliser, à permettre aux managers de connaître les acteurs chargés de la prévention, à faciliter la détection des personnes en difficulté et à mieux appréhender les facteurs de risques. Des outils peuvent être proposés pour prendre du recul par rapport à la situation de travail, identifier les points de tension et définir des solutions plus adaptées.

Un certain nombre de questions peuvent se poser quant à la structuration de la démarche :

- en interne ou non ?
- quelle adaptation à l'organisation ?
- quels profils d'intervenants ?
- participation sur la base du volontariat ou non ?
- mélange des métiers ou non ?
- mélange hiérarchique ou non ?
- du haut vers le bas ou l'inverse ?

Il est également important de s'interroger sur la manière de l'articuler avec la politique globale de gestion des risques psychosociaux au sein de l'entreprise et avec les autres modes d'accompagnement des managers. Elle doit s'intégrer dans un ensemble plus général. Elle doit en outre être pérennisée dans une logique de professionnalisation. Les pratiques doivent être repensées non pas ponctuellement mais de manière plus profonde.

La pertinence de la démarche peut aussi soulever des questionnements. Quels messages sont envoyés aux managers en mettant en place une formation ? Celle-ci entraîne-t-elle des risques de stigmatisation de cette population, en donnant l'impression qu'ils ne sont pas compétents dans leurs fonctions d'encadrement ? Jusqu'où leur transfère-t-on la responsabilité de problèmes qui ne se jouent pas à leur niveau ? Comment prendre en compte le mal-être des managers ?

La réflexion ne doit pas prendre uniquement en compte la gestion des risques psychosociaux et leur réduction. Elle doit aller au-delà et porter, de manière globale, sur les méthodes de management en vigueur au sein de l'entreprise.

Le terme de managers renvoie en outre à des situations très variées. Certaines personnes sont cadres, d'autres non. Elles peuvent hiérarchiquement encadrer des équipes, y compris avec des collaborateurs travaillant en leur sein de manière indépendante, ou intervenir dans une logique matricielle. Cette diversité doit être prise en compte.

La mise en place de formations managériales pour résoudre les problèmes est peut-être une fausse bonne idée.

Il est demandé aux managers de revoir leurs pratiques mais peut-être rencontrent-ils aussi des difficultés pour être à l'écoute de leurs équipes, du fait de « l'aspiration » par d'autres tâches (reporting, multiplication de réunions, etc.) ? Dans un certain nombre de cas, leur donner davantage de temps pour se concentrer à leurs fonctions d'encadrement pourrait déjà constituer un début de solution.

Je ne prétends pas dire ce qu'il faut faire ou ne pas faire mais je me pose un certain nombre de questions, qu'il me semble nécessaire de régler avant de mettre en place une démarche de formation des managers. Celle-ci doit réellement être adaptée au diagnostic et à l'organisation et impliquer les managers afin de répondre à leurs besoins en vue de les soutenir.

Echange avec la salle

De la salle, Université Clermont II

Dans le management traditionnel, le chef était seulement chargé de donner des ordres. A partir des années 60, il est devenu un « passeur de contraintes ». Son rôle est de donner envie. Je me demande si une partie de la crise actuelle n'est pas liée au fait que le manager se trouve lui-même dans des situations impossibles. Dans ce contexte, le coach ne fait-il pas que renforcer quelque chose qui fonctionne déjà très mal ? N'amène-t-il pas une pression psychologique supplémentaire ? Il est en tout cas intéressant de se replacer dans une vision historique plus large pour essayer de comprendre le malaise que nous constatons aujourd'hui.

Stephan PEZE

Vous avez raison.

Rita DI GIOVANNI, Chargée de mission, MIDACT

Toutes les entreprises n'ont pas de responsables de la formation. Lorsqu'elles en ont, ceux-ci sont souvent mal positionnés dans la démarche de prévention des risques psychosociaux. Ils interviennent généralement très tardivement, une fois que le travail d'évaluation a été réalisé.

La plupart des entreprises commencent par la formation des managers. Or une fois que ceux-ci ont été mis en situation de prendre en compte les problèmes, ils ne peuvent se rattacher à aucune démarche globale. Le plus souvent, celle-ci n'a pas encore été construite. Du fait de ce manque de coordination, ces personnes se retrouvent donc en grande difficulté.

De la salle, Cadre en Qualité, Prévention et Organisation, Comité d'entreprise d'EDF GDF

Nous avons signé un accord sur la prévention des risques psychosociaux. Celui-ci prévoit un comité de suivi, auquel participe la responsable de la formation. Nous avons privilégié une approche pluridisciplinaire. Malgré la difficulté de travailler avec un grand nombre d'acteurs, il s'agit d'une expérience enrichissante.

Anne-Marie DEVAIVRE, AINF

Nous avons mené, il y a quatre ans, une étude sur les voies formant les futurs cadres, en l'occurrence les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerce et l'université. Nous avons pu constater que les risques psychosociaux n'étaient pas forcément appréhendés. Un directeur m'a même expliqué que son établissement formait aux « choses sérieuses ». Ce discours ne pourrait probablement pas être tenu aujourd'hui mais ce n'est tout de même pas très ancien.

De la salle

Il a été très peu question du retour d'expérience, qui est très utilisé dans le domaine de la sécurité. Cette méthode permet de comprendre ce qui s'est passé.

De la salle

Nous l'utilisons dans tous les cas d'accident, même bénin. Nous en tirons des enseignements que nous diffusons mondialement. Nous allons étendre cette démarche aux attitudes respectueuses et irrespectueuses, sur lesquelles nous commençons à travailler. Là encore, nous mettrons en place une communication mondiale.

De la salle

Tenez-vous compte de la dimension culturelle, surtout en ce qui concerne les attitudes respectueuses et irrespectueuses ?

De la salle

Pour le moment, nous sommes calés sur les standards américains.

Table ronde : Formation aux risques psychosociaux : Quels objectifs ? Quels besoins ? Quelles réponses ?

Laurence CARLINET, Directrice du Développement, AGEFOS PME

Frédéric CATHUS, Chargé de mission, Groupe ALPHA

Raphaële GRIVEL, Responsable Formation et Innovation RH, ARKEMA

Mathilde MONTALBONEL, Responsable Formation, VTE

Olivier PASTUREL, DRH Europe, Schneider Electric

La table ronde est animée par Patrick CONJARD, Chargé de mission, ANACT.

Patrick CONJARD

Nous sommes tous convaincus de l'importance de la formation dans la prévention des risques psychosociaux. Les interventions précédentes ont toutefois montré que sa place dans la démarche soulevait un certain nombre d'interrogations.

Chez Schneider Electric, il me semble que des réflexions sont menées sur le positionnement de la formation des managers dans les démarches de prévention.

Olivier PASTUREL

Je travaille au sein de la DRH Europe de Schneider Electric. Depuis deux ans, j'ai mené un projet de réorganisation de la fonction RH, dont le premier message était « le manager est le premier RRH de son équipe ». Evidemment, une telle approche a des conséquences importantes, notamment sur le rôle qui lui est confié.

Depuis de nombreuses années, nous avons intégré un volet sur la prévention des risques psychosociaux – même si le terme employé était différent – au sein de nos formations. Nous avons également resserré les liens entre les intervenants médico-sociaux présents dans l'Entreprise, la fonction RH et la fonction managériale, même ceux-ci se manifestent plutôt en aval, dans le curatif.

Nous avons donné à nos managers des outils extrêmement performants, notamment dans la gestion individuelle de leurs collaborateurs. Ils ont été informés de ce qu'ils devaient faire dans le cadre des entretiens d'évaluation, des entretiens de carrière ou des « 360 ». En revanche, nous n'avons probablement pas mis suffisamment l'accent sur leurs conséquences concrètes pour les individus. D'une manière générale, nos formations ne dépassent pas le cadre de l'outil. Il faudrait qu'elles investissent d'autres champs, y compris les aspects psychologiques.

La gestion des risques psychosociaux est une problématique du quotidien. Elle doit être présente dans tous les actes managériaux.

Patrick CONJARD

Raphaële Grivel, vous disposez maintenant d'un peu de recul par rapport aux démarches de prévention des risques psychosociaux et à la place qui y est accordée à la formation.

Raphaële GRIVEL

Je ne sais pas si je dispose de recul mais je suis effectivement en charge de la démarche sur la prévention du stress au sein d'ARKEMA. La formation est totalement intégrée dans l'approche globale de prévention du stress de l'Entreprise, ~~puisque je suis à la fois responsable de la formation et des projets RH.~~

La démarche a été engagée il y a trois ans, avec la constitution d'un groupe pluridisciplinaire. Elle s'est traduite notamment par la mise en place d'une journée de formation sur le rôle du manager face au stress. Celle-ci a été intégrée dans une formation existante destinée aux managers confirmés. Il s'agit, selon moi, d'un point extrêmement important.

Un accord sur la prévention du stress a été signé au mois de mai dernier, avec quatre organisations syndicales. Il intègre les aspects de formation, de sensibilisation et de communication.

Patrick CONJARD

Je crois que vous avez été confrontée aux problématiques de stigmatisation des managers qui ont été évoquées tout à l'heure.

Raphaële GRIVEL

Nous avons ajouté une journée de formation sur le rôle du manager face au stress dans le cursus existant mais nous la proposons également dans notre catalogue. Nous avons enregistré très peu d'inscriptions. Cette situation m'interpelle beaucoup. Le fait de se porter volontaire pour participer à ce type d'actions renvoie probablement à des choses difficiles, éventuellement la crainte de la stigmatisation ou la culpabilisation.

Patrick CONJARD

La formation n'est pas isolée. Comment l'articuler avec les démarches de prévention ? Frédéric Cathus, quelles sont les observations que vous avez pu faire à ce sujet ? Des tendances se dégagent-elles ? Des évolutions sont-elles déjà intervenues ?

Frédéric CATHUS

Le Groupe ALPHA a un positionnement un peu spécifique, puisqu'il travaille principalement avec les représentants du personnel. Ces derniers étaient aussi démunis que les Directions sur ce sujet. Finalement, la maturation a été parallèle et globalement convergente.

La nature des demandes que nous recevons a évolué très sensiblement depuis 12 ou 18 mois. Beaucoup ne rentrent pas dans le cadre des instances représentatives du personnel mais sont formulées soit par les Directions seules, soit de manière paritaire. Il s'agit d'un mouvement de fond, qui révèle probablement beaucoup de choses sur la façon dont le sujet est pris en compte dans les entreprises.

Les Directions acceptent désormais que la stratégie puisse avoir des conséquences sur la santé au travail. Ce n'était pas forcément le cas il y a encore peu de temps. Cette prise de conscience est également liée à des considérations juridiques et économiques. Depuis l'expérience de France Télécom, les entreprises mesurent également l'impact possible en termes d'image.

D'une manière générale, les Directions sont sorties du déni. Elles acceptent les missions de diagnostic et, pour la plupart, la mise en place de plans d'actions. Elles ont plus de difficultés à admettre que leur modèle organisationnel puisse être remis en cause.

La plupart des modèles organisationnels qui ont été mis en place (fonctionnement en mode projet, fonctionnement matriciel, **lean management**, etc.) sont assez pathogènes. Nous pouvons proposer des ajustements mais il n'est pas toujours facile, en tant qu'intervenant extérieur, de savoir à qui s'adresser et quand le faire. Les choses évoluent néanmoins. Nous entrons dans une inversion de cycle. **Nous pouvons faire l'hypothèse que** les variables RH **seront** de plus en plus intégrées dans les réflexions.

Nous devons certainement nous interroger sur le rôle et le pouvoir de décision de la fonction RH au sein de l'entreprise. Trop souvent, celle-ci n'intervient pas en amont des projets. Tant que cette situation n'aura pas évolué, nous rencontrons des problèmes, notamment de risques psychosociaux.

Ce matin, a été évoquée la question du choix des prestataires. Je reconnais qu'une « bulle » est en train de se créer sur le sujet des risques psychosociaux. En ce qui concerne le diagnostic, il existe un marché ancien et très construit. Les intervenants sont sérieux. La situation est moins claire pour la suite du processus, en l'occurrence la définition des plans d'actions. Il faut être extrêmement vigilant. Le cahier des charges doit être précis. Les prestataires doivent avoir une expérience et présenter des références. Vous devez par ailleurs vous assurer que vous comprenez les modèles théoriques présidant à leur intervention.

Patrick CONJARD

Mathilde Montalbonel, il me semble que vous placez la formation au second plan, l'accent étant mis sur le conseil et l'accompagnement.

Mathilde MONTALBONEL

Je suis psychologue du travail au sein de la SCOP VTE (Violences Travail Environnement). Cette structure existe depuis dix ans. Son seul objet est d'intervenir dans les démarches de prévention des risques psychosociaux.

Je suis officiellement responsable de la formation mais l'intitulé de mon poste me sert seulement à communiquer avec les entreprises. En effet, celles-ci ne nous consultent que parce qu'elles ont une demande de formation. En fait, je suis coordinatrice de la prévention secondaire.

La formation n'est qu'un outil. Elle est souvent un « prétexte » pour intervenir dans les entreprises.

Patrick CONJARD

L'AGEFOS PME a travaillé sur la place de la formation dans la prévention des risques psychosociaux. Un séminaire, auquel l'ANACT a participé, a notamment été organisé à ce sujet au mois d'avril dernier. A cette occasion, une enquête avait été menée auprès de DRH. Laurence Carlinet, en quoi leur rôle est-il davantage mis en avant dans les processus de changement ?

Laurence CARLINET

Les OPCA ne sont pas seulement des financeurs. Ils ont désormais des missions de conseil, de sensibilisation et d'information. Nous avons mené une enquête auprès des DRH de nos sociétés adhérentes. Evidemment, nous excluons de fait les TPE et PME qui ne disposent pas d'une telle fonction. Au total, nous avons obtenu une cinquantaine de réponses. Globalement, les DRH se sont déclarés motivés et relativement compétents mais très peu outillés. Il est en outre apparu que les thèmes liés au stress étaient très peu présents dans les politiques de formation. Ils restent également absents des priorités des branches professionnelles.

Patrick CONJARD

Si la formation autour de la prévention des risques psychosociaux nous paraît importante, elle ne correspond peut-être pas tant que cela à la réalité du terrain.

Laurence CARLINET

Les risques psychosociaux ne sont plus tabous mais le sujet n'est pas encore intégré dans les politiques de formation.

Olivier PASTUREL

Si nous voulons sensibiliser les managers sur des sujets RH, nous avons souvent intérêt à les aborder de manière un peu détournée.

Il faut que les managers se réapproprient la question de l'organisation du travail. Je pense que nous l'avons abandonné depuis une dizaine d'années. J'espère que nous pourrions réinvestir ce champ. Quelques évolutions se font jour. Je le constate chez Schneider Electric.

Frédéric CATHUS

Il serait nécessaire de renforcer la formation des dirigeants pour qu'ils intègrent mieux les problématiques de ressources humaines. Les efforts devraient commencer dès la formation initiale. Le management n'est pas qu'une affaire de stratégie et de gestion. Malheureusement, nous constatons que les progrès faits sont souvent liés à des préoccupations d'ordre juridique ou d'image.

Patrick CONJARD

La plupart des accords prévoient de la formation. La plupart des sollicitations que nous recevons se placent également sur ce terrain.

Quelles sont les particularités de la formation mise en œuvre dans le domaine des risques psychosociaux ? Vos témoignages montrent qu'elles semblent nombreuses.

Raphaële GRIVEL

La conception des formations sur les risques psychosociaux est spécifique. Elle repose généralement sur des approches pluridisciplinaires et paritaires.

Patrick CONJARD

Comment s'y retrouver dans l'offre de formation ?

Raphaële GRIVEL

Il est vrai qu'il est difficile de sélectionner des prestataires. Nous portons une vive attention au lien entre le domaine d'activité principal de l'organisme et la prévention des risques psychosociaux. Parfois, celui-ci semble assez hasardeux. Il faut également bien définir ses besoins. Certains intervenants sont plus spécialisés sur les approches individuelles, d'autres sur les approches collectives. Il est probablement souhaitable de faire appel à plusieurs partenaires en fonction des dimensions à déployer.

Patrick CONJARD

Existe-t-il des postes de préventeur dans vos entreprises ? Quel est leur profil ?

Olivier PASTUREL

Les questions de santé au travail sont clairement portées par la fonction RH. Il en a toujours été ainsi, même si leur champ est aujourd'hui plus large. Une fonction médico-sociale est également présente dans l'entreprise. Elle est très impliquée dans la prévention des risques psychosociaux. Elle intervient comme expert.

Laurence CARLINET

Dans les grandes entreprises, nous observons la constitution de réseaux de veille, déconnectés du management direct. Des réflexions sont en cours sur l'utilisation des tuteurs, notamment dans le contexte de prise en compte de l'emploi des seniors. Des parcours pourraient se mettre en place mais la plupart restent à construire.

Patrick CONJARD

Mathilde Montalbonel, peut-être pouvez-vous nous dire quelques mots sur les spécificités de la formation dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux ?

Mathilde MONTALBONEL

Lorsqu'une entreprise fait appel à VTE, elle est souvent en situation d'urgence. Notre cadre d'intervention est donc spécifique. Nous essayons toutefois de dépasser cet état de crise.

Un jour, nous avons été contactés par une association du champ médico-social. Un de ses services rencontraient de graves difficultés, avec des relations très compliquées entre les individus. L'alerte était relativement importante. Nous avons un certain nombre de pré-requis pour intervenir. Le principal est l'implication de la Direction. Nous avons choisi de déployer une formation, car aucun « coupable » n'avait été désigné. Si cela avait été le cas, nous aurions peut-être privilégié un autre mode d'action. Nous avons essayé de créer les conditions d'un rassemblement de l'ensemble des collaborateurs, en favorisant les échanges. Nous avons essentiellement eu un rôle d'animateur. Progressivement, nous avons pu revenir aux problématiques directement liées au travail. Le modèle des tensions, que nous avons repris à l'ANACT, nous a permis d'avancer.

Souvent, la formation sert de « prétexte » pour alimenter le débat.

Conclusion

Patrick CONJARD, Chargé de mission, ANACT

Beaucoup de réflexions convergent. Les débats que nous avons eus depuis ce matin confirment que nous ne sommes pas dans une approche idéalisée de la formation. Si elle est un levier, il faut faire preuve de vigilance et respecter un certain nombre de conditions.

La formation n'est pas, en tant que telle, une solution aux problèmes de risques psychosociaux. Il faut également prendre en compte les questions d'organisation du travail et de compétences. Nous sommes largement revenus sur ces aspects au cours de la journée.

Si elle n'est pas une solution, la formation est un levier d'action. Elle permet une mise en mouvement des acteurs (Direction, partenaires sociaux, management, etc.).

La formation sur la prévention des risques psychosociaux présente un certain nombre de particularités. Elle requiert, par conséquent, une approche spécifique. Nous devons probablement continuer à approfondir ces aspects.

Francis MORIER, Responsable Etude et Prospective, GARF

Il serait prétentieux de vouloir faire une synthèse de la journée en quelques minutes, tant les interventions étaient riches.

Je me contenterai de livrer quelques réflexions à partir de ce que j'ai retenu.

Guy Jobert, parlant des compétences dans « l'agir humain » nous a indiqué qu'elles représentaient un « investissement de la personne ». Henri Lanouzière a insisté sur la place du dialogue social dans les organisations. Enfin, j'aimerais citer Françoise Papacatzis, qui nous a dit concevoir la formation comme devant fournir des « espaces de paroles ».

Je terminerai en proposant aux acteurs de la formation trois orientations pour conduire leur action face aux enjeux des RPS :

la compréhension du travail, la concertation avec les autres acteurs, la construction de sens.

COMPREHENSION du TRAVAIL : pour répondre aux besoins de compétences ne suffit pas, il nous faut une véritable connaissance du travail et conduire une analyse de l'activité

CONCERTATION AVEC les ACTEURS : la formation n'a de sens que si elle se place dans une démarche concertée avec tous les autres acteurs concernés, médecins, CHSCT, etc.

CONSTRUCTION de SENS : les compétences ne sont pas seulement au service de la performance mais doivent également permettre le développement des personnes.

Je remercie tous ceux qui ont contribué cette journée, et notamment l'ANACT, partenaire privilégié du GARF.

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – infofrance@ubiquis.com