



# Le Journal des RPS

Une collaboration entre la Carsat et le Groupe des Intervenants partenaires en prévention des RPS

## Démarche RPS : le passage au plan d'action et ... à la suite

Numéro 5  
1er semestre 2016

### La vie d'une démarche prévention et ses aléas

Les raisons d'arrêts temporaires d'une démarche initiée sont multiples :

- l'engagement du groupe de travail peut diminuer après le diagnostic
- le transfert de compétences peut être sous-estimé et le consultant semble partir avec la suite de la démarche !
- le changement de personnes peut limiter la dynamique du groupe projet
- des situations de crise, de changement important amènent d'autres priorités...

#### C'est quoi un plan d'action ?

C'est le point essentiel d'une amélioration continue, qui s'appuie sur la volonté des dirigeants et la participation des salariés à partir des situations réelles de travail recensées dans le diagnostic discuté et validé lors de la restitution. Ce sont des solutions concrètes pour changer le travail. Ce peut être une amélioration rapide avec un budget très raisonnable.

#### Poursuivre avec un seul objectif : développer la culture de prévention

Il est important d'évaluer les actions de prévention mises en place, les changements de situation de travail afin de voir les effets de ce travail commun, les réussites et modifications à apporter.

C'est pour cela qu'il est nécessaire de mettre en place des dispositifs d'évaluation pérenne (outils, dispositifs, acteurs) afin de structurer la prévention pour une culture de prévention pour tous.

*Le plan santé au travail 2016-2020 inscrit pour les prochaines années le développement de la culture de prévention, avec un travail qui prenne en compte les enjeux de la santé.*

### Une expérience d'accompagnement au sein de l'association ASA

L'association ASA, qui propose plusieurs services dans le domaine de l'aide, de l'accompagnement et des soins à domicile, a été accompagnée durant 40 jours sur deux ans par le cabinet Ergopsy dans la démarche de prévention des RPS.

La phase de diagnostic, réalisée sur la base d'observations sur le terrain, de questionnaires distribués à l'ensemble des salariés et d'entretiens individuels et collectifs, a rencontré une bonne participation des salariés.

Le diagnostic a permis de dégager 6 thèmes et de définir 6 ateliers correspondants. Le bilan de l'accompagnement permet de souligner :

- des travaux directement applicables comme la réalisation de deux outils (Charte de travail en équipe et affiche sur les valeurs de l'association) ;
- des travaux permettant de définir des actions à mettre en place ;
- des travaux ne permettant pas de déboucher sur des actions concrètes.

Pour cela plusieurs explications peuvent être mises en avant :

- Malgré le programme de communication, l'invitation de l'ensemble du personnel à la restitution d'audit, certains professionnels ne se sont pas ou peu sentis concernés par les thématiques ou la démarche.
- Nous avons pu noter une représentation inégale des corps de métiers selon les ateliers dont les inscriptions étaient basées sur le volontariat.
- Ces inscriptions étaient programmées sur l'année entière et on a observé un taux d'absentéisme pour certains ateliers.
- La thématique des ateliers trop généraliste n'a pas permis aux personnes de bien identifier les objectifs les mettant ainsi en difficultés.

Une réflexion avec le cabinet a permis de proposer des pistes d'amélioration :

- Raccourcir le temps entre l'inscription et la participation
- Regrouper les ateliers aux thématiques proches en fonction des inscriptions
- Définir les thématiques de façon plus précises

Le Copil de ASA va continuer cette démarche pour faire aboutir le travail en cours.

Michelle DUBERNAT  
Direction Adjointe

### Un groupe de travail porteur du plan d'actions

Suite à un diagnostic RPS, force est de constater qu'il n'existe pas de «schéma standard» d'accompagnement de l'entreprise pour la formalisation et le déploiement de ses plans d'actions.

C'est la nature des actions à mener qui dicte souvent les moyens humains nécessaires à mobiliser.

#### Des critères utiles à retenir pour élaborer le plan d'actions

Les exigences opérationnelles impliquent un travail en mode projet avec l'identification d'un responsable, pour assurer le suivi, la validation et la coordination. De plus, la constitution d'un groupe de travail est essentielle où plusieurs formules sont possibles :

- un ou plusieurs groupes de travail représentatifs de l'entreprise (par métier, par problématique, par site géographique...) sur la base du volontariat
- en équipe réelle avec le manager

Les actions retenues doivent être :

- spécifiques à l'entreprise et à ses activités
- opérationnelles
- centrées sur l'organisation du travail, le mode de management...
- en nombre limité et hiérarchisées

Les groupes de travail sont souvent constitués de manière pluridisciplinaire afin de favoriser la richesse des échanges et une participation active des salariés.

#### Du plan d'action à une culture de prévention

Cette méthode favorise d'une part, une meilleure appropriation par l'entreprise du travail réalisé avec le consultant lors du diagnostic et, d'autre part, facilite au sein de l'entreprise la pérennisation de la démarche.

Les salariés, d'une posture d'acteur, deviennent aussi auteurs de prévention... Le consultant devient alors le facilitateur de cette action.

C'est ainsi que petit à petit une culture de prévention se met en place, élément indispensable pour une action durable. Elle se diffuse dans les pratiques managériales et les modalités d'organisation de l'entreprise. C'est une recherche d'équilibre constant entre les contraintes de budget, d'exigences du marché et l'amélioration des conditions de travail des salariés.

La participation d'autres acteurs de prévention issus des services de santé au travail, de l'inspection du travail, de la Carsat aide l'entreprise à continuer à s'investir dans la phase de déploiement du plan d'actions et de suivi.

Muriel Trezeguet consultante, Ergopsy  
& Valérie Demay consultante, Tisalis

### Représentations/Idées reçues/ A priori

Plan d'action, transfert de compétences, la place du consultant...

« Le plus gros du travail c'est le diagnostic ! »

Oui et non, car c'est une nouvelle expérience pour l'entreprise, mais pas une fin.

« Le plan d'action : est-ce changer la couleur des murs ? Un panneau d'affichage suffit-il ? »

Non, il s'agit de s'organiser différemment, planifier les tâches, modifier l'environnement, prévoir des temps collectifs, retrouver une confiance, supprimer des dysfonctionnements répétés...

« La mise en œuvre du plan d'action : y croit-on ? ça va vite changer des choses ? »

L'amélioration peut être immédiate (réparer un dysfonctionnement), pour y croire il vaut mieux 2 solutions réalistes et efficaces que 50 pistes.

« Le manager sait conduire des projets, construire un plan d'action... Est-ce vrai pour un projet prévention ? »

Oui et non, des compétences existent au sein de l'entreprise mais ce sujet nécessite des compétences supplémentaires (identifier les risques d'atteinte à la santé et les indicateurs santé et sécurité, différencier les niveaux de prévention...) et quelque fois extérieures à l'entreprise (protection de la parole, absence de jugement...)

« A-t-on prévu le temps, la charge de travail pour chaque participation à la démarche ? »

Même si ce projet est peu couteux, réfléchir, analyser, améliorer, innover nécessite un peu de temps !

### Pour approfondir

- Le bon déroulement de la démarche de prévention des RPS : <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/prevention.html>
- Travailler ensemble pour prévenir les risques : <http://www.inrs.fr/demarche/mise-en-oeuvre-prevention/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- De l'évaluation des risques au management de la santé et de la sécurité au travail : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%20936>
- Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. AFNOR, projet de Norme ISO 45001 : <http://norminfo.afnor.org/#structure/105531>