

---

# ANALYSE DES ACCORDS SIGNÉS DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 1000 SALARIES

---

Prévention des Risques  
psychosociaux

---

AVRIL 2011

---

Direction Générale du Travail



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

# PLAN

---

1.	PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE.....	3
1.1	Plan d'urgence mis en place en octobre 2009 .....	3
1.2	Suivi des négociations dans les entreprises de plus de 1000 salariés .....	4
2.	METHODOLOGIE DE L'ANALYSE DES ACCORDS CONCLUS .....	6
2.1.	Elaboration de la grille d'analyse .....	6
2.2.	Méthode d'analyse.....	6
3.	RESULTATS DE L'ANALYSE : DONNEES GENERALES .....	8
4.	RESULTATS DE L'ANALYSE : DONNEES THEMATIQUES .....	10
4.1.	Les préambules.....	10
4.2.	Le niveau de la négociation et le périmètre des emplois couverts.....	12
4.3.	L'engagement des directions générales.....	14
4.4.	Le pilotage et le suivi des étapes .....	15
4.5.	L'information des salariés .....	18
4.6.	Le pré-diagnostic et les indicateurs .....	18
4.7.	Le diagnostic proprement dit : l'évaluation des facteurs de RPS .....	20
4.8.	Les axes du programme d'actions .....	26
4.9.	Les dispositions relatives à l'encadrement.....	30
4.10.	L'expression directe des salariés .....	37
4.11.	La prise en compte de la problématique des changements.....	39
4.12.	Les modalités de suivi de l'accord et/ou du programme d'actions .....	43
5.	CONCLUSIONS.....	46
6.	PERSPECTIVES .....	49
7.	ANNEXES.....	53

# 1. PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE

## 1.1 Plan d'urgence mis en place en octobre 2009

Confronté en 2009 à l'actualité des suicides au sein de France Telecom, mais aussi dans certaines autres grandes entreprises, le ministre du travail a lancé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail qu'il a présenté au Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT) du 9 octobre 2009.

Ce plan était structuré autour des éléments suivants :

- Incitation à l'ouverture de négociations sur la prévention du stress dans toutes les entreprises de plus de mille salariés avant le 1er février 2010

Il s'agissait d'accélérer la transposition de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail du 2 juillet 2008, étendu par arrêté du 23 avril 2009, et de développer le dialogue social au niveau le plus opérationnel : celui de l'entreprise.

Les pouvoirs publics ont souhaité privilégier l'incitation et la concertation plutôt que l'institution de nouvelles contraintes réglementaires.

- Développement d'actions d'information et d'accompagnement des PME sur les RPS

Afin de relayer les orientations du plan et de sensibiliser également les entreprises de moins de mille salariés à la prévention des risques psychosociaux (RPS), des séminaires ont été organisés dans chaque région par les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) en lien avec le réseau régional de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), les services régionaux des Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) et les services de santé au travail. Ces séminaires ont visé prioritairement les entreprises et établissements de plus de 200 salariés. 5500 participants ont été réunis.

Parallèlement, un espace dédié aux RPS a été créé sur le site du Ministère du travail, [travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr), en vue d'outiller les entreprises sur la compréhension et la prévention des RPS et de mettre à leur disposition des points de repères, questionnaires, témoignages, cas d'entreprise, etc. Le site est régulièrement mis à jour et fait actuellement l'objet de 300 visites quotidiennes.

- Prise en compte des RPS lors de tout processus de restructuration engagé dans les entreprises

Les restructurations et plus généralement les changements dans l'entreprise, sont clairement identifiés comme porteurs de RPS de par le sentiment d'insécurité qu'ils génèrent.

Afin de préserver la santé des salariés, le ministre chargé du travail a demandé que cette dimension soit prise en compte, en amont, par les entreprises qui s'engagent dans un processus de restructuration.

En cas de plan social, les actions doivent viser non seulement les salariés dont le contrat de travail est rompu mais aussi ceux dont le contrat est maintenu.

En 2011, une réflexion sera conduite sur les recommandations à prendre en compte de façon opérationnelle dans les processus de restructuration et de changement pour prévenir et prendre en compte les risques d'atteinte à la santé. Elle associera les préventeurs et s'appuiera d'une part sur les préconisations du rapport HIREs, d'autre part sur les pratiques observées au sein d'entreprises qui ont pris en compte cette dimension des RPS lors d'opérations de restructuration impliquant ou non des réductions d'effectifs.

- Création d'une cellule spécialisée sur les questions de prévention des RPS

Pour assurer la mise en œuvre et le suivi du plan d'urgence, une cellule placée auprès du Directeur général du travail, a été créée dès décembre 2009.

Elle a pour mission l'impulsion et la coordination des actions de prévention des RPS. Elle est chargée de proposer toute initiative en ce sens et de coordonner la mise en œuvre des actions décidées au niveau national en lien avec les services déconcentrés du travail, les organismes de prévention et les partenaires sociaux.

Elle assure l'organisation et l'analyse des remontées d'informations des services déconcentrés ainsi que le suivi de la négociation collective sur les RPS. Elle participe également aux travaux de repérage et à la diffusion des bonnes pratiques et outils dans les branches et les entreprises.

Tous les éléments de ce plan ont été repris dans le cadre du Plan Santé au Travail 2010-2014 (PST2) qui a fait des RPS un risque prioritaire.

## **1.2 Suivi des négociations dans les entreprises de plus de 1000 salariés**

Le 10 décembre 2009, le directeur général du travail a adressé une lettre à près de 1300 entreprises les invitant à engager des négociations sur le stress et à réaliser un diagnostic en vue d'aboutir à un accord ou un plan d'actions concerté avec les représentants du personnel.

La rubrique RPS du site « travailler-mieux » propose des définitions, interviews, outils, exemples d'accords, etc. pour aider et accompagner les entreprises dans leurs négociations. Afin de valoriser les initiatives prises sur le sujet, la liste des entreprises ayant signé un accord ou mis en place un plan d'actions concerté est accessible sur « travailler-mieux » et mise à jour lorsqu'une entreprise en fait le signalement.

Un premier bilan de la situation de ces négociations a été présenté au COCT le 24 février 2010 et a permis de constater une dynamique significative des entreprises sur cette thématique. Lors de cette même réunion, le ministre chargé du travail avait répondu favorablement aux partenaires sociaux qui avaient demandé un bilan qualitatif des accords signés.

Depuis cette date, les entreprises continuent à renseigner la base informatique mise à leur disposition. Les mises à jour ont été régulières et significatives jusqu'en juillet 2010. A partir du mois d'août elles n'ont plus représenté qu'une dizaine de mises à jour mensuelles jusqu'en octobre 2010.

L'analyse présentée ci-dessous a porté sur les accords collectés par la cellule RPS entre le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et le 30 octobre 2010. Au total, 234 accords ont été référencés et 250 plans d'actions concertés ont été déclarés. Il aurait été intéressant de conduire cette même analyse sur

les plans d'actions mais le dispositif mis en place ne prévoyait pas le dépôt par l'entreprise des plans d'actions en DIRECCTE. Par conséquent, seuls les accords déposés ont pu faire l'objet d'une analyse.

## **2. METHODOLOGIE DE L'ANALYSE DES ACCORDS CONCLUS**

### **2.1. Elaboration de la grille d'analyse**

Une grille d'analyse des accords a été élaborée par la DGT, en collaboration avec l'ANACT, l'INRS, l'Inspection Médicale du Travail et de la Main d'œuvre (IMTMO) et le secrétariat général du comité permanent du COCT, afin de fournir un cadre d'analyse des accords conclus en entreprise. Elle reprend les grandes étapes (engagement et pilotage de la démarche, évaluation des risques, plan d'actions, suivi) et les principes fondamentaux (pluridisciplinarité, paritarisme, communication) d'une démarche de prévention des RPS autour des rubriques suivantes :

- Données générales de l'accord : type d'accord, périmètre, déclinaison, signataires et non-signataires, date de signature, durée, référence à l'ANI du 2 juillet 2008 sur le stress au travail ;
- Engagement de l'action et pilotage : pilotage par le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), pilotage par un groupe projet, recours à un consultant extérieur, relations avec les instances représentatives du personnel, etc. ;
- Etat des lieux et diagnostic : indicateurs, évaluation des facteurs de RPS, démarche d'évaluation, approche quantitative ou qualitative, etc. ;
- Programme d'actions : mesures pour agir sur les facteurs de RPS, qui touchent à l'organisation du travail, aux relations de travail, à la formation, etc., prise en charge des salariés en souffrance, etc. ;
- Suivi et mise en œuvre du programme d'actions : suivi de l'accord, évaluation des actions mises en œuvre, mise à jour du document unique d'évaluation des risques (DUER), etc.

### **2.2. Méthode d'analyse**

L'analyse quantitative a été menée sur la base d'une lecture des accords au regard de la grille d'analyse construite.

Cette première lecture de chacun des accords a permis d'identifier plusieurs thématiques pour lesquelles une analyse qualitative a été jugée utile d'une part pour enrichir les données chiffrées mais aussi pour mettre en évidence des clauses plus spécifiques susceptibles d'engendrer de bonnes pratiques. Dans certains cas, un entretien téléphonique avec la personne en charge du suivi de la négociation a contribué à enrichir la compréhension de certaines clauses.

Cette analyse qualitative est présentée sous douze thématiques qui suivent l'ordre rédactionnel le plus souvent retenu dans les accords analysés :

- Les préambules
- Le niveau de la négociation et le périmètre des emplois couverts
- L'engagement des directions générales
- Le pilotage et le suivi des étapes
- L'information des salariés
- Le pré-diagnostic et les indicateurs
- Le diagnostic proprement dit : l'évaluation des facteurs de risques

- Les axes du programme d'actions
- Les dispositions relatives à l'encadrement
- L'expression directe des salariés
- La prise en compte de la problématique des changements
- Les modalités de suivi de l'accord ou du programme d'actions

Les encadrés résument les clauses intéressantes rencontrées dans les accords mais ne sont en aucun cas représentatives du contenu de ces derniers.

### 3. RESULTATS DE L'ANALYSE : DONNEES GENERALES

**Un nombre important d'accords sur une période de négociation courte.** L'analyse a porté sur un échantillon de 234 accords dont 65% ont été signés sur le premier trimestre 2010 et 91% sur le premier semestre 2010. Les effectifs couverts par les accords analysés sont estimés à plus d'un million de travailleurs.

**Un accord sur deux dans le secteur des services.** La moitié des accords ont été signés dans le secteur des services (dont 10% dans les services administratifs et d'assistance, 9% dans les services financiers et assurances et 6% dans les services de transport et d'entreposage), 26% dans le secteur industriel, 18% dans le secteur des commerces et 6% dans le BTP.

**Une majorité d'accords signée à l'unanimité des syndicats présents dans l'entreprise.** 59% des accords ont été signés à l'unanimité des syndicats présents dans l'entreprise. La proportion d'accords de méthode signés à l'unanimité est significativement supérieure (62%) à celle des accords de fond (44%).

**Quatre accords sur cinq sont des accords de méthode.** La proportion des accords de méthode signés sur le premier trimestre 2010 est significativement supérieure à celle des accords de fond : 70% contre 46%. A contrario, la proportion des accords de fond signée au deuxième trimestre 2010 est supérieure à celle des accords de méthode : 40% contre 20%.

**Accord de fond ou accord de méthode ?** Le 10 décembre 2009, le directeur général du travail adressait une lettre à l'ensemble des entreprises de plus de mille salariés les invitant à engager des négociations avant le 1<sup>er</sup> février 2010 afin de décliner les dispositions de l'ANI sur le stress au travail. Cette lettre apportait des précisions utiles sur le contenu des accords de méthode afin de prendre en compte l'échéance rapprochée du 1<sup>er</sup> février : *« J'attire votre attention sur la possibilité, en fonction de la maturité du sujet dans votre entreprise, de conclure avec les organisations syndicales, soit directement un accord de fond, soit un 'accord de méthode' sur le traitement de la question des risques psychosociaux. Un tel accord pourra porter sur la manière de conduire l'état des lieux, les conditions d'un éventuel recours à un intervenant extérieur, la formation préalable des acteurs, les modalités de la concertation avec ceux-ci (CHSCT, médecins du travail...) de suivi des démarches de mises en œuvre (comité de pilotage et de suivi), le calendrier de la concertation, etc. »*

Le choix entre négociation sur le fond ou sur la méthode pouvait tenir à la « maturité du sujet » et amener les entreprises qui ne l'avaient pas abordé jusque là, c'est à dire la quasi-totalité d'entre elles, à commencer par définir un groupe projet, des modalités et un calendrier de travail pour conclure la négociation dans les délais fixés. Les autres entreprises construisant leurs échanges sur le fond, soit à partir de données déjà réunies lors de la mise en place d'observatoires de la santé ou de réflexions déjà avancées avec leur CHSCT, pouvaient ainsi formaliser les axes de leur programme d'actions.

On peut poser l'hypothèse que cette négociation, intervenue dans un contexte très médiatisé (crainte de la stigmatisation), fixant pour tous une échéance exigeante, a conduit les entreprises et les groupes à opter entre accord de fond ou accord de méthode en fonction d'une part de leur appropriation plus ou moins grande de la problématique, mais également à partir de choix stratégiques liés à la fois au degré d'investissement de la direction générale et de l'équipe de responsables de ressources humaines, ainsi qu'à la culture de négociation existante.



En effet les organisations syndicales n'ont pas toutes souhaité « négocier » une question qui relève selon elles de l'obligation générale du chef d'entreprise. Dans ce cas, les entreprises ont pu être conduites à proposer un plan d'actions concerté.

Le témoignage d'une entreprise du secteur de l'énergie en est l'illustration : alors qu'elle avait engagé un important travail en concertation avec le CHSCT, elle s'est trouvée dans l'impossibilité de négocier un accord de méthode ou de fond dans les échéances prescrites, parce qu'il n'a pas été possible de basculer sur ce sujet d'une instance représentative (le CHSCT) à l'autre (les organisations syndicales), chacune ayant sa logique propre.

**Quelles différences entre accord de fond et accord de méthode ?** En octobre 2009, très peu d'entreprises avaient engagé une démarche de diagnostic approfondi ou recueilli des données sur l'évaluation des RPS leur permettant de construire un programme d'actions. Dans ce contexte, l'accord de méthode n'a pas pour effet de différer la démarche opérationnelle de l'entreprise. C'est un accord qui vise à définir une méthode et un processus pour faire un diagnostic, évaluer les RPS et mettre les acteurs en capacité d'agir et de prévenir ces risques. Les accords de fond, quant à eux, identifient des réponses et des axes d'actions tandis que les accords de méthode ne les développent pas ou de façon très succincte.

Il y a peu d'accords « de papier » même si quelques accords de méthode se bornent à formaliser des étapes en y associant un calendrier prévisionnel. Certains s'en sont contentés, mais nombre d'entre eux sont de qualité. Ils décrivent de façon précise le rôle du comité de pilotage (COFIL), les étapes et la construction de la démarche d'évaluation des risques, y compris parfois les premières actions à mettre en place, de telle sorte que la frontière entre les deux types d'accords est ténue.

Dans les deux cas la qualité intrinsèque des accords tient sans doute plus à la maturité du dialogue social qu'à la maîtrise du sujet lui-même.

**Quelle déclinaison dans le temps des accords de méthode ?** De façon a priori surprenante, une majorité d'accords de méthode n'ont pas prévu de poursuivre sur une négociation de fond. Seuls 40% actent ce principe. En outre pratiquement un accord de méthode sur deux (42%) est à durée indéterminée et ne fixe par conséquent aucune échéance de renégociation.

Pour autant, certains accords de méthode à durée indéterminée qui ne prévoient pas de négociation sur le fond se suffisent à eux-mêmes. N'est-ce pas une façon pour les négociateurs de considérer que les étapes de travail, dès lors qu'elles sont assez détaillées, définissent un cadre suffisamment solide pour ne pas rouvrir une négociation sur le résultat de ce qu'aura produit l'évaluation ? Le comité de suivi ou le CHSCT n'ont-ils pas plus de légitimité à travailler sur le programme d'actions que les signataires de l'accord qui ont pu par ailleurs convenir des modalités de sa révision ? Ce constat renforce le caractère ténue de la frontière qui peut séparer les deux types d'accords.

## 4. RESULTATS DE L'ANALYSE : DONNEES THEMATIQUES

Au sens du présent rapport, sont qualifiés « d'accords de méthode » les accords dont le principal objet est de décrire le processus par lequel l'entreprise s'engage à réaliser un diagnostic, un programme d'actions, et un suivi des RPS. Sont qualifiés « d'accords de fond » les accords décrivant également les axes ou actions de prévention des RPS mises en place, y compris les droits ouverts en faveur des salariés dans le cadre d'une politique de bien-être. La ligne de partage entre les deux types d'accords n'est pas toujours aisée.

**Le parti pris de l'analyse qualitative est de présenter les clauses les plus significatives des deux types d'accords simultanément.** En effet, si quelques accords de méthode contiennent déjà des actions, tous les accords de fond traitent de la méthode, de façon plus ou moins précise en fonction des travaux déjà conduits, en cours ou à venir.

### 4.1. Les préambules

**Le préambule, un enjeu important sur les RPS.** L'engagement de négocier sur un enjeu touchant à la santé et la sécurité au travail est à plus d'un titre atypique. Préserver la santé des travailleurs est une obligation de l'employeur dont on pourrait penser qu'elle n'a pas lieu d'être négociée.

Si le champ de la santé sécurité au travail est pour cette raison peu investi au niveau de l'entreprise, y entrer par la négociation sur les RPS est délicat. Ces « nouveaux risques » plurifactoriels mêlent à la fois les sphères intime et professionnelle, rendant ainsi leur lecture plus complexe et leur compréhension moins aisée.

Pourtant si un sujet interpelle et requiert bien débat et recherche d'intérêts communs, c'est bien celui des conditions qui permettent de redonner une place à la valeur travail dont tous les récents rapports montrent qu'elle a subi de profonds bouleversements.

Le préambule d'un accord permet à la fois d'en présenter l'objet mais aussi d'en exprimer les enjeux, au sens de ce qui est fondamentalement en jeu (respect de la personne, dialogue social, etc.), et de les aborder dans un cadre stratégique, au sens de ce qui est à gagner (performance, image sociale, etc.) pour l'entreprise. La problématique des RPS se prête donc particulièrement à l'exposé des motifs qui permettent à l'entreprise et aux partenaires sociaux d'exprimer des objectifs en allant parfois jusqu'à souligner les valeurs de l'entreprise déjà identifiées dans des chartes.

Les accords qui inscrivent dans un préambule des objectifs clairs et engageants, vont généralement les décliner de façon structurée, qu'il s'agisse d'un accord de fond ou de méthode.

**De manière générale, les préambules restent pour la plupart sommaires.** Ils font référence au contexte général (plan d'urgence engagé par le ministre du travail) et sociétal (mise en évidence d'un risque professionnel ayant des conséquences sur la santé au travail) qui amènent l'entreprise à engager des négociations. 82% des accords se réfèrent à l'ANI sur le stress au travail. Ils rappellent également les initiatives antérieures prises sur le sujet, reprennent la définition du stress donnée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, mais

les enjeux de la négociation sont rarement resitués dans le contexte de l'environnement économique ou de l'activité propre de l'entreprise.

### Exemples de clauses

**Certains accords comportent un préambule dont la portée est plus ambitieuse. Ils rappellent des objectifs et des valeurs partagées par les négociateurs et donnent en tout état de cause des indications sur les orientations et la tonalité générale de l'accord.**

Dans une entreprise de matériels électriques, direction et partenaires sociaux insistent ainsi sur la nécessité de rechercher des pistes de travail et des réponses pragmatiques. Ils soulignent que le contexte de médiatisation ne doit pas nuire à la qualité des discussions. L'entreprise admet que *« même si la situation n'est pas jugée particulièrement alarmante, ces risques existent potentiellement, comme dans toute entité et doivent à ce titre être pris en compte »*.

Un fabricant de bouteilles de luxe énonce les valeurs partagées par les signataires : respect de la personne et méthodes compatibles avec ce dernier, transparence impliquant la mise en œuvre d'une organisation du travail considérée comme une condition clé de sa réussite, dialogue social impliquant d'associer les salariés et leurs instances représentatives à la politique de prévention arrêtée et à sa mise en œuvre.

Un ascensoriste se fixe pour objectifs l'amélioration de la prise de conscience, l'ancrage de sa démarche dans la culture sécurité de l'entreprise, l'identification des domaines et populations particulièrement exposés, l'accompagnement des changements collectifs et individuels, la mise en place d'indicateurs objectifs, tandis qu'une entreprise du BTP souhaite disposer d'un diagnostic partagé, prévenir les situations de risques en disposant d'une évaluation collective, construire et déployer des programmes d'actions collectifs, mais aussi développer l'écoute individuelle pour détecter les fragilités et proposer un accompagnement personnalisé.

Dans l'industrie agroalimentaire, un groupe rappelle que *« la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas et ce n'est pas une affaire de docteurs »*.

Même si le préambule contient généralement plusieurs objectifs, une dominante reflète souvent le **parti pris général de l'accord** :

- Qualité de la vie au travail, y compris des salariés sous CDD et des intérimaires (industrie électronique) ;

- Qualité du management : *« les origines identifiées du stress au travail sont, notamment, liées à l'encadrement, qui, soit par sentiment de toute puissance, soit par manque de formation, adopte des comportements inadaptés [...] ; certaines situations peuvent être vécues comme douloureuses, du fait par exemple de promesses non tenues ou de fausses illusions ; le manque d'écoute et de considérations [...], l'absence de réaction de l'entreprise vis à vis de certains comportements non conformes aux règles établies et le sentiment d'impunité que cela suscite chez les auteurs »* (secteur pharmaceutique) ;

- Responsabilité sociétale : *« les RPS sont devenus un problème de société. [...] L'entreprise étant devenue le dernier lieu de socialisation pour les populations les plus jeunes, elle est prête à assumer ce rôle [...] faire plus de résultat avec moins de stress et plus de plaisir »* (commerce de détail) ;

- Liberté d'expression : *« les parties tiennent à rappeler que les salariés doivent pouvoir s'exprimer librement sur leurs conditions de travail, sur les dysfonctionnements qu'ils peuvent constater [...]. L'expression sera favorisée par la tenue de réunions régulières au plus près des équipes de travail »* (industrie électrique et gazière) ;

- Nécessité de s'adapter au changement : entraînement au changement, adaptabilité, flexibilité professionnelle cultivés « *dans un but d'efficacité et de moindre risque pour l'individu* ». (industrie pharmaceutique) ;
- Recherche de l'équité et du bien être des collaborateurs (secteur associatif)

Le préambule inscrit parfois l'accord dans **un projet global d'entreprise** et s'attache à le consolider avec les initiatives déjà prises au titre d'autres politiques, dans un souci manifeste de cohérence :

- GPEC et management par les compétences (protection de l'enfance) ;
- Plan quinquennal de l'entreprise 2008-2012 (plasturgie) ;
- Plan santé au travail de l'entreprise (services de sécurité sociale) ;
- Accord groupe sur la santé et la sécurité au travail (grande distribution).

Certains préambules s'attachent à **contextualiser les RPS en identifiant les facteurs de risque propres à leur métier**. Un accord de la restauration rappelle ainsi ses contraintes : « *servir beaucoup de clients en peu de temps, des horaires soirs et week-end, une exigence forte sur la gestion au quotidien en raison des faibles marges par client* ». Un musée évoque expressément le « *contexte de changement envisagé pour l'établissement* ». Une association d'aide à l'enfance s'inquiète de « *l'usure professionnelle qui constitue une problématique à forts enjeux pour l'association* ».

## 4.2. Le niveau de la négociation et le périmètre des emplois couverts

### 4.2.1. Déclinaison dans les structures complexes

**Une déclinaison globalement identique dans les groupes et les UES.** Le périmètre de négociation concerne le plus souvent l'entreprise (71% des accords) tandis que 29% couvrent des structures complexes : groupes et Unités économiques et sociales (UES).

Dans ce cas, l'accord s'applique à l'ensemble des entités juridiques couvertes par le groupe ou l'UES. La plupart des accords de groupe précisent la façon dont la démarche se déclinera dans les entreprises qui adoptent, voir adaptent le schéma décrit dans l'accord. Quelques-uns précisent en outre la situation particulière des petites sociétés ou établissements du groupe.

#### Exemples de clauses

**Certains accords renvoient à la négociation dans les entreprises du groupe.** Un groupe agroalimentaire prévoit ainsi que « *l'accord cadre France sera transposé et négocié dans son application dans chaque société dans un délai raisonnable n'excédant pas six mois* ». Une société d'assurance indique que l'accord détermine les principes directeurs qui gouvernent le dispositif mis en place dans le groupe mais que ces principes sont « *applicables aux entreprises appartenant au périmètre de la représentation syndicale du groupe après négociation de leur propre accord de déclinaison adapté à leur contexte* ».

Mais l'accord prévoit parfois précisément **l'articulation de la démarche conduite au niveau du groupe avec celle des entreprises qui le composent**. Ainsi, un groupe de services de nettoyage de 26000 salariés, composé de 21 sociétés dont 12 comptent plus de 1000 salariés (3 ont signé des accords de méthode, 9 ont mis en place des plans d'action unilatéraux et 2 entreprises, occupant moins de 1000 salariés, ont signé un accord), a créé un COPIL dans les

21 structures. Les COPIL finalisent les programmes d'actions au regard des diagnostics et le service juridique du groupe suit les remontées des 21 entreprises.

Une compagnie aérienne a instauré une animation et un pilotage des plans et crée à cet effet « *un groupe corporate pluridisciplinaire de prévention des risques psychosociaux* » dont l'objet est d'animer la politique de prévention de la compagnie et de piloter sur le plan méthodologique, les programmes d'actions élaborés dans les établissements.

Dans l'industrie aéronautique, un accord traite de « *la situation particulière des petites sociétés ou établissements du groupe* » en distinguant les établissements de 10 à 50 salariés (mise à disposition de brochures d'information, sensibilisation, formation de la hiérarchie et des délégués du personnel, numéro vert pour les salariés et leur famille, présentation annuelle aux délégués du personnel de la situation du stress dans l'établissement avec participation du médecin du travail) et les établissements de 50 à 500 salariés (désignation et formations de personnes « *capteurs de stress* » parmi les responsables de ressources humaines, médecine du travail, responsable Hygiène Sécurité, évaluation de l'impact sur l'emploi et les conditions de travail des projets de changement, détection des cas individuels, pré diagnostic de vulnérabilité au stress reposant sur le nombre de cas signalés par le médecin du travail, sélection d'indicateurs RH déterminés après concertation avec les IRP, données collectives consolidées recueillies par le médecin du travail en provenance de l'enquête EVREST, possibilité de faire un diagnostic approfondi avec mise en place d'un groupe de travail pour élaborer directement un projet de programme d'actions).

#### 4.2.2. Périmètre des emplois couverts

Quelques accords visent explicitement les salariés intérimaires mais aussi les salariés des entreprises extérieures. En situant cette clause dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les relations avec les prestataires font alors l'objet d'un engagement explicite de l'entreprise de coopérer, conformément au code du travail, à la mise en œuvre des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail lorsque dans un même lieu de travail les travailleurs de plusieurs entreprises sont présents.

#### Exemples de clauses

**Certains accords prennent explicitement en compte les salariés intérimaires ou les salariés des entreprises extérieures intervenant sur site.** Dans l'électronique, un accord entend « *développer au profit de l'ensemble des salariés, y compris des salariés sous CDD et des intérimaires, des actions de prévention...* ». Une entreprise de travail temporaire précise que son accord concerne prioritairement les salariés permanents de l'entreprise mais que l'entreprise, dans le cadre de sa politique de prévention, « *intégrera les salariés intérimaires à chaque fois que cela s'avérerait judicieux et juridiquement possible, tant durant la phase de diagnostic, du plan d'actions mis en œuvre et de l'accord, dès lors que cela fait partie de la responsabilité de l'entreprise (prévention des risques trajet...)* ».

Une entreprise de services associe les salariés des entreprises extérieures susceptibles d'être électeurs aux élections professionnelles, à la phase de diagnostic et au programme d'actions éventuel, ou à la convention d'entreprise qui en découlera. Un groupe aéronautique prévoit que lorsque sa hiérarchie constate une situation de stress individuel ou collectif dans une équipe travaillant sur un de ses sites, elle alerte la hiérarchie de la société prestataire par écrit, par l'intermédiaire du DRH de l'entreprise ou établissement donneur d'ordre. Le médecin du

travail est également mis en copie de cette information et prend contact avec le médecin du travail prestataire pour l'informer et éventuellement prendre ensemble les mesures d'urgence qui s'imposent.

**Certains accords prennent par ailleurs en compte la relation fournisseurs, intervenant ou sous traitant, dans le cadre de la responsabilité sociale.** Un accord dans les télécommunications développe un chapitre sur la « responsabilité sociale de l'employeur » vis-à-vis de tous ses fournisseurs et « *s'engage à maintenir ou développer ce niveau d'exigence, de manière documentée et ouvertement publiée* ». Le groupe s'engage « *à être vigilant sur ses demandes et procédés vis-à-vis des fournisseurs, en ayant des méthodes et délais de consultation raisonnables et conformes aux pratiques du marché, en imposant pas de niveau de prix arbitraires, en précisant les niveaux de services et de qualité attendus* ». Ces critères seront pris en compte lors du choix et de l'évaluation des fournisseurs.

### 4.3. L'engagement des directions générales

**L'engagement des directions générales est peu formalisée dans les accords.** Force est de constater que rares sont les accords qui comportent un engagement précis de la direction. Peu d'accords attestent dans leur préambule d'une volonté d'implication au niveau le plus haut des organes décisionnels sur la problématique des RPS, dans les étapes de mise en place du processus, de suivi et de prise de décisions opérationnelles.

Or, comme le rappelle le rapport « Bien être et efficacité au travail » remis au Premier Ministre par la mission « Lachmann, Penicaud, Larose » en février 2010, « *l'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain et donc la santé des salariés* ».

Cette implication peut s'exprimer par écrit ou par tout autre engagement de nature à donner une portée politique et stratégique au message qui devrait être porté au niveau le plus haut des organes décisionnels. Il atteste d'une prise de conscience et d'une volonté d'implication de la Direction générale sur la problématique des RPS dans les étapes de mise en place du processus, de suivi et de prise de décisions opérationnelles. Il légitime la ou les délégations données pour construire et décliner la négociation. Enfin, il participe à l'image interne et externe que l'entreprise entend construire ou consolider.

Rares sont les accords qui comportent un engagement aussi précis de la direction ou précisent les modalités de son implication.

#### Exemples de clauses

**Lorsque l'engagement de la direction est explicite, il apparait en termes généraux.** Un groupe d'assurance, par exemple, rappelle que « *ses instances de gouvernance attachent une importance particulière aux conditions dans lesquelles travaillent l'ensemble de ses collaborateurs et ont conscience de l'importance que revêt la prévention du stress au travail* ». Quelques entreprises soulignent l'importance de l'implication de la direction. Une entreprise de l'industrie pharmaceutique précise que « *l'implication de la direction étant un indispensable facteur clef de succès, cette négociation a été placée dès son démarrage sous l'impulsion du Président de la société afin que de réels moyens soient mis en œuvre à la fois dans la continuité* ».

*des actions menées que dans l'accélération et la cohésion du futur dispositif. Le rôle du comité de direction est indispensable du fait de sa responsabilité et positionnement au sein de l'entreprise. Pour ensuite impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise et garantir l'effectivité de la démarche adoptée, ces membres doivent être sensibilisés annuellement sur la santé et qualité de vie au travail ».*

**Certaines entreprises s'engagent à relayer les initiatives prises par des actions de communication.** Ainsi, l'une d'elle prévoit que « *le lancement de l'étude (signature de l'accord de méthode) ainsi que la signature de l'accord final [qui] feront l'objet d'une lettre du Président et d'une communication déclinée localement par tous les managers* ». Une autre prévoit que, « *consciente de la nécessaire adhésion du management dans cette démarche, [elle] formalisera un engagement clair et précis sur les actions qu'elle compte mettre en œuvre pour un mieux vivre au travail. [...] Des messages de la direction générale seront diffusés via les outils de communication du groupe (internet, journaux internes, etc.)* ».

**L'engagement de la direction se traduit parfois par son implication directe au sein du COPIL.** Il peut s'agir de « *l'engagement du directeur général qui réunira deux fois par an un groupe de salariés de la division pour échanger et débattre sur le stress au travail et faire le point sur les actions engagées en la matière* » (secteur de la propreté) ou d'un COPIL dans lequel figure la direction générale qui en assure la présidence.

#### **4.4. Le pilotage et le suivi des étapes**

**Pourquoi une instance de pilotage ?** La mise en place d'une instance de pilotage de la démarche n'est pas habituelle en matière de négociation tout au moins lorsqu'elle revêt un caractère normatif. L'objet des accords sur la prévention des RPS est d'une autre nature. Il ne s'agit pas tant d'ouvrir de nouveaux droits ou d'adapter des dispositions légales ou conventionnelles, que de construire un processus d'évaluation et de prévention d'un risque particulier, et d'en suivre la déclinaison opérationnelle dans le temps.

De plus, l'immense majorité des accords étant des accords de méthode, ces derniers se prêtent particulièrement à la mise en place d'un suivi en vue d'en assurer la mise en œuvre maîtrisée au moins par les négociateurs. En abordant la thématique de la santé au travail, les négociateurs investissent également le terrain de compétences des CHSCT.

L'existence d'une instance de pilotage se justifie également par la pluralité des acteurs concernés (IRP, médecin du travail, services sociaux, etc.). Elle peut être confiée au CHSCT qui réunit ces critères mais sans la participation des organisations syndicales, ou relever d'une instance ad hoc dont la composition est définie par les partenaires sociaux.

**Une majorité d'instances de pilotage ad hoc.** Les partenaires sociaux ont décidé dans 65% des cas de mettre en place une instance de pilotage, dont plus de 9 sur 10 prennent la forme d'un groupe ad hoc. Le plus souvent, le groupe ad hoc est à la fois paritaire et pluridisciplinaire puisqu'il se compose de représentants de l'employeur, représentants du personnel et médecin du travail. 40% d'entre eux bénéficient d'une formation sur le sujet.

Au titre de la représentation du personnel, 72% des accords qui ont mis en place une instance de pilotage ad hoc prévoient expressément la présence des délégués syndicaux.

Si certains ont pu craindre que l'apparition d'instances informelles ou extra-légales ait pour effet d'écartier les instances de représentation habituelles ou n'apportent pas des garanties de protection suffisantes à ceux qui y participent sans disposer d'un mandat prévu par le code du travail, on peut faire l'hypothèse que la présence très majoritaire des représentants du personnel est de nature à garantir la probité des débats. De plus, 75% des accords prévoient expressément l'information et la consultation des CHSCT et CE dans leurs champs de compétences respectifs. En tout état de cause, la DGT n'a pas eu connaissance à ce jour de difficultés particulières liées à la mise en place et au fonctionnement de ces instances.

On observe dans certains cas la participation d'autres acteurs de l'entreprise jugée pertinente au regard des enjeux de la problématique : représentants métiers, d'unités de travail ayant des activités différentes, mais aussi de responsables HSQ, services sociaux au travail, ergonome, psychologue et très exceptionnellement de personnes extérieures tels que des représentants de l'ARACT, de la CARSAT, des consultants, etc.

Certaines entreprises ont témoigné de la nécessité, voire de la difficulté de faire travailler conjointement les personnes des services des ressources humaines avec celles qui ont une compétence HSQ et généralement la charge de construire et suivre le DUER.

L'approche des RPS implique rigueur méthodologique et dialogue social parfois directement avec les salariés, et dans tous les cas avec les représentants du personnel. Ce volet relève de la fonction des RRH. La coopération entre ces deux catégories de fonctions devient nécessaire sur l'évaluation des RPS sans aller nécessairement de soi. Elle doit se construire. Leur participation au COPIL peut être une opportunité.

Certains témoignages ont valorisé ces instances ad hoc en précisant qu'elles permettent de libérer la parole des représentants du personnel qui y participent, ceux-ci n'étant plus tenus, au sein de cette instance spécifique, d'adopter une posture les obligeant à émettre un avis formalisé ou à apposer leur signature. Ces instances constitueraient un « entre-deux » qui n'entrerait pas en conflit mais s'inscrirait en complémentarité des IRP.

A noter que le CHSCT est très rarement identifié comme l'instance de pilotage de la démarche (moins de 10% parmi les accords qui prévoient une instance de pilotage). Quelques accords mettent en place une commission au sein des instances légales (commission au sein du CCE, réunion dédiée du CHSCT, etc.) mais ceux-ci restent marginaux.

Cela pose la question du lien qui doit s'instaurer entre le CHSCT et l'instance de pilotage qui par ailleurs ne prévoit pas systématiquement la participation des membres du CHSCT.

Les accords n'abordent pas cette question si ce n'est en prévoyant la mise à l'ordre du jour des réunions trimestrielles du CHSCT d'un point sur les RPS.

**Quelle(s) mission(s) pour l'instance de pilotage ?** L'analyse de 20 accords ayant mis en place un COPIL permet de cerner de plus près les missions qui lui sont dévolues.

La fonction principale mise en avant est rarement celle du « pilotage » au sens de la prise de décision qui, elle, incombe à la seule direction.

Les groupes mis en place procèdent à des « analyses » et « donnent un avis » aux différentes étapes du processus. Ils sont pour la majorité « forces de proposition » et émettent des « préconisations ». De façon plus exceptionnelle, ils peuvent être saisis de situations individuelles ou collectives, déterminer des indicateurs, contribuer à la politique de sensibilisation de l'entreprise, aider à la construction d'outils méthodologiques, etc.



**Quel devenir de l'instance de pilotage ?** Si les partenaires sociaux ont apporté des précisions sur le rôle de l'instance de pilotage, ils sont restés imprécis sur ses moyens et sa durée de vie. On peut penser qu'il existe un lien implicite entre son fonctionnement et la durée de l'accord. La question sera nécessairement reprise d'une façon ou d'une autre au terme de l'accord pour ceux qui ont une durée déterminée, mais uniquement à l'initiative d'une des parties pour les accords à durée indéterminée. Le devenir de l'instance sera sans doute une opportunité d'engager un bilan de l'accord lui-même.

### Exemples de clauses

**Le COPIL assure parfois un rôle de pilotage mais plus généralement un rôle de suivi durant les deux étapes essentielles du diagnostic et du plan d'actions.** Ainsi, le COPIL « analyse les approches sur l'identification des sources de stress, propose des bonnes pratiques et un plan d'actions ciblées et donne son avis sur modèle d'évaluation des sources de stress » (entreprise de machines et d'équipements). Chez un équipementier automobile, « le Comité de suivi paritaire central assure pendant la mise en place du diagnostic le bon déroulement de sa mise en place au niveau central ; le suivi du bon déroulement de la communication relative au Mieux être au travail ; après la restitution du diagnostic, le suivi des actions qui seraient mises en œuvre au niveau du groupe ; l'analyse du reporting de la mise en œuvre des plans d'actions des sociétés juridiques ».

**Mais la mission du COPIL peut être plus large.** Dans l'industrie aéronautique, une Commission de prévention du stress se réunit 2 fois par an avec pour mission d'émettre un avis sur un pré-diagnostic, définir les priorités mises en œuvre dans le programme d'actions, donner un avis sur un projet de programme d'actions, valider des demandes d'études complémentaires, suivre l'évolution des indicateurs du pré-diagnostic de vulnérabilité au stress.

Un organisme de sécurité sociale crée un Groupe de travail qui a pour missions d'étudier les causes et facteurs de stress liés au travail à l'aide d'un questionnaire et d'entretiens collectifs et individuels réalisés par les membres du groupe, de proposer des indicateurs et un programme d'actions. Une entreprise de l'industrie pharmaceutique crée un Groupe projet au sein de chaque établissement : « Il donne un avis à toutes les étapes et établit un bilan global des actions menées. Une compagnie aérienne crée un « Groupe pluri corporate de prévention des RPS au niveau groupe » chargé d'animer la politique de prévention de la compagnie et de piloter les programmes d'actions élaborés dans les établissements. Un groupe par établissement définit et pilote le plan annuel : « il établit une première analyse, réalise un diagnostic approfondi et établit un plan d'actions ».

**Certaines instances ont un véritable rôle de régulation.** Un exploitant autoroutier crée ainsi une Commission risques psychosociaux qui « traite des dossiers individuels ou collectifs (elle peut être saisie par un salarié, groupe de salariés ou IRP), étudie les indicateurs, produit un tableau de bord annuel, propose des améliorations et/ou des évolutions du dispositif et peut présenter ses préconisations à la direction ». Une Commission centrale Qualité de la vie au travail créée au niveau groupe se voit confier l'examen annuel du plan prévention groupe, l'information des modifications importantes d'organisation du travail, la proposition et le suivi des actions de sensibilisation et de formation, le suivi de l'évolution et l'enrichissement des indicateurs, l'élaboration de missions d'études confiées à un ergonomiste, la possibilité de confier un audit de prévention par an à un expert extérieur.

**Certains accords prévoient les conditions de participation au choix d'un consultant extérieur.** L'un d'eux fixe des critères de choix (expertise avérée, qualité et rigueur de la

démarche méthodologique, validité scientifique des outils de mesure utilisés, références dans le métier où se produit l'intervention, expériences, compétences et qualification des intervenants, possibilité de travailler de manière paritaire, capacité à conduire une approche pluridisciplinaire tant sur le plan organisationnel, psychologique que sur celui de la santé physique et mentale), et une procédure de sélection (appel d'offre sur la base d'un cahier des charges, possibilité pour chacune des OS de communiquer les coordonnées d'un cabinet, communication de la liste des organismes ayant répondu, « entretien d'audition » en présence du CHSCT RPS).

#### 4.5. L'information des salariés

**L'information des salariés : un volet peu identifié dans les accords.** Seuls 24% des accords prévoient une forme de communication sur le contenu de l'accord et 14% sur l'étape spécifique du diagnostic. Cela ne préjuge pas de la façon dont l'information est effectivement mise en œuvre. Mais les négociateurs n'ont pas fait de ce point, un objet de la négociation.

Le processus de négociation qui s'est engagé est atypique puisqu'il porte sur la prévention d'un risque professionnel. La négociation, portant essentiellement sur la méthodologie, ne produira pas de résultats perceptibles dans un délai rapide permettant aux salariés de faire un lien entre l'accord et sa déclinaison effective. Autant de motifs qui auraient dû conduire les partenaires sociaux à prévoir des vecteurs directs d'information en direction des salariés sur les raisons, l'objet et les termes de l'accord aux différentes étapes de sa mise en œuvre.

##### Exemples de clauses

**Les accords qui ont mis l'accent sur l'information et la communication directe auprès des salariés font état de supports variés.** L'information des salariés est parfois organisée sur un support intranet/affichage dans le souci de « *mettre en avant l'impartialité, la confidentialité et le but recherché. Pour ce faire un flash intranet relayé par des affichages dans les locaux habituels sera réalisé. Par ailleurs, chaque questionnaire envoyé sera accompagné d'un courrier expliquant la démarche de prévention ainsi que la méthodologie retenue* ».

L'information peut aussi passer par la réalisation d'actions de sensibilisation : campagnes, plaquettes, supports d'aide à l'appropriation de la démarche, conférences, etc. (exploitant d'un ouvrage public, banque nationale, groupe sidérurgique, entreprise agroalimentaire, entreprise d'expertise conseil, entreprise du BTP, groupes pharmaceutiques, etc.). Elle est parfois ciblée sur les managers (propreté, grande distribution) ou réservée à l'étape de mise en œuvre du programme d'actions (restauration).

#### 4.6. Le pré-diagnostic et les indicateurs

La première étape d'une démarche de prévention des RPS passe par un pré-diagnostic qui suppose l'identification des indicateurs préexistants et un état des lieux des actions déjà engagées.

**Quels indicateurs pertinents dans le cadre du pré-diagnostic ?** La pertinence du recueil et la sélection d'indicateurs (liés au fonctionnement de l'entreprise, aux relations sociales et à la santé et la sécurité des travailleurs) sont intrinsèquement liées à l'activité de l'entreprise. Ainsi,

le taux d'absentéisme peut se révéler un indicateur potentiel dans une entreprise mais n'aura pas de sens dans une entreprise où les RPS rejaillissent par le présentéisme.

Le suivi de ces indicateurs n'est pas une fin en soi mais peut être un outil d'alerte d'autant plus pertinent qu'il s'inscrit dans le cadre d'un état des lieux partagé. Dans tous les cas si les indicateurs peuvent révéler l'existence de RPS en exprimant la façon dont l'altération de la santé se manifeste sur le fonctionnement de l'entreprise, les relations sociales et la santé physique et mentale, le lien de causalité reste fragile. Seule une évaluation de qualité des facteurs de RPS permet de mettre en évidence, leur présence ou non dans l'entreprise. Cependant, la discussion sur la pertinence des indicateurs, leur collecte et leur interprétation, participe à la construction du dialogue.

**Quels indicateurs sont identifiés dans les accords ?** Dans la phase de pré-diagnostic, des indicateurs sont identifiés dans 47% des accords (76% des accords de fond). Les indicateurs retenus sont des indicateurs de fonctionnement (84%) et des indicateurs de santé (75%) différents de ceux proposés dans l'ANI sur le stress au travail.

Dans certains accords, la spécificité de quelques indicateurs révèle un travail de fond des négociateurs qui ont cherché à traduire au mieux les données pouvant être selon eux à la fois des signes d'alerte et des indicateurs de suivi pertinents.

Il y a tout lieu de penser que l'échange sur les indicateurs une fois mesurés sera un des temps forts de dialogue compte tenu des interprétations possibles de chacun d'eux.

### Exemples de clauses

Ainsi, une coopérative a mis en place des indicateurs de suivi dans 3 domaines :

- Macro-économique (ancienneté moyenne, âge moyen des salariés, turn-over, évolution du pouvoir d'achat) ;
- Qualité des relations sociales et du dialogue social (nombre d'heures consacrées au délégués syndicaux, nombre de délégués, nombre d'accords d'entreprise signés par an, nombre de communiqués de la direction, nombre de doléances exprimées) ;
- Organisation du travail et/ou gestion des RH (nombre d'inaptitudes définitives, de reclassements, de maladies professionnelles, montant dépensé pour les aménagements de postes, nombre d'études de postes réalisées sur l'année, de visites spontanées auprès du médecin du travail, de salariés occupant un emploi alternant ou de nuit, d'entretiens annuels de développement, absentéisme, etc.).

Après avoir rappelé qu'il n'existe « *aucun indicateur exclusif, direct et incontestable en matière de RPS, ni de mesure d'un niveau de bien être à un instant donné* », une entreprise de matériels électriques tente néanmoins « d'approcher » la situation au moyen d'indicateurs similaires à ceux de l'exemple précédent qu'elle qualifie de révélateurs d'un « dysfonctionnement social » auxquels elle ajoute les postes non pourvus, la qualité des produits par causes, le changement de localisation de production entre les unités du groupe, la part de personnes en rémunération variable, les ruptures et manquants tout au long de la « Supply Chain ».

## 4.7. Le diagnostic proprement dit : l'évaluation des facteurs de RPS

**L'évaluation des facteurs de RPS est une étape déterminante de la qualité d'une démarche de prévention.** L'évaluation des facteurs de RPS est une étape déterminante : elle répond à une obligation légale pour l'employeur en matière de prévention et d'évaluation des risques professionnels (articles L 4121-1 et suivants du code du travail). De sa qualité dépend la construction d'un programme d'actions de prévention efficace. En effet, l'évaluation permet d'objectiver les situations de risque pour asseoir les décisions à mettre en place à court, moyen et long terme. Elle permet aussi de cibler des catégories professionnelles, métiers, sites ou situations de travail particulières de façon à tendre à l'exhaustivité. Autant de raisons qui appellent la définition des modalités d'expression des salariés sur leur travail. Le recours à un questionnaire ne rend compte que partiellement du point de vue des salariés. Y associer des observations de terrain, la réalisation d'entretiens selon des modalités à définir... ou associer ces différents modes de recueil d'informations mérite donc d'être débattu.

L'analyse des accords nous apporte des précisions d'une part sur la nature des facteurs de RPS que les partenaires sociaux entendent évaluer et d'autre part sur la méthode d'évaluation retenue.

### 4.7.1. Nature des facteurs de risques

**Quels facteurs identifiés ?** La lecture et la compréhension des facteurs de RPS est un préalable de l'évaluation de ces risques. 44% des accords (67% des accords de fond) identifient des facteurs de RPS. Parmi eux, 28% correspondent aux facteurs énumérés dans l'ANI sur le stress au travail (l'organisation et des processus de travail, les conditions et l'environnement de travail, la communication et les facteurs subjectifs).

Les quatre facteurs de RPS identifiés prioritairement par les accords sont :

- Les exigences liées à l'organisation du travail telles que par exemple la charge de travail, la pression en termes de délais ou l'équilibre entre vie privée et professionnelle (65%) ;
- Les relations de travail (61%) ;
- Les exigences émotionnelles telles que par exemple l'accueil du public ou la gestion des incivilités (50%) ;
- L'accompagnement du changement (49%).

La volonté de prendre en compte les situations de changements (les situations visées n'étant toute fois pas précisées) est donc mise en évidence.

**Quel lien entre les facteurs de RPS identifiés et l'activité de l'entreprise ?** La plupart des accords dresse une liste de facteurs de RPS indépendamment de l'activité de l'entreprise. Cela ne préjuge pas de la manière dont va être conduit le diagnostic notamment lorsqu'il est fait usage d'un questionnaire dans la mesure où il peut être adapté au contexte de l'entreprise et a fortiori si des entretiens permettent d'investiguer plus qualitativement l'ensemble des facteurs de risques.

En revanche, quand les accords se sont attachés à resituer les facteurs de RPS dans le contexte de l'activité de l'entreprise, ils contribuent à construire une compréhension partagée du contenu du travail et de son impact sur la santé des salariés.

### Exemples de clauses

#### **Certains accords identifient des facteurs de risque spécifiques à l'activité de l'entreprise.**

Ainsi un ascensoriste cite l'environnement de travail (aménagement des locaux, outils matériel, technologie, agression verbale, physique, exigence en matière de sécurité du technicien, de sécurité des usagers et de satisfaction des clients), les interventions en site sensible et les exigences du travail (horaires, charge de travail, petits, grands déplacements, astreintes, permanences).

Un groupe des télécommunications mentionne pour sa part, entre autres, l'environnement de travail (outils, open-space, système d'information, respect des pauses, temps de travail, ergonomie et nuisance des postes, etc.), le contenu du travail et ses exigences (délais, qualité, normes, objectifs, relations clients, complexité et évolution rapide des technologies, etc.), les méthodes de management (répartition des pouvoirs, contrôle, évaluation, reconnaissance, rémunération, rétribution, communication, absence de règles écrites, surveillance permanente et automatisée, objectifs non négociés, etc.), l'incertitude (liée à la politique de mobilité, à la rémunération, aux perspectives d'emploi, changements à venir, etc.) et l'instabilité professionnelle (changement de métiers, fermeture de sites, instabilité des collectifs de travail, etc.).

Une autre entreprise du secteur des télécommunications s'attache à identifier les problématiques spécifiques (attentes clients complexes et souvent formulées dans un laps de temps court, nécessité de respecter des procédures de risk-management internes garant de la qualité de la signature du groupe, sources d'erreurs multiples) à chacun de ses métiers : expertise comptable, audit, finance transformation et outsourcing, finance conseil et métiers du siège. S'ensuit une description des caractéristiques organisationnelles et des contraintes propres à chacune des cinq familles de métiers.

#### 4.7.2. Méthode d'évaluation

La nature même de « l'accord de méthode » aurait pu conduire les négociateurs à préciser la méthode d'évaluation des risques retenue mais ce n'est pas l'enseignement retiré de l'analyse.

**Une évaluation plus quantitative que qualitative.** La méthode d'évaluation des facteurs de RPS est précisée dans 52% des accords de méthode contre 64% des accords de fond.

Qu'il s'agisse d'un accord de méthode ou de fond, l'approche est majoritairement quantitative, par questionnaires dans 73% des cas, tandis que la moitié d'entre eux prévoit une dimension qualitative (entretiens, observation de terrain, etc.). 36% des accords combinent des modes de recueil d'informations quantitatifs et qualitatifs.

**Quelle évaluation quantitative ?** Les précisions apportées sur la nature des questionnaires utilisés ne sont pas les mêmes dans les deux types d'accords : le contenu des accords de fond indique que les questionnaires portent majoritairement sur l'organisation du travail.

A contrario, concernant les accords de méthode, à peine un tiers des questionnaires portent sur l'organisation du travail. Cette faible proportion s'explique par l'imprécision des accords de méthode sur ce que le questionnaire évalue.

Dans certains accords, les partenaires sociaux conviennent d'un recours à des questionnaires psychométriquement validés qu'ils adaptent parfois au contexte de l'entreprise pour les rendre plus pertinents.

**Une évaluation qualitative rarement mise en avant.** Le recueil qualitatif est quelques fois le seul retenu considérant qu'une évaluation fine de la perception du stress nécessite une expression libre et spontanée des salariés. Des accords impliquent parfois directement les membres du CHSCT ou les membres du COPIL dans cette étape.

### Exemples de clauses

Ainsi, une entreprise de mécanique s'inscrit clairement dans **l'évaluation quantitative avec recours à plusieurs questionnaires** : *« ils alimentent des données collectives de manière anonyme avec l'appui d'un cabinet de consultants. Plusieurs questionnaires sont proposés : mesure du stress psychologique pour indiquer le niveau de stress de l'individu, échelle HAD pour repérer les troubles anxieux et/ou dépressifs chez un individu et les perturbations émotionnelles pouvant créer ces troubles, échelle SP29 pour l'évaluation des facteurs de stress suivant 29 domaines, puis plusieurs questionnaires complémentaires pour enrichir les données socio-administratives globales afin d'obtenir des critères de sexe, zone géographique, catégories socioprofessionnelles. Une exploitation des données individuelles peut être réalisée par le médecin du travail. L'analyse des questionnaires individuels doit permettre de construire des analyses collectives et d'évaluer le stress professionnel pour différentes populations. Les facteurs de stress sont évalués par le biais d'un indice (indice de COOPER) qui allie présence de facteurs de stress et impact sur le niveau de stress. Le résultat permet de disposer d'une analyse des risques et d'identifier les priorités d'actions par secteur. Cette évaluation sert de base à l'élaboration du DUER ».*

Une entreprise d'entreposage et de services auxiliaires des transports croise **deux types de recueil de données** :

- Un questionnaire sur les 4 familles de facteurs de risques de l'ANI renseigné dans chacune de ses agences par 3 personnes (le responsable d'agence, un élu, le secrétaire du CHSCT). Ces questionnaires sont analysés par agence et sur l'ensemble de la société pour déterminer les axes des programmes d'actions en concertation avec le CCE.
- Un questionnaire adressé à chaque collaborateur : individuel et anonyme servant à construire les programmes d'actions prioritaires ciblés.

Une entreprise constructrice de véhicules automobiles s'appuie sur le médecin du travail pour proposer un questionnaire basé sur les outils de KARASEK, SIEGRIST et l'HAD, proposé lors de la visite médicale périodique et associé à un moment d'écoute privilégié par le médecin du travail. Le questionnaire est renseigné par les salariés qui le souhaitent. Les établissements peuvent localement ajouter jusqu'à 5 questions supplémentaires validées par le CHSCT et le médecin du travail. Le questionnaire doit permettre d'identifier les établissements, directions et populations les plus concernés par le stress, mettre en évidence les causes principales, construire un programme d'actions adapté, piloter le système de prévention et en juger l'efficacité. Le service médical joue ici un rôle pivot, puisqu'il gère les informations pour faire des analyses collectives ou prévenir des situations individuelles. Il gère également les codes d'accès. Le questionnaire initial sera de nouveau rempli lors des visites périodiques ultérieures.

Une entreprise de l'industrie pharmaceutique s'appuie sur **le contexte de restructuration** dans lequel elle se situe pour administrer un questionnaire permettant d'évaluer le niveau de stress, d'anxiété et de dépression. « *Un diagnostic est réalisé en cas de restructuration importante dans les 9 mois après la mise en place de la nouvelle organisation* ». Par ailleurs, un questionnaire est proposé lors de chaque visite médicale avec des modalités adaptées pour les collaborateurs itinérants.

Chez un transporteur aérien, une évaluation quantitative permet d'effectuer **un diagnostic rapide si une situation de risque l'exige**. Plusieurs types de questionnaires étant utilisés, un outil commun et partagé d'évaluation et de suivi dans le temps des RPS est sélectionné par « *le groupe pluridisciplinaire corporate* » pour établir des comparaisons transversales.

- Un questionnaire est administré par les services de santé au travail lors des visites médicales.
- Un questionnaire permet de faire un diagnostic rapide si une situation qui semble générer des RPS l'exige, auprès d'une sélection aléatoire de personnes, afin de dégager des actions rapides de prévention.

Un loueur de matériel réalise une évaluation quantitative reposant sur une enquête d'opinion pré-existante enrichie de la problématique du stress. L'enquête d'opinion internet est enrichie de 15 questions complémentaires portant spécifiquement sur le stress. Le questionnaire doit permettre des comparaisons entre populations selon le lieu de travail, le sexe, la tranche d'âge, l'ancienneté, les filières métiers et le statut, afin de pouvoir évaluer le stress d'une population donnée, tout en préservant l'anonymat par une limite quantitative qui conditionne l'exploitation des données. Des questions de même nature sont intégrées au sondage réalisé « *auprès des équipiers qui ont quitté la société* ».

S'agissant de l'évaluation qualitative, dans une entreprise de restauration, les **membres du COPIL ont été choisis de façon à avoir une vision globale et représentative des salariés de la société**. Le groupe est composé des DS, CHSCT, DRH, médecin du travail et se réunit tous les deux mois pendant huit mois. Sans recours à un questionnaire, c'est le COPIL qui fait remonter les remarques et attentes des salariés et partage les bonnes pratiques dans l'entreprise et/ou les régions. Le COPIL est divisé en groupes de travail. Chaque groupe travaille sur les quatre champs d'intervention du diagnostic et analyse les facteurs de RPS par type d'activité. La mise en place d'entretiens entre l'ensemble de ses acteurs doit permettre de consolider les données et d'aboutir à un diagnostic partagé.

Un fabricant de verre optique a choisi de **faire recueillir des données par un groupe de travail « entre pairs » à partir des diagnostic de terrain**. Il a constitué quatre groupes de travail animés par une psychologue clinicienne du travail et un intervenant extérieur :

- Un groupe de professionnels de la santé au travail constitué de médecin du travail, assistante sociale, infirmier, ergonome ;
- Un groupe « RH » composé de DRH et chefs d'établissement ;
- Un groupe de managers composé de responsables de département et responsables de service ;
- Un groupe de partenaires sociaux composé de DS des 5 syndicats représentatifs.

Des séances plénières composées des représentants de chaque groupe permettent de rapporter les préconisations et propositions d'actions émises par leur groupe. Ces diagnostics servent pour l'élaboration du plan de prévention.

L'évaluation qualitative donne parfois **un rôle important au médecin du travail**. Dans une entreprise du BTP, « *le diagnostic se fait à partir d'un recueil de renseignements caractérisant le milieu de travail et les pratiques de gestion de ressources humaines qui peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des salariés. Il est basé sur le dialogue avec les salariés, à l'occasion d'entretiens selon une grille prédéfinie de facteurs de RPS. Ces diagnostics sur les RPS seront conduits en partenariat avec la médecine du travail qui représente un interlocuteur clé dans cette démarche du fait de sa connaissance des salariés de l'établissement concerné et des problèmes de santé rencontrés. [...] Les diagnostics sont conduits sur plusieurs sites pour mener une analyse comparative et ressortir une évaluation des facteurs de risques au niveau entreprise et sur chaque entité (direction régionale ou service transverse) »*

Un équipementier automobile confie **un rôle pivot au CHSCT dans l'évaluation qualitative, en lien avec le groupe d'évaluation pluridisciplinaire**. Une réunion annuelle du CHSCT, élargi aux membres du service du personnel, correspondants environnement prévention et ergonomes, est dédiée à la définition des fonctions (métier d'un secteur, partie d'un secteur, etc.) à évaluer et sur lesquelles agir en priorité. Des propositions d'actions sont définies pour réduire les RPS. Sur le périmètre de chaque CHSCT, au moins une fonction prioritaire doit être analysée chaque année. Tous les salariés de la fonction ciblée bénéficieront d'un temps d'écoute animé par le médecin du travail, un infirmier ou un animateur du groupe d'évaluation pluridisciplinaire (GEP), sur leur perception du travail au regard des grandes catégories de facteurs de risques. Le GEP utilisera les remontées sous forme anonyme et collective pour construire le programme d'actions.

Une entreprise de l'industrie alimentaire confie l'évaluation qualitative à un prestataire chargé de réaliser l'état des lieux à partir :

- De l'examen de documents : comptes rendus des réunions instances représentatives du personnel, documents uniques d'évaluation des risques, bilans sociaux, rapports annuels des services de santé, politiques RH, enquêtes internes réalisées.
- D'entretiens avec le médecin du travail, le président, le secrétaire et les membres du CHSCT, le responsable RH, les délégués syndicaux de chaque établissement.

**Plusieurs entreprises associent évaluation quantitative et qualitative**. Ainsi, dans une entreprise du BTP, l'approche qualitative est assurée par des groupes de 12 à 15 salariés de différents statuts, métiers et emplois, animés par un consultant. Les participants sont désignés par tirage au sort avec leur accord clair et non équivoque. L'approche quantitative est réalisée au sein des groupes. L'analyse qui découle des données collectées permet d'élaborer 30 questions s'inspirant du questionnaire de KARASEK et environ 70 questions issues des données produites par les groupes. Ces questionnaires sont proposés à l'ensemble du personnel sur la base du volontariat. Ils sont retournés et exploités par le consultant expert et servent à élaborer le programme d'actions. Un groupe de services de soutien aux entreprises mêle une approche quantitative sous forme de questionnaire administré à l'ensemble des salariés des entités incluses dans le périmètre de l'UES (accessible par un lien internet avec un temps de 30 minutes pris sur le temps de travail et sur un créneau déterminé avec la hiérarchie pour tenir compte des contraintes d'exploitation) et une approche qualitative effectuée sur un site à partir d'une réunion de cadrage avec le CHSCT qui définit les modalités du choix **des groupes d'expression des salariés**. Ces groupes d'expression doivent se composer de 8 volontaires, comptant des représentants du personnel, qui seront réunis à 3 reprises et animés par un



consultant. Le consultant recevra en outre en entretien individuel une dizaine de salariés couvrant l'ensemble des métiers et plateaux.

Certains groupes ou entreprises comportant des entreprises ou établissements multiples sont soucieux d'**assurer un recueil de données homogène tout en laissant une place aux données spécifiques par entreprise ou établissement**. Ainsi, un groupe d'assurance prévoit que chaque entreprise du groupe détermine la méthode de diagnostic retenue (questionnaire, entretien, indicateurs de santé, observation de l'activité, etc.) de sorte que l'évaluation soit homogène dans les différents établissements pour permettre des comparaisons et prioriser les actions. Un consultant au niveau de l'entreprise, choisi par la commission de suivi, garantira la neutralité d'analyse. Des analyses collectives seront faites pour les différentes populations de l'entreprise en tenant compte des contextes appropriés de chaque entreprise (géographique, genre, catégorie socioprofessionnelle, etc.).

Un équipementier automobile met à disposition des établissements une **boîte à outils**. Un questionnaire bien être au travail en 34 questions est mis à la disposition des établissements, utilisable après consultation des CHSCT d'établissements, qui peuvent aussi s'appuyer sur des entretiens individuels, menés par la DRH ou le service de santé au travail, des groupes de discussion ou une synthèse des visites médicales sous réserve du respect du secret médical.

Enfin, certaines évaluations associent **l'identification des situations de stress individuel et le diagnostic collectif** en vue de définir des axes prioritaires. Un groupe de l'industrie aéronautique instaure la détection et l'évaluation du stress individuel par la vigilance de la hiérarchie, le rôle du médecin du travail lors des visites médicales, les « capteurs » désignés par la direction, et les instances représentatives du personnel. Ces personnes doivent s'efforcer d'avoir une première rencontre avec le salarié et informent le médecin du travail aussi rapidement que possible. **La détection du stress collectif** est assurée par un pré-diagnostic de vulnérabilité établi annuellement dans chaque établissement par secteur hiérarchique ou opérationnel ne dépassant pas 100 personnes. Il s'appuie sur des indicateurs généraux RH arrêtés en concertation avec le CHSCT, la consolidation des informations recueillies par le médecin du travail lors des visites, les psychologues, le prestataire du numéro vert et les données collectives consolidées à partir de l'enquête EVREST. Le groupe procède alors à un classement des différents secteurs sur une échelle de vigilance de 3 niveaux :

- Secteur vigilance normale : pas de cas individuel et plus de la moitié des indicateurs généraux des données de l'enquête EVREST du secteur sont inférieurs ou égaux aux moyennes constatées sur l'établissement ;
- Secteur soumis à vigilance renforcée : pas de cas individuel et plus de la moitié des indicateurs généraux des données de l'enquête EVREST du secteur sont supérieurs à la moyenne enregistrée sur l'établissement ;
- Secteur justifiant d'un diagnostic approfondi et d'un programme d'actions : des cas individuels ont été enregistrés depuis le dernier pré-diagnostic et les  $\frac{3}{4}$  des indicateurs généraux des données de l'enquête EVREST du secteur sont supérieurs aux moyennes enregistrées sur l'établissement.

## 4.8. Les axes du programme d'actions

### 4.8.1. Des axes d'actions identifiés mais encore peu développés

Définir les axes du programme d'actions devrait être une caractéristique forte des accords de fond. Pourtant, ces axes sont parfois peu développés.

Ce constat s'explique par l'absence de diagnostic abouti au moment des négociations. Sans résultat de l'évaluation des facteurs de RPS, il n'est pas évident, sauf pour les entreprises qui travaillaient déjà sur le sujet, de formaliser un programme d'actions précises .

Par contre les entreprises ayant travaillé sur les risques potentiels liés à leur activité ont pu définir des axes d'actions. Les secteurs du nettoyage et de la restauration savent qu'ils doivent travailler sur la relation client, les contraintes horaires et l'articulation des temps de vie. Les secteurs en contact avec le public peuvent identifier des pistes sur les violences externes, les incivilités. Tous les secteurs peuvent travailler en amont sur l'anticipation des changements à partir des retours d'expériences.

Ces axes identifiés ne sont pas dépendants, dans leur principe, du résultat complet du diagnostic, mais ce dernier permettra d'évaluer l'importance de tel ou tel facteur de risque et par conséquent de planifier la prévention.

Enfin, les axes d'actions font peu de lien avec d'autres problématiques de santé au travail. De par leur nature multifactorielle, les RPS font écho à d'autres problématiques en santé au travail. Des liens existent avec les troubles musculo-squelettiques (TMS) ; des axes de travail auraient pu être explorés en lien avec le déploiement de la GPEC ou la question de l'emploi des seniors, mais peu d'accords le font : 18% avec la GPEC , 9% avec les seniors.

### 4.8.2. Les accords de fond identifient en priorité des actions de formation de l'encadrement et des axes centrés sur l'individu

Parmi les axes d'actions formalisés dans les **45 accords de fond**, les mesures identifiées portent prioritairement sur la formation des personnels d'encadrement (87%).

On constate dans l'analyse consacrée aux actions de formation de l'encadrement (point 4.9) que les clauses des accords posent plus un principe de formation qu'ils n'en fixent un contenu précis. Lorsque des précisions sont apportées, la formation porte sur la compréhension de ce que recouvre le risque psychosocial, la position et les exigences de la fonction du personnel d'encadrement, le développement de la capacité à détecter les situations à risques et les salariés en difficulté, et les solutions ou relais proposés dans le cadre de leur prise en charge.

Ce contenu est cohérent avec l'importance donnée dans les axes prioritairement retenus à la mise en place de procédures d'alerte (62%) mais aussi aux relations de travail (62%) ou encore la mise en place d'une cellule d'écoute psychologique (40%).

On constate que les 16% d'accords de méthode qui définissent des axes d'actions font aussi de la formation des personnels d'encadrement un axe prioritaire (87%) et retiennent parmi les axes

à développer : la mise en place de procédures d'alerte (45%), de cellule d'écoute psychologique (32%), les relations de travail (19%).

#### 4.8.3. Les axes d'actions touchant à l'organisation du travail et à la prise en compte des changements sont également identifiées mais dans des proportions moindres

Sans être systématiquement identifiées dans les axes prévisionnels, les actions touchant à l'organisation du travail sont listées comme devant faire l'objet d'une analyse dans la construction du programme d'actions dans 60% des accords de fond. Parmi eux, 35% abordent le manque d'autonomie et de marge de manœuvre, 40% les exigences émotionnelles et 40% la question de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Cependant quasiment aucun accord n'identifie l'impact des NTIC comme un axe de travail possible pour maîtriser leur juste place dans la sphère professionnelle et éviter l'empiètement croissant sur l'espace privé. Il est également intéressant de constater que 47% des accords de fond identifient la prise en compte des changements comme un des axes du programme d'actions. Le développement consacré à ce thème au point 4.11 apporte des précisions.

Toutefois, les accords de fond, lorsqu'ils identifient avant tout des actions d'appui individuel, des systèmes d'alerte et d'appui psychologique, passent à côté des enjeux collectifs ou organisationnels dans les axes qu'ils retiennent a priori.

#### Exemples de clauses

Parmi les 45 accords de fond, des axes de programmes d'actions ont été extraits de 10 d'entre eux et sont présentés ci-dessous.

Les programmes d'actions de certains accords mettent l'accent sur **la régulation des relations de travail mais aussi la régulation des tensions**. Une entreprise de matériels électriques distingue **la prévention primaire** (anticiper et accompagner les changements, s'appuyer sur les compétences managériales et les renforcer par une information et/ou formation sur ce que sont les RPS afin de ne pas confondre cause et symptôme, en s'appuyant sur le déploiement d'une démarche et d'outils) **et la prévention secondaire** (faire évoluer l'organisation du travail (rythme, aléas répétitifs, etc.) et limiter les RPS en établissant un fonctionnement plus serein et bénéfique pour tout le monde). Ainsi, **dans la détermination des objectifs**, le manager devra plus particulièrement veiller à leur cohérence d'ensemble entre les membres d'une équipe, leur adaptation aux situations spécifiques, leur suivi dans le temps, « *au moyen d'un bilan intermédiaire, sans attendre la fin de l'année* ». L'entreprise privilégie des régulations au sein des équipes, en cas de besoin un recours auprès du management N+2 et en cas de blocage, l'intervention d'un tiers externe (médiation).

Certains accords tentent d'agir sur l'ensemble des registres : **équilibre vie professionnelle/vie privée, place du management de proximité, développement des compétences, identification des bonnes pratiques**. Ainsi, un groupe agroalimentaire identifie cinq axes d'actions :

- **Equilibre entre vie professionnelle/vie familiale et personnelle** : « *l'entreprise n'ayant pas la culture du présentisme, un salarié doit se sentir et est autorisé à partir avant que tous ses collègues ou son manager ne quitte le site, s'il a effectué ses horaires et/ou s'il estime dans le*

*cadre de l'autonomie dont il dispose pour gérer son temps et réaliser ses objectifs, que sa journée est terminée » ;*

- **Organisation du travail et changement d'organisation** : assurer un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes, donner à tous les acteurs de l'entreprise la possibilité d'échanger à propos de leur travail, assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, donner des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque salarié ;

- **Evolution du management** : *« la direction et les organisations syndicales s'engagent à faire confiance à la personne et la respecter dans son identité professionnelle et enrichir les mécanismes de reconnaissance des salariés en s'adressant à la personne et pas seulement à la fonction »*. Il s'agit de développer le management de proximité : taille humaine des équipes, turn-over moins rapide des managers, parcours de terrain pour les nouveaux managers, encourager la promotion interne pour mieux valoriser les mémoires de l'entreprise, lors des **entretiens individuels** privilégier les progrès réalisés, à réaliser et mesurer les compétences développées dans le cadre du travail et pas seulement les résultats obtenus, donner du sens au travail en impliquant les salariés dans la **définition des objectifs**, en leur donnant une marge d'appréciation et de manœuvre dans la mise en œuvre de leur mission et en acceptant le droit à l'erreur, rendre incontournable la formation du management à la conduite des entretiens d'évaluation, intégrer dans la formation des compétences en gestion du changement, prévention du stress, prévention de la souffrance au travail, formation au dialogue social et rôle des IRP ;

- **Formation/sensibilisation de l'ensemble des acteurs et vigilance collective** : former l'ensemble des acteurs (direction, managers, IRP) aux facteurs de stress, privilégier une prise en charge collective *« éviter que les propositions ne se limitent à des systèmes 'à la mode' : numéro vert, coaching, prise en charge individuelle du stress (relaxation, sport, etc.) qui ne traitent pas les causes profondes du stress »*, assurer une vigilance collective par la mise en place de référents à solliciter (CHSCT, encadrement, responsable RH, médecin du travail) ;

- **Gestion des carrières** : maintenir et développer le niveau des compétences par la formation (passerelles métier, évolution technologique, etc.), accès de tous les salariés au Plan de développement individuel.

De même une entreprise de la propreté axe son programme d'actions autour de 3 orientations :

- **Equilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** : mobilité professionnelle à la demande visant au rapprochement domicile travail, développement de l'expérimentation d'horaires journée lorsque le cahier des charges déterminé par le client fixe un engagement de responsabilité sociétale à ses prestataires, aide à la maîtrise des compétences clefs du métier en favorisant une démarche de co-investissement notamment par le DIF, soit dans le cadre de l'emploi ou d'un projet de réorientation professionnelle ;

- **Développement de bonnes pratiques managériales** considérées comme un pré-requis à l'accession à une fonction managériale (aider et valoriser ses équipes, organiser et déléguer les responsabilités, être solidaire des équipes, former et développer les compétences de ses équipes, porter une attention particulière aux collaborateurs fragilisés de manière ponctuelle ou permanente).

*« La dynamique en matière de bonnes pratiques managériales est ici impulsée par l'engagement du directeur général de réunir deux fois par an un groupe de salariés de la Division propreté pour échanger et débattre sur le stress au travail et faire le point sur les actions engagées en la matière »*.

- **Créer un code des bonnes relations professionnelles** : *« L'environnement professionnel doit être le lieu de socialisation privilégié dans une société où force est de constater une primauté de l'individualisme et où les codes des bonnes relations sociales sont bousculés. La direction et les OS conviennent de la nécessité de créer un code des bonnes relations professionnelles au*

*sein de l'entreprise fondé sur des principes simples de relations humaines de 1<sup>er</sup> niveau contribuant à la sérénité du climat de travail. [...] Les managers seront par leur exemplarité les ambassadeurs de ces principes : Respect [...], Ecoute [...], Considération [...] ».*

**Certaines entreprises articulent les actions de prévention individuelles et collectives.** C'est le cas d'un groupe de l'industrie électronique qui prévoit des **actions de prévention à l'égard du salarié** (possibilité d'échanger régulièrement à propos de son travail, de son rôle et des conditions de sa réalisation afin d'éviter notamment les situations d'isolement, d'assurer les conditions d'une bonne adéquation entre objectifs fixés et la charge de travail, d'évaluer son activité dans le cadre d'un processus qui intègre une dimension collective de clarifier les objectifs de l'entreprise et son rôle, procédure d'alerte pour la prévention des situations individuelles relevant du non respect des principes fondamentaux tels que discrimination, harcèlement, etc.) et des **actions de prévention collective** qui découlent du diagnostic conduit au sein des entreprises du groupe mais intègrent aussi les projets de redéploiement touchant l'organisation du travail (décisions d'aménagement important, introduction de nouvelles technologies, etc.).

Un groupe de la restauration favorise **un management qui contribue à rendre le salarié acteur de son parcours à chaque étape de sa vie professionnelle**. Son programme d'actions s'oriente donc sur l'organisation d'outils et d'entretiens favorisant autant la réflexion individuelle sur les objectifs, que la mise en place d'un parcours professionnel offrant des perspectives :

- **Partenariat recrutement avec Pôle Emploi** : afin de bénéficier de sa connaissance des métiers, de favoriser une gestion prévisionnelle et décentralisée, anticiper les besoins, assurer la réactivité et l'implication des personnes concernées.
- **Aménagement du temps de travail** : considéré comme central afin que chacun puisse trouver un équilibre entre les contraintes des horaires de la restauration et les souhaits individuels liés à la vie personnelle ; horaires permettant aux parents de jeunes enfants de bénéficier du mercredi, prise en compte de 90% des desideratas d'horaires ponctuels, mise en place d'un outil d'aide à la planification pour garantir une meilleure équité à la conception des horaires et permettre une gestion prévisionnelle affinée.
- **Prévention des RPS** : partenariat avec la branche risques professionnels de la CNAM-TS, notamment pour travailler en amont des projets de changements organisationnels, techniques, humains, partenariat avec les services de santé au travail, analyse mensuelle du DU par les DP, CHSCT sur les actions correctives proposées et les axes de progrès.
- **Relations sociales : présence d'IRP dans chaque restaurant** (DP et CE quel que soit l'effectif, considérés comme acteurs de proximité à l'écoute des salariés et relais auprès des directeurs face aux situations de mal être et de souffrance portées à leur connaissance), **entretien managérial d'accompagnement** (entretien mensuel à la demande conçu comme « un moment d'échange et d'écoute privilégié au cours duquel le salarié se sent véritablement reconnu » permettant de « créer du lien entre manager et managé », « repérer les difficultés rencontrées, écouter les propositions de plan d'actions du managé »).
- **Reconnaissance** : parcours qualifiant en développant la VAE, promotion interne possible pour tous qui « permet de se projeter dans la durée ».

Dans le transport aérien, un accord de groupe identifie les « domaines » dans lesquels des actions devront être renforcées et complétées au niveau des entreprises et crée des fiches d'actions pratiques de prévention des RPS (FAP) élaborées selon un ordre de priorité, dans les 6 mois suivant la signature de l'accord. Elles porteront sur des aspects collectifs ou personnels. Exemples : domaines d'action de prévention des RPS, 7 leviers managériaux pour

développer bien être et efficacité au travail, 8 formes de reconnaissance en milieu de travail, l'accompagnement des salariés en phase de transition individuelle, la reconnaissance des seniors dans les équipes, les bonnes pratiques d'utilisation des NTIC électronique (courriel, smartphone, nouvelles applications informatiques, progiciel de gestion intégré). Un second volet porte sur **la gestion des RH et de l'emploi** : définition de postes et processus d'évaluation (définition de poste, entretien destiné à fixer des objectifs mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis), accompagnement des salariés en phase de transition individuelle (raison médicales, nouvelle mission, attente d'affectation, suppression de poste, retour à l'emploi de permanents syndicaux, etc.).

Une autre compagnie de transport **distingue dans le programme d'actions celles non liées au diagnostic et les autres** : l'accord comporte un volet fixant les actions concrètes à réaliser en priorité, ces actions n'étant pas liées à un diagnostic préalable plus approfondi, et un volet définissant la démarche complémentaire prévue, les actions à mettre en œuvre le cas échéant, étant liées à un diagnostic préalable.

Dans une caisse de sécurité sociale, **le programme d'actions porte sur le stress et les incivilités** : dispositif de protection du personnel d'accueil contre les incivilités émanant de personnes extérieures à l'organisme (définition des formes d'incivilité, recensement des éléments déclencheurs, mesures de prévention, dispositif d'assistance, procédure de signalement, accompagnement médical, suivi psychologique, accompagnement juridique et prise en charge des frais, mesures à l'encontre des assurés auteurs d'actes d'incivilités).

Un office public d'habitation **crée une direction de la qualité de la vie au travail** composée d'un service conditions de travail et sécurité des salariés et d'un service bien être au travail, avec, entre autres, pour missions :

- De mettre en cohérence et améliorer la synergie entre les différents acteurs contribuant à la qualité de la vie au travail ;
- D'actualiser le document unique sur l'ERP et les programmes d'actions qui en découlent ;
- D'être plus efficace dans la coordination et la prise en charge individuelle et collective des situations de souffrance ;
- De piloter des actions innovantes dans le domaine de la qualité de vie au travail et de la responsabilité sociale de l'entreprise et les évaluer ;
- De piloter un programme d'actions pour développer la cohésion et la convivialité dans l'établissement.

A noter un cas unique de dotation budgétaire dans un établissement culturel qui alloue **un budget initial** de 50000€ à la conduite de sa démarche de prévention, ce budget prenant « *en compte ensuite les besoins de financement nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action* ».

#### **4.9. Les dispositions relatives à l'encadrement**

Le personnel d'encadrement a une position stratégique sur les enjeux de santé sécurité au travail. L'affirmation n'est pas nouvelle mais elle a pris une place particulière dans les accords signés sur la prévention des RPS dans la mesure où ils sont au cœur des relations de travail : participation à la définition et l'organisation du travail, temps et compétence requise pour animer les équipes. Celle-ci doit être d'autant plus solide que la fonction d'animation prime sur la fonction technique dans le secteur des services, les attentes des salariés étant sur ce point de plus en plus importantes.

Il y est peu souvent question de « ligne managériale » prenant en compte l'amont, le niveau le plus haut, les niveaux intermédiaires jusqu'à l'aval, c'est à dire l'encadrement de proximité qui est le plus fréquemment visé dans les personnels cible des actions de formation.

Or, à trop faire porter la problématique des RPS sur les seules épaules d'une catégorie de personnel d'encadrement il y a un risque de le mettre en situation d'injonctions paradoxales : c'est en effet lui demander de concilier des objectifs de résultat et des objectif d'animation des équipes impliquant des temps de coordination, d'ajustement requis par les aléas du travail et des temps de communication avec les salariés. Or rien ne garantit qu'il soit prévu de revoir la charge de travail globale ainsi modifiée de ces salariés au regard des nouvelles attentes formulées.

Un extrait d'accord synthétise la difficulté de la fonction d'encadrement et par conséquent ses exigences : « *le personnel d'encadrement de proximité pouvant être à la fois source de stress, victime de stress et sollicité par un collaborateur pour tenter de résoudre une situation de stress* ».

Compte tenu de ce positionnement stratégique, la formation du personnel d'encadrement sur la compréhension et la prévention de la santé physique et mentale, devient désormais une nécessité d'autant que ce n'est pas un acquis dans le cursus de formation des écoles d'ingénieurs et de managers.

Qu'il s'agisse d'accords de fond ou d'accords de méthode, dès lors qu'ils envisagent les axes du programme d'actions, 8 accords sur 10 prévoient des formations pour l'encadrement mais aucun ne donne de précisions suffisantes pour que l'on puisse se faire une idée du contenu des formations envisagées.

#### 4.9.1 La position stratégique du personnel d'encadrement et des pratiques managériales

Les accords soulignent la nécessité de « faire évoluer le management », mais n'évoquent pas ou peu les moyens donnés autres que les formations qui leur sont massivement proposées.

Des accords s'efforcent cependant d'identifier les bonnes pratiques managériales autour de principes qui sont au cœur de la position du cadre de proximité. D'autres accords identifient les acteurs impliqués dans la prévention des RPS.

##### **Exemples de clauses**

Un accord dans le secteur de la culture est précis quant au rôle de l'encadrement : « *le management joue également un rôle essentiel dans la prévention des risques psychosociaux. C'est lui qui organise au quotidien l'activité de ses équipes ; il doit aussi être un relais essentiel entre ses équipes et sa hiérarchie, en faisant remonter les difficultés rencontrées par ses équipes et en les informant sur les orientations et projets de l'établissement. Pour cette raison, les actions envisagées devront comprendre des actions de formation à l'attention du management, afin de le soutenir dans son quotidien et lui donner les moyens d'aménager des moments et des espaces d'échange avec les équipes* »

Une entreprise de propreté s'engage « *dans une identification des bonnes pratiques managériales et des conséquences clefs attachées pour ensuite les considérer comme un pré*

*requis à l'accession à une fonction managériale* ». Parmi les bonnes pratiques identifiées, certaines sont d'ores et déjà citées :

- Aider et valoriser ses équipes ;
- Organiser et déléguer les responsabilités ;
- Etre solidaire des équipes ;
- Former et développer les compétences de ses équipes ;
- Porter une attention particulière aux collaborateurs fragilisés de manière ponctuelle ou permanente.

Dans l'industrie alimentaire, un groupe fait porter l'un de ses cinq axes de progrès sur : « **l'évolution du management** : *la direction et les OS s'engagent à faire confiance à la personne et la respecter dans son identité professionnelle et enrichir les mécanismes de reconnaissance des salariés en s'adressant à la personne et pas seulement à la fonction* » .

Sont ensuite cités les axes de management de proximité :

- Taille humaine des équipes, turn-over moins rapide des managers, parcours de terrain pour les nouveaux managers ;
- S'assurer que tout nouveau manager puisse bénéficier d'une prise de connaissance du groupe ;
- Encourager la promotion interne pour mieux valoriser les mémoires de l'entreprise, construire une relation de confiance dans la durée entre l'entreprise et ses salariés ;
- Lors des **entretiens individuels** privilégier la notion de progrès réalisés, à réaliser et mesurer les compétences développées dans le cadre du travail et pas seulement les résultats obtenus ;
- Donner du sens au travail : impliquer les salariés dans la définition des objectifs, leur donner une marge d'appréciation et de manœuvre dans la mise en œuvre de leur mission et accepter le droit à l'erreur ;
- Renforcer le rôle du manager de proximité pour garantir l'articulation du projet collectif et des projets individuels ;
- Compléter la formation en management : rendre incontournable la formation du management à la conduite des entretiens d'évaluation ; intégrer dans la formation des compétences en gestion du changement, prévention du stress, prévention de la souffrance au travail ; formation au dialogue social et rôle des IRP.

Dans une entreprise du secteur de la bouteille de luxe : « *le personnel d'encadrement de proximité est appelé à la plus grande vigilance de manière à endiguer toute situation de stress [...] Le personnel d'encadrement de proximité pouvant être à la fois source de stress, victime de stress et sollicité par un Collaborateur pour tenter de résoudre une situation de stress recevra une formation sur la prévention du stress au travail et sur les bonnes attitudes managériales à adopter afin de ne pas contribuer à mettre un salarié en situation de difficulté psychologique [...] De même, à titre d'action immédiate aux situations exprimées par les partenaires sociaux, une incitation des chefs de service à effectuer des réunions périodiques d'échange sera effectuée dès la signature de l'accord.*

Dans la distribution alimentaire, un groupe s'appuie sur sa **charte des bonnes relations humaines au travail** : « *L'encadrement doit également adopter une certaine attitude vis à vis de son équipe. Il est le médiateur entre la Direction et les employés. A ce titre il doit développer certaines dispositions d'esprit tel que l'écoute, la compréhension, l'éthique personnelle, la curiosité et la créativité. Dans l'exercice de son travail, il doit faire preuve de prise en compte des différences de chacun, d'acceptation du droit à l'erreur, d'attention portée au bien être, mal être de l'équipe, il doit encourager et reconnaître le travail accompli, traiter de manière égale chaque personne, apporter son soutien, aide et coaching à ceux qui en ont besoin* ».



Dans une entreprise du secteur du commerce non alimentaire, les valeurs managériales sont identifiées pour mettre en place un outil permettant à chaque manager de s'engager sur les respecter. Il s'agit de « *l'autonomie, la confiance, le respect de la diversité, l'exigence, le partage, la convivialité et le plaisir, et enfin l'engagement* »

Dans une entreprise de télécommunications, un article de l'accord traite de « la ligne managériale dans son ensemble »

*« Afin de permettre à la ligne managériale et aux services RH de contribuer plus efficacement à la prévention des RPS, les efforts de formation seront poursuivis et renforcés notamment sur la prévention primaire. Les managers doivent avoir le pouvoir d'adapter l'organisation du travail au quotidien avec les moyens associés, doivent être épaulés et soutenus par leur hiérarchie, les services RH, les préventeurs et les services de santé au travail. Ainsi ils pourront agir concrètement pour prévenir les risques dans le cadre des orientations définies par le groupe et leur entité.*

*Les managers, les prescripteurs métiers, les concepteurs et chefs de projet doivent systématiquement intégrer les RPS dans leurs projets dès la conception de ces derniers.*

*Les managers devront porter une attention particulière à l'organisation et aux processus de travail de leurs salariés, à leurs conditions de travail et à leur environnement de travail afin de leur permettre de concilier vie privée et vie professionnelle. Les managers devront également porter une attention particulière sur l'identification d'injonctions plus ou moins contradictoires, des situations d'isolement ou de marginalisation. La communication entre salariés demeure au sein de l'équipe un élément essentiel. »*

#### 4.9.2 La formation de l'encadrement : un besoin identifié

Les enjeux autour de la formation du personnel d'encadrement sur les questions de stress ont été soulignés par le rapport Nasse/Légeron qui dès 2008 préconisait « une pédagogie active en direction des directions d'entreprise, des responsables des ressources humaines et des managers [...] la formation initiale des managers devrait inclure cette dimension humaine de la gestion des entreprises en mettant l'accent sur l'impact psychologique et les effets sur la santé non seulement des organisations du travail mais aussi des méthodes de management des hommes. De même, ces objectifs devraient faire l'objet de formation continue ».

L'ANI sur le stress a pour sa part identifié parmi les mesures de nature à « prévenir, éliminer et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail : la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de l'encadrement et de la direction afin de développer la prise de conscience et la compréhension du stress de ses causes possibles et la manière de la prévenir et d'y faire face. »

L'enjeu ainsi mis en évidence se décline aujourd'hui de façon concrète et effective au sein du réseau francophone de formation en santé au travail (RFFST) créé par les ministères du Travail, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche qui s'est mis en place sous l'égide du Professeur Dab. Désormais une vingtaine de module de formation sont accessibles à tous et ont vocation à intégrer le socle des savoirs de base enseignés dans les écoles d'ingénieur et de management.

**Les accords ayant défini des axes d'actions retiennent, pour 87% d'entre eux, la mise en place d'actions de formation en direction de l'encadrement.**

Les questions qui se posent sont de plusieurs ordres :

- quels niveaux d'encadrement bénéficient d'une formation ?
- quels contenus de formation, éventuellement différenciés, sont proposés?
- qui forme ? et selon quelle pédagogie ?

Peu d'accords identifient distinctement les niveaux d'encadrement concernés. Mais quelques un sont précis et différencient la formation selon la nature des fonctions d'encadrement (direction générale, responsable d'établissement, équipe RH, encadrement de proximité).

Les contenus de la formation ne sont généralement pas énoncés. Au mieux, ils reprennent des objectifs généraux en s'inspirant de ceux de l'ANI sur le stress au travail : prise de conscience, compréhension de la terminologie, des enjeux, des situations sources de risques, des moyens de prévention, etc.

Pourtant la formation ne peut pas être servie « in abstracto » : hors du contexte de l'entreprise, des situations de travail, de son organisation, de l'accord négocié, voire du résultat du diagnostic. Elle ne peut pas être un moyen de se dédouaner : « maintenant que vous savez, agissez ! ».

Au contraire, elle est un des vecteurs de la démarche de prévention : elle rend compréhensible les situations de risques en lien avec le travail tel qu'il s'effectue et s'organise dans le secteur dont l'encadrant a la responsabilité ; elle aide à dégager des pistes de prévention ; à cela on peut ajouter la dimension fédératrice d'une formation conçue aussi comme un temps collectif qui favorise l'échange entre pairs sur une problématique commune.

Cette approche globale qui situe la finalité de la formation dans un ensemble cohérent transparaît peu dans les clauses des accords qui en traitent. Néanmoins, certains accords abordent la formation de cette manière et détaillent son contenu.

### **Exemples de clauses**

Dans une entreprise du secteur de la chimie, l'accord est exceptionnellement précis sur le contenu des formations qui se composent de modules différents en fonction du positionnement des bénéficiaires. La formation des RH porte sur l'ensemble des 7 thèmes identifiés :

- « *Le décodage / repérage des salariés présentant des signes de stress ;*
- *L'analyse des conditions de travail, /organisation du travail ;*
- *Le décryptage de l'impact sur les comportements, des conditions de travail, de l'organisation du travail, de l'évolution de l'organisation du travail et des relations au travail ;*
- *L'analyse de son propre comportement avec une prise en compte de l'impact sur les équipes, en particulier dans les situations de responsabilité hiérarchique ;*
- *Les aspects réglementaires ;*
- *Le débriefing auprès des personnes, c'est à dire la conduite d'entretiens pour les personnes en situation post-traumatique. Les entretiens sont menés par des intervenants spécifiquement formés ;*
- *La pratique de technique de médiation ».*

La formation des managers exclu deux thèmes : celui qui traite des aspects réglementaires et le débriefing auprès des personnes.

Un accord dans le secteur de l'habitat social précise les 4 axes de la formation à destination des salariés encadrants en distinguant leur expérience (ancienneté) et le nombre de personnes encadrées :

- a) formation intitulée « *sensibilisation au droit social* » pour les encadrants de plus de cinq salariés dans les trois ans de la signature de l'accord. Extension possible à d'autres encadrants de moins de cinq salariés.
- b) formation de sensibilisation aux problématiques de stress et harcèlement pour tous les encadrants dans les quatre ans de la signature de l'accord
- c) formation au management pour tous les salariés qui encadrent 5 personnes dans les trois ans de la signature de l'accord
- d) organisation d'ateliers d'échanges de pratiques et diffusion des fiches d'information « *conseil sur l'encadrement* » : ateliers mis en place à destination des encadrants (chefs de bureau, chefs de service) sur la base du volontariat. Les fiches sont conçues « *pour aider à gérer les situations courantes mais souvent délicates que les managers rencontrent dans la gestion quotidienne de leurs ressources humaines ; elles proposent une démarche de résolution de problèmes facile à appliquer et fournira aux managers des explications simples, des conseils et des outils pratiques prêts à être utilisés* »

Un article de l'accord dans une entreprise du secteur du nettoyage est consacré à la communication et formation des managers aux RPS et au stress au travail. Il énonce notamment que les objectifs principaux de la formation des managers aux risques psychosociaux et stress au travail pourraient être :

- « *Sensibiliser les managers (cadres et AM) à l'impact du bien être au travail sur la performance des salariés et sur celle de l'entreprise ;*
- *Rappeler les critères intervenant dans le cadre du bien être au travail (critères de construction des échelles de mesure du stress par exemple) ;*
- *Former les managers à la détection des signes de souffrance au travail (savoir reconnaître les symptômes individuels de stress). Les mobilités ou promotion seront suivies et prises en compte.*
- *Détecter les comportements susceptible de déséquilibrer un état de santé, faire prendre conscience des actes managériaux qui peuvent engendrer du mal-être ;*
- *Mettre en œuvre les stratégies et les moyens pour promouvoir le bien-être au travail ;*
- *Outils les managers pour qu'ils sachent comment orienter les salariés*

*Les membres des différents comités de direction seront sensibilisés et formés aux problématiques des RPS et à la prévention du stress » .*

Un accord du secteur pharmaceutique fait des compétences d'animation d'équipe et de communication une exigence à prendre en compte lors du recrutement.

*« Tout recrutement ou toute promotion à un statut d'Agent de Maîtrise ou de cadre, ou, plus généralement, à un poste comportant une fonction d'encadrement, devra être validé les Directions opérationnelles, mais également par la Direction des Ressources Humaines. Cette dernière devra s'assurer que le postulant a soit les compétences nécessaires, soit la capacité de les acquérir en matière d'animation d'équipes et de communication.*

*Toute prise de poste définitive sera précédée d'une période de 4 à 6 mois selon les emplois.*

*Aucun agent de maîtrise ou cadre, et, de manière générale, aucun salarié, ne pourra occuper un poste comportant un aspect management, sans avoir été, au préalable, et non à posteriori, formé sur ce poste et sur le management des équipes.*

*De même, chaque membre de l'encadrement, à quel que niveau qu'il soit, devra être formé à la gestion du stress de manière à pouvoir identifier les situations à risque et à savoir les régler.*

*Un tuteur ou un coach devront être désignés par la Direction, avec pour mission d'accompagner le nouvel encadrant dans ses fonctions. »*

Dans le secteur de l'assurance, un programme de formation intitulé « *l'organisation du travail au service de la performance* » structure l'approche pédagogique autour de trois principes :

- une animation qui valorise l'expérience des participants ;
- une formation qui s'appuie sur des études de cas et propose une mise en situation concrète ;
- une séquence qui doit trouver son prolongement dans l'action.

#### 4.9.3 Les temps d'entretien individuel : un moment privilégié d'échange ?

Peu d'accords traitent explicitement de l'entretien individuel. Lorsque c'est le cas les dispositions sont intégrées à celles qui concernent le rôle de l'encadrant.

L'entretien est dans ce cas valorisé comme une opportunité d'écoute et de dialogue sur le travail et les attentes des salariés notamment en terme de perspectives d'évolutions professionnelle. La question de la charge de travail peut être expressément visée mais la dimension collective de l'évaluation ne l'est qu'exceptionnellement.

##### **Exemples de clauses**

Un accord du secteur de la restauration précise que « l'entretien managériale d'accompagnement » est un entretien mensuel proposé à tout collaborateur sur sa demande et conçu comme « *un moment d'échange et d'écoute privilégié au cours duquel le salarié se sent véritablement reconnu* ». Il permet de « *créer du lien entre manager et managé* », « *suivre le regard du managé sur son activité* », « *repérer les difficultés rencontrées, écouter les propositions de plan d'actions du managé* ».

Une clause d'un accord du secteur de l'habitat social traite de « l'importance des entretiens annuels d'évaluation » en ces termes :

*« Une attention toute particulière sera portée aux entretiens réguliers qui visent à fixer et évaluer annuellement les objectifs des salariés. Ces entretiens doivent constituer des moments privilégiés d'échanges, en toute transparence entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Le salarié pourra ainsi signaler s'il estime subir une pression particulièrement forte et anormale dans la tenue de son poste de travail et ainsi alerter sa hiérarchie ».*

Dans le secteur de l'électronique, une clause de l'accord traite des actions de prévention à l'égard du salarié en ces termes : « *la politique du groupe tend à garantir à chaque salarié un cadre de travail sûr et sain par le déploiement d'une procédure lui offrant la possibilité [...] d'évaluer son activité dans le cadre d'un processus qui intègre une dimension collective* »

Dans le secteur de l'assurance, une clause précise que « *les entretiens annuels avec le manager visant à fixer et évaluer annuellement les objectifs du salarié et à prendre en considération ses souhaits de développement professionnel peuvent permettre entre autre de clarifier les attentes respectives concernant les conditions de travail et d'avoir une vision plus claire des perspectives professionnelles.*

*Les managers réaliseront des réunions de restitutions collectives des axes majeurs communs évoqués par leurs collaborateurs durant lesdits entretiens annuels ».*

#### **4.10. L'expression directe des salariés**

La lecture des accords permet d'identifier, pour une minorité d'entre eux, une forme d'expression directe des salariés. Elle peut s'exprimer à l'occasion de l'étape de construction du diagnostic par la participation directe de tout ou partie d'entre eux. Elle prend alors la forme d'un groupe de travail ou d'un groupe d'expression leur permettant de témoigner du regard qu'ils portent sur leur travail.

Mais elle revêt une autre dimension si elle fait l'objet d'un véritable projet conçu comme un moyen de régulation des tensions intégré à l'organisation du travail.

Que nous disent les accords sur ces deux champs possibles de l'expression des salariés ?

##### **4.10.1. Participation directe des salariés au diagnostic / programme d'actions**

Selon le cas, un ou des salariés volontaires sont associés au « groupe projet » ou participent à la réalisation d'un diagnostic global et par métier.

#### **Exemples de clauses**

Une entreprise de la propreté crée un « groupe projet » qui comprend, outre des représentants de la DRH, des OS, des représentants du CHSCT, le médecin du travail « *un salarié volontaire issu de chacune des principales catégories professionnelles représentées dans la Société (ouvrier, membre de l'encadrement de proximité, employé administratif, cadre) connaissant bien le fonctionnement de l'entreprise* ».

Une entreprise de commerce de l'habillement, à succursales multiples, met en place un comité de projet dont la mission est de définir les axes du programme d'actions préventives et curatives à mettre en œuvre. Outre les représentants des syndicats signataires, les membres de CHSCT des sociétés composant l'UES, les médecins du travail, le comité se compose de 3 à 5 salariés pour chacun des trois périmètres caractérisant les activités de l'UES : périmètre exploitation, logistique, services centraux. Ces salariés représentent la direction, les managers et les employés.

Une entreprise de conseil prévoit la réalisation d'un diagnostic par métier au regard des réflexions de groupes de travail composés de représentants de chaque métier exercé au sein de

l'UES, du secrétaire du CHSCT, de la Direction de la Sécurité et de la Direction des Ressources Humaines en association avec les médecins du travail.

Un groupe fabriquant des produits en caoutchouc et en plastique met en place des « groupes d'expression » animés par les membres des CHSCT qui bénéficieront d'une formation à l'animation. Les groupes d'expression se réuniront sous le contrôle du responsable hiérarchique pour échanger sur la base d'une trame élaborée par la direction, les syndicats et le CHSCT, en vue de construire le diagnostic.

Une entreprise du secteur de l'optique a organisé un diagnostic à partir de trois groupes « entre pairs » : l'un composé des responsables RH, DRH et chefs d'établissements, le second des managers, le troisième des cinq organisations syndicales. L'objectif est de cibler les problématiques perçues par chacun des groupes.

#### 4.10.2. Valorisation des temps permettant une expression des salariés

Le temps d'expression des salariés fait l'objet d'une recommandation dans le rapport « Bien être et efficacité au travail » qui encourage à « *donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail* » et « *généraliser des espaces de discussion sur les pratiques professionnelles* ».

L'ANI sur le stress au travail du 2 juillet 2008 identifie également parmi les actions de lutte contre le stress des mesures visant « *à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail* ». Plusieurs accords ont d'ailleurs repris la formule et réaffirment ce principe mais quasiment aucun de ceux analysés ne formalise de façon précise un temps et une place dédiée à l'expression collective des salariés.

La reconnaissance du principe peut être soulignée dans le préambule de l'accord, inciter le personnel d'encadrement à organiser des réunions d'échange, et exceptionnellement être identifiée en tant que telle comme une action à mettre en place. Cependant, dans le point 4.11 traitant de l'anticipation et de l'accompagnement des changements, on a pu constater que la place du dialogue avec les salariés était parfois explicitement valorisée.

#### Exemples de clauses

Ainsi, dans l'agroalimentaire, « *des mesures seront mises en place pour améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, pour assurer un soutien adéquat de la Direction aux personnes et aux équipes, pour **donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail**, pour assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque salarié* ».

Une entreprise de l'électronique prévoit que « *la politique du groupe tend à **garantir à chaque salarié un cadre de travail sûr et sain par le déploiement d'une procédure lui offrant la possibilité d'échanger régulièrement à propos de son travail, de son rôle et des conditions de sa réalisation** afin d'éviter notamment les situations d'isolement* ».

Dans l'industrie électrique et gazière, l'accord précise dans son préambule que « *les parties tiennent aussi à rappeler que **les salariés doivent pouvoir s'exprimer librement sur leurs conditions de travail, sur les dysfonctionnement qu'ils peuvent constater, sur les situations susceptibles de porter atteinte à leur santé ou à celle de leur entourage professionnel*** ».

*L'expression sera favorisée par la tenue de réunions régulières au plus près des équipes de travail ».*

Dans l'informatique, un accord prévoit que « **la direction entend également relancer les réunions annuelles d'expression des salariés.** [...] *Les parties souhaitent que le temps réservé au dialogue au sein des équipes, adresse les dysfonctionnements dans la vie quotidienne au travail, les améliorations possibles de la qualité de vie au travail, les relations d'équipes, les conditions ou de l'organisation du travail ».*

#### **4.11. La prise en compte de la problématique des changements**

Le changement est une constante de la vie de l'entreprise. Ce point n'est pas nouveau mais le rythme, l'ampleur, les conséquences et parfois l'absence d'explication sur les raisons qui fondent le changement, en font une source majeure de RPS.

De nombreux travaux ont contribué à en souligner l'importance. Publié en octobre 2009, le rapport européen HIREES fait un point complet sur les études scientifiques et empiriques qui portent sur l'impact des restructurations sur la santé des personnes. A la même période, le Collège des experts sur le suivi statistique des RPS présidé par Michel Gollac présente un rapport intermédiaire qui identifie parmi les facteurs de risques (dénommés indicateurs provisoires) ceux liés à « l'insécurité de l'emploi ».

Enfin le rapport « Bien être et efficacité au travail » contient une recommandation sur la nécessité d' « *anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements ; tout projet de réorganisation ou de restructuration [devant] mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement ».*

Parmi les accords de fond qui contiennent des dispositions sur l'identification des facteurs de risques, 67% identifient la question des projets de changement ou de restructuration comme un facteur de RPS et 47% des accords de fond prévoient de prendre des mesures au titre du programme d'actions.

Seuls 41% des accords de méthode qui contiennent des dispositions sur l'identification des facteurs de risques retiennent la question des projets de changement ou de restructuration.

Les accords qui font de la question des changements un point d'attention et de traitement spécifique l'abordent sous plusieurs angles :

- nature des situations changements ;
- modalités de l'anticipation ;
- rôle des IRP, mais aussi du médecin du travail ;
- mise en place de moyens dédiés à l'accompagnement des salariés.

La majorité des accords précise non seulement la place de l'information mais préconise aussi un dialogue en soulignant la nécessité d'expliquer le plus en amont possible les motifs et les modalités du changement envisagé. Dans ce cadre, une place particulière est donnée à l'encadrement de proximité et un accompagnement dans la durée est proposé aux salariés.

L'implication particulière des directions générales n'est cependant pas identifiée.

### Exemples de clauses

Dans l'industrie pharmaceutique, concernant l'organisation d'un diagnostic périodique renouvelé tous les deux ans, l'entreprise prévoit qu'« **en cas de restructuration importante, un diagnostic sera réalisé 9 mois après la mise en place de la nouvelle organisation** ».

Dans la plasturgie, un article de l'accord traite de la « **gestion sociale des changements de postes et/ou d'horaires de travail**. [...] Les partenaires sociaux notent que les changements de postes et/ou d'horaires de travail peuvent être source de stress pour certains salariés. [...] L'entreprise s'engage dès à présent à progresser dans la gestion sociale de ces mouvements de personnel en appliquant des règles permettant à tous à la fois de respecter le temps nécessaire d'appropriation des changements par le personnel concerné et une expression suffisante de ce personnel et en même temps de respecter les délais de mise en œuvre pour le bon fonctionnement de l'entreprise ». L'entreprise s'engage en particulier à porter une attention à la présentation des raisons du changement envisagé, la vérification des aptitudes médicales et de l'adéquation entre les compétences requises et les compétences détenues, le recueil de l'expression du personnel concerné et la prise en compte des contraintes exprimées, le respect d'un délai de prévenance suffisant avant la mise en œuvre du changement, la mise en œuvre le cas échéant des actions correctives permettant d'améliorer l'ergonomie des postes de travail et la mise en place des actions de formation nécessaires à une bonne adaptation du personnel au nouveau poste de travail.

Dans l'habitat, un accord prévoit « un renforcement de la visibilité par chacun de l'organisation de l'établissement ». Lors des réformes d'organisation, « une démarche d'accompagnement, sans se substituer à la nécessaire information des IRP, sera proposée aux salariés lorsqu'un projet important de réorganisation, ayant des conséquences significatives sur l'emploi et l'organisation du travail, est arrêté par l'entreprise. [...] L'accompagnement du changement se fera notamment par la remise aux salariés d'un document exposant le projet de réorganisation dans ses différentes étapes. Les salariés disposeront ainsi de l'information relative à la réorganisation et non pas exclusivement d'impressions, ou d'informations indirectes, sources de stress. Dans un second temps, cette démarche consistera à identifier la place de chacun des acteurs au sein de la nouvelle organisation. Par ailleurs un suivi particulier par le manager pourra être organisé à la demande d'un collaborateur. Des rencontres entre le manager et le collaborateur seront alors prévues pour accompagner le salarié dans les différentes étapes de la réorganisation. »

Dans la restauration, un accord sécurise les salariés en prévoyant que « **lors des opérations de redéploiement de l'enseigne accompagné par la fermeture de sites durablement en difficulté, [l'entreprise] s'engage à reclasser la totalité du personnel dans ses différents sites en l'accompagnant dans cette phase de changement**. Le groupe a modélisé un processus d'accompagnement et d'intégration des salariés des entreprises nouvellement acquises afin d'éviter tout traumatisme lié au changement d'entreprise :

- Réunion d'information tenue par le directeur de réseau, présentation de l'entreprise de ses projets, du statut du personnel, politique de formation ;
- Accompagnement par des moniteurs qui viennent dans les restaurants pendant une ou plusieurs semaines ;



*- Rencontres individuelles qui permettent de développer une écoute personnalisée de chaque salarié dans ces phases de changement. »*

Dans une entreprise de matériels électriques, l'accord prévoit la place et les **modalités de la concertation aux différentes étapes du processus de changement**. L'évaluation des risques doit faire partie du processus de décision. Concrètement, à chaque mise en place d'une nouvelle organisation, il est souhaité :

- Une collaboration active, en amont, entre le RRH et le responsable de la réorganisation ;
- Une information/consultation des IRP compétentes selon le domaine ;
- Une implication du personnel concerné par les changements, en permettant des échanges au sein de l'équipe, pour pouvoir prendre en compte les remarques et suggestions des salariés et permettre aux salariés de s'approprier le ou les changements voire idéalement d'y prendre une part active.

**L'accord intègre également « l'après » :** *« Il s'agira également, une fois l'organisation en place, de l'évaluer [...] :*

- *Efficacité par rapport à l'objectif initial ;*
- *Perception de l'équipe sur le ressenti et les difficultés rencontrées du fait de la nouvelle organisation ;*
- *Points de progrès possibles ».*

Un groupe du secteur de l'assurance prévoit que *« les entreprises du groupe doivent anticiper les situations éventuelles de stress au travail à toutes les étapes du projet :*

- *En phase d'avant projet : par des actions de sensibilisation des intervenants projets sur des principes directeurs RH ;*
- *En phase de gestion de projet : en favorisant les échanges collaborateurs / managers de proximité et en décrivant les processus, activités et contributions attendues ;*
- *En phase de déploiement : par un accompagnement soutenu des transitions (plan d'accompagnement du changement, communication, formation) ;*
- *En phase de fonctionnement opérationnel : par une dynamique d'animation du management et par un renforcement de la formation des salariés en situation de travail.*

*Lors de la présentation des projets aux instances, le dossier présenté devra exposer les éventuelles incidences en matière de conditions de travail, englobant la santé au travail ».*

Dans l'industrie aéronautique, l'accord prévoit que *« l'entreprise doit s'efforcer de mieux prendre en compte l'aspect humain de ses projets de changement afin d'identifier leur facteurs potentiels de stress et d'en atténuer les conséquences. Pour ce faire elle procédera à :*

- *L'évaluation systématique des risques de stress en phase préparatoire des projets de changement ;*
- *L'élaboration préalable d'un PA pour éliminer ou réduire ces risques ».*

Dans le secteur de la téléphonie, un accord précise que *« les dossiers de réorganisation présentés en CE devront systématiquement intégrer un volet sur l'impact social et plus particulièrement les RPS. Les CE [...] pourront décider de mettre en place une commission de prévention des RPS afin de soutenir les CHSCT dans leur rôle de prévention des RPS. Cette commission pourra être amenée, à la demande du CE, à étudier les RPS des dossiers de réorganisation. Chaque CE décidera de la composition de cette commission qui sera en tout*

*état de cause présidée par un membre élu du CE. Elle sera dotée d'un crédit d'heure annuel de 80 heures ».*

Un groupe agroalimentaire introduit une **étude d'impact impliquant les IRP et donnant une place particulière au médecin du travail** : *« Toute démarche de changement faisant l'objet d'une information/consultation sera précédée d'une étude d'impact humain, c'est à dire d'une analyse des conséquences humaines du changement, y compris les RPS, la charge de travail, l'ergonomie et les besoins de compétences, en associant les représentants du personnel et le management de proximité avec le recours, si besoins de cabinets extérieurs. Ces études devront être menées par le médecin du travail et le CHSCT ».*

Dans un groupe bancaire, *« les parties signataires reconnaissent l'importance des enjeux attachés à la nécessaire adaptation au changement, et l'importance de l'intégration de la dimension humaine dans la conduite du projet ».* L'accord modélise par conséquent la conduite de projet (lors des différentes phases de diagnostic, de conception et de mise en œuvre) autour de 6 principes généraux :

*« - Veiller à ce que les diagnostics préalables aux projets de changement appréhendent pleinement les enjeux en termes de relation et service client, de bien-être au travail des salariés et de bonne marche de l'entreprise ;*

*- Présenter les diagnostics et projets aux IRP [...] en particulier aux CHSCT [...] ;*

*- Lors des phases de diagnostic, associer le plus grand nombre de managers et salariés concernés, (...), en recueillant leur appréciation pour compléter l'analyse et en sollicitant leur suggestion ;*

*- Lors des phases de conception des projets, associer différents managers et salariés concernés, en veillant à la diversité des compétences, en les informant le plus tôt possible du diagnostic consolidé et en encourageant leur participation et leur responsabilisation à l'élaboration des scénarii d'évolution qui seront décidés par la direction ;*

*- Lors de la mise en œuvre des projets, associer le plus grand nombre de managers et salariés concernés, notamment en recueillant leurs suggestions puis leur contribution effective ;*

*- Développer un accompagnement personnalisé des salariés [...] afin de prendre en compte la diversité des projets et la variété des écarts entre compétences cibles et compétences détenues ».*

L'accord décline ensuite une typologie des changements en distinguant :

*- Le changement de crise : changement imposé, à opérer dans des délais courts, pour résoudre un dysfonctionnement ou répondre à une contrainte soudaine (ex : obligation légale immédiate, incident technique). Les phases de diagnostic et d'échange sont alors raccourcies, le nombre d'acteurs sollicités limité.*

*- Le changement prescrit : changement imposé pouvant être apporté à moyen ou long terme, lié à une évolution de l'environnement réglementaire, technologique, concurrentiel (ex : passage à l'euro). Les phases de diagnostic, de recherche de solutions et de mise en œuvre auront une portée plus opérationnelle mais viseront à optimiser conjointement la relation et le service client, le bien être des salariés et la bonne marche de l'entreprise.*

*- Le changement adaptatif : changement choisi, conduit à court terme (ex : modification de tarification, nouveau produit). Les phases de diagnostic, d'élaboration et de mise en œuvre devront être conduites dans des délais permettant de saisir pleinement les opportunités.*

- Le changement construit : changement choisi, à moyen-long terme (ex : changement de système d'information, de méthode de vente). Les principes de conduite de projet pourront y trouver leur pleine expression.

#### **4.12. Les modalités de suivi de l'accord et/ou du programme d'actions**

**Les modalités de suivi de l'accord et du programme d'actions ne sont pas toujours coordonnées ni prévues dans la durée.** L'enjeu du suivi est de s'assurer de la déclinaison de l'accord et de son contenu, et d'enrichir les initiatives qui se déploient ou non, sur une période parfois longue. Quand bien même de grandes orientations du programme d'actions seraient déjà identifiées dans l'accord, la réalisation du diagnostic peut s'étaler sur plus d'une année. Compte tenu des attentes des salariés, le suivi de l'accord et du programme d'actions apparaît donc indispensable.

A ce titre, le suivi du programme d'actions reste peu précis. Seuls 40% des accords prévoient de suivre les résultats qui découleront des suites de l'accord et du programme d'actions, sans aborder concrètement l'évaluation des actions conduites autrement que par la mise en place d'observatoires de la santé ou du stress (19% des accords dont 31% des accords de fond). Seulement un accord sur quatre prévoit d'intégrer les RPS au Document unique d'évaluation des risques (DUER).

Le suivi de l'accord implique lui directement les organisations syndicales. Il leur permet d'avoir un regard sur la déclinaison des premières étapes et les résultats produits pour parfois nourrir une négociation sur le fond déjà prévue dans son principe dans l'accord de méthode. Mais il implique également les membres du CHSCT qui disposent d'une légitimité complémentaire à celle des négociateurs pour faire émerger d'éventuelles adaptations ou identifier de nouveaux besoins dans l'accord. Le lien entre membres du CHSCT et représentants syndicaux pose donc question et n'est pas traité spécifiquement.

A la lecture des accords, ce lien ne peut s'analyser que par la participation des organisations syndicales aux COPIL ou de suivi ad hoc (respectivement 72% et 79%) dans lesquels les représentants des CHSCT sont majoritairement présents (82% des instances de pilotage et 55% des comités de suivi).

Concernant les accords de méthode, le suivi de l'accord en lui-même pourrait être considéré comme implicite de par leur durée déterminée (58% d'entre eux le sont), mais il apparaît de façon explicite pour les 40% des accords qui prévoient une négociation ultérieure sur le fond. Les accords peuvent aussi prévoir des dispositions relatives à leur révision.

Pour les accords de méthode à durée indéterminée qui n'ont pas prévu de négociation ultérieure, le suivi relève de la coordination entre les membres de la commission de suivi et les négociateurs. Celle-ci n'est pas systématiquement abordée mais la lecture de certains accords montre que leur suivi, s'il est effectivement pris en compte par une commission ad hoc ou le CHSCT, peut suffire à assurer sa déclinaison. Une nouvelle négociation ne s'avère pas indispensable dès lors que la méthode est précisément décrite et la réalisation du diagnostic

détaillée. Dès lors, le programme d'actions pourra se décliner sous le contrôle de l'instance dédiée à son suivi.

Concernant les accords de fond, ils ne sont pas tous à durée indéterminée : 13 d'entre eux ont une durée déterminée et la question du suivi se pose dans ce cas tout au moins pour le devenir des commissions ad hoc mises en place d'autant plus que le bilan de l'accord avant son échéance n'est pas systématiquement envisagé.

### Exemples de clauses

Un groupe mutualiste organise explicitement le suivi de l'accord de méthode, au terme de la première année, afin notamment de « *déterminer s'il convient d'apporter des adaptations ou modifications aux dispositions du présent accord* ». Par ailleurs, « *une information annuelle du CCE, des CE et des CHSCT sera réalisée sur la mise en œuvre du présent accord* ».

Un ascensoriste prévoit, dans son accord de méthode, la **mise en place d'un organe de suivi lors de la négociation de l'accord de fond** : « *à l'issue de la négociation sur le fond, un organe de suivi de l'évolution des indicateurs et plus généralement de la situation de l'entreprise au regard des RPS sera constitué afin d'orienter les actions engagées dans le sens d'une plus grande efficacité* ». Ce comité est constitué du président, de deux représentants de la direction, de trois représentants des CHSCT et des délégués syndicaux désignés dans l'entreprise.

L'accord conclu par un voyageur organise le pilotage, les suivis de l'accord et le lien avec les organisations syndicales signataires : « *une fois les plans d'action élaborés, le comité de pilotage sera transformé en comité de suivi* ». Il se réunira au moins une fois par an afin de présenter aux délégués syndicaux et au CHSCT un bilan global de la mise en œuvre des actions menées et proposer une mise à jour du document unique en cas d'apparition de nouveaux facteurs de risque. Il comprend deux membres de la DRH, un délégué syndical par syndicat et/ou deux représentants par syndicat, quatre membres du CHSCT, l'infirmière et/ou le médecin du travail, le responsable des services généraux.

**Le traitement de l'échéance est parfois clairement précisé** : « *le présent accord est conclu pour une durée déterminée ; il cessera de plein droit au 31 décembre 2013. Les parties au présent accord se réuniront quatre mois avant l'échéance du terme pour examiner l'éventuel renouvellement de cet accord pour une durée déterminée et, dans l'affirmative, les modifications qui pourraient y être apportées. A défaut de renouvellement l'accord cessera de produire tout effet à l'échéance de son terme* » (groupe bancaire).

Dans la chimie, un accord de fond à durée indéterminée crée un « *Observatoire du Stress au Travail* » et sa déclinaison par établissements dont la vocation est de « *contribuer à la prévention du stress au travail. [...] Il se réunit au moins une fois par an et il est informé sur les résultats des mesures des indicateurs, les terrains à risques repérés, les facteurs de stress explicatifs de ces situations et les plans d'actions à engager.*

*Il assure également un rôle de suivi du déploiement dans la durée de ces plans d'actions et veille à l'impact des actions engagées quant à l'amélioration des indicateurs. Il est en mesure*

*de formuler des recommandations en matière de plans d'actions. Enfin il peut proposer l'extension, sur l'ensemble de l'entreprise, des bonnes pratiques mises en œuvre localement. Il peut aussi être saisi par des alertes en provenance du terrain. Il lui appartient de définir le mode de remontées de ces alertes ».*

**Le suivi peut être assuré par une commission dédiée du CCE qui fait le lien entre les entreprises du groupe le cas échéant.** C'est le cas dans une entreprise des transports qui prévoit qu'une commission de suivi du dispositif d'évaluation et de prévention des RPS et du stress au travail sera créée au sein du Comité Central d'Entreprise : *« chaque établissement établira un bilan annuel de l'application de l'accord. Ce bilan fait l'objet d'un examen une fois par an par la commission de suivi de CCE. [...] Le rapport annuel sera ensuite présenté au CCE ainsi qu'à chaque Comité d'Etablissement Régional quant aux informations afférentes au périmètre de ces derniers. Chaque année, le rapport d'évaluation des risques psychosociaux et du stress au travail est présenté aux CHSCT. »*

C'est également le cas dans un groupe bancaire qui prévoit qu'*« un rapport d'entreprise sera établi chaque année à partir des résultats des questionnaires renseignés par les salariés. [...] L'analyse collective sera complétée par la restitution des études qualitatives qui auront été menées.*

*Ce rapport comprendra également un bilan des actions et des mesures correctives ou préventives du stress. Il sera complété par des informations sous forme d'indicateurs renseignés au niveau de l'entreprise : [...] Au niveau national ce rapport sera présenté en Commission Hygiène/Sécurité/Conditions de travail du CCE. »*

## **5. CONCLUSIONS**

Il existe des invariants dans les accords. En effet, le plan d'urgence a permis, tant du côté des responsables de ressources humaines que de celui des organisations syndicales, d'aborder sous un angle collectif la problématique des RPS. Par ces accords, les entreprises se sont engagées dans un processus qui ne peut porter ses fruits qu'au terme d'un diagnostic qui nécessite un délai de l'ordre de 12 à 24 mois. Ce faisant, les entreprises n'en sont pas encore au stade des solutions et du plan de prévention abouti, mais se donnent le temps de comprendre la problématique des RPS et d'en identifier les causes.

### **Des accords de méthodologie.**

L'analyse a mis en évidence la porosité de la frontière entre les deux types d'accords en démontrant la difficulté de distinguer a priori le contenu d'un accord de méthode et d'un accord de fond. Cette distinction, maintenue dans l'analyse pour rester dans le cadre proposé initialement aux entreprises, s'établit autour de l'identification plus ou moins avancée des axes du programme d'actions. En effet, tous les accords construisent de façon plus ou moins développée une méthodologie d'appréhension des RPS : ils en identifient le périmètre, les indicateurs d'alerte, les facteurs de risque et définissent une méthode d'évaluation en vue de dégager les axes du programme d'actions. Il semble dès lors plus cohérent de parler d'accord de méthodologie.

### **Des axes d'actions identifiés mais encore peu développés.**

Des axes d'actions sont bien mis en évidence dans les accords de fond, mais les dispositions concrètes et visibles ne seront décidées, à l'exception de quelques actions immédiates, qu'à l'issue de l'étape de diagnostic. En effet, aucun accord ne contient de programme d'actions de prévention des RPS finalisé. La finalité des accords y compris des accords de fond n'est pas de « négocier » le programme d'actions qui relève de la responsabilité de l'employeur mais d'énoncer les axes qui vont le composer et d'organiser son suivi dans le temps.

Les deux catégories d'accords ont dans des proportions variables traité de trois objets. Ils ont défini les processus de compréhension, d'identification et d'évaluation des RPS qui permettent d'aboutir à un diagnostic de qualité au cours duquel les salariés et leurs représentants vont pouvoir s'exprimer sur les situations de travail qui portent atteinte à leur santé physique et mentale. Ils ont ensuite énoncé les axes et modalités de travail qui vont composer le programme d'actions de prévention. Enfin, ils ont organisé le suivi dans le temps de l'accord et des étapes qu'il décline en tenant compte de la structure de l'entreprise ou du groupe.

Les accords qui identifient des axes d'actions mettent l'accent sur la formation du personnel d'encadrement. Parmi les programmes d'actions formalisés dans les 45 accords de fond, les mesures identifiées portent prioritairement sur la formation des personnels d'encadrement (87%). Les clauses des accords posent plus un principe de formation qu'ils ne fixent un contenu précis. Lorsque des précisions sont apportées, la formation porte sur la compréhension de ce que recouvre le risque psychosocial, la position et les exigences de la fonction du personnel d'encadrement, le développement de la capacité à détecter les situations à risques et les salariés en difficulté, et les solutions ou relais proposés dans le cadre de leur prise en charge.

### **L'expression des salariés est rarement mentionnée.**

Un nombre très faible d'accords organise l'expression des salariés en dépit d'un engagement fort de l'ANI sur le stress au travail : « *donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail* ». Certains accords ont repris ce propos mais, sans autres précisions, il prend alors l'allure d'une simple formule. Il s'agit pourtant d'un axe structurant qui devrait être exploré à la fois lors du diagnostic par la participation directe des salariés et dans le programme d'actions selon des modalités qui devraient être définies pour le rendre opérationnel.

En effet, en participant à l'élaboration du diagnostic (questionnaire, entretien, groupe de discussion, etc.), chaque salarié va être appelé à participer individuellement à un processus collectif et pourra ainsi exprimer son rapport au travail. Dès lors, prendre en compte l'expression des salariés implique la mise en place d'espaces de régulation et de discussion sur le travail : organiser des lieux, des temps, mais aussi un climat favorisant la prise de parole, et une écoute pour qu'elle soit entendue dans sa singularité et sa portée. Ce faisant on touche au partage du sens du travail, à la place du collectif, à l'organisation du travail et à la ligne managériale. Très peu d'accords explorent cette piste sous toutes ces dimensions.

### **L'accompagnement des changements émerge comme une nécessité.**

Certains partenaires sociaux se sont saisis de l'opportunité de travailler sur l'anticipation des changements et l'étude de leur impact. Ils ont alors mis en place une approche qui se décline en trois étapes décisives : en amont de la décision (évaluation a priori de l'impact du changement avec l'implication des membres de la ligne hiérarchique concernée), pendant le changement (préparation et déploiement de dispositifs d'accompagnement) et après sa mise en place (évaluation a posteriori à partir de l'analyse des ressentis exprimés par les salariés en vue de procéder aux ajustements nécessaires). L'objectif est de réduire le risque d'incertitude et de sécuriser le processus du changement dans les différents temps de sa mise en œuvre.

La vision prospective sur la question des changements se fait jour mais reste encore incomplète. Aucun accord ne traite par exemple de la prise en compte du risque d'atteinte à la santé en cas de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Si l'accompagnement des changements est un axe identifié, il reste néanmoins à développer.

### **La prévention qui interroge l'organisation du travail est-elle oubliée ?**

Concernant la primauté des actions de formation et de soutien individuel sur l'organisation du travail dans la plupart des programmes d'actions, deux hypothèses peuvent être avancées : soit les négociateurs se sont gardés d'anticiper sur le résultat des diagnostics et attendent qu'ils mettent en évidence les axes s'y rapportant, soit ils n'ont pas identifié les enjeux s'y rapportant (la charge de travail, les marges de manœuvre, etc.). Est-ce une manière pour les négociateurs de placer ces axes sous la seule responsabilité de l'employeur ? Dans ce cas, la négociation, sur ce point pourtant déterminant, aura trouvé ses limites.

### **Les accords les plus aboutis sont le fait d'entreprises qui ont une tradition de dialogue social et de prise en compte de la santé au travail.**

Plusieurs facteurs convergents ont pu favoriser une négociation permettant d'aller vers des accords de qualité : une volonté forte émanant du PDG ou du comité de direction de faire de la politique de prévention une des conditions de la performance de l'entreprise, des initiatives déjà

conduites au sein de l'entreprise sur le champ de la santé au travail avant l'annonce du plan d'urgence, la mise en place d'une démarche pragmatique tenant compte des caractéristiques de l'activité de l'entreprise, un temps et des moyens suffisants pour faciliter la construction d'une démarche partagée.

### **Les points forts d'un accord concourant à la prévention des RPS.**

Ils s'articulent avant tout autour de modalités de travail qualitatives :

- Les enjeux de la négociation sur les RPS font l'objet d'une appropriation préalable par un travail commun des négociateurs ;
- Un lien est établi, y compris au stade de la négociation, entre les DS et les membres du CHSCT ;
- Un travail est conduit sur la terminologie et les liens entre les différents RPS et l'activité de l'entreprise ;
- L'instance de pilotage (CHSCT ou autre) est paritaire et pluridisciplinaire (service de santé au travail, services sociaux, HSQ, IRP et salariés, etc.) ;
- Une réflexion est conduite sur l'utilité, la définition et la sélection des indicateurs de suivi des RPS ;
- Les facteurs de risques sont identifiés en lien avec l'activité de l'entreprise ;
- Les modalités du diagnostic (recours à un questionnaire, observations de terrain, conduite d'entretiens, groupes de discussion, etc.) prennent en compte l'intérêt et les limites de chacun des modes de recueil ;
- L'évaluation des facteurs de risque prévoit une forme d'association des salariés ;
- Les modalités et l'objectif attendu du recours éventuel à un intervenant extérieur sont discutés ;
- L'organisation du suivi des étapes de la démarche de prévention implique les représentants du personnel et le service de santé au travail ;
- Une information des salariés est organisée tout au long du processus ;
- Des actions prioritaires sont identifiées et mises en place avant même de connaître les résultats du diagnostic.



## 6. PERSPECTIVES

L'analyse des accords retranscrite ici et les échanges auxquels ce travail a donné lieu permettent d'avancer quelques pistes de réflexion et plusieurs propositions.

### **Un nouveau champ de concertation à explorer ?**

La négociation sur les RPS semble avoir ouvert un type de négociation particulier tenant à la nature même du sujet traité : l'objet de la négociation n'est pas tant d'ouvrir des droits nouveaux que d'interroger, par la nature et la complexité du sujet, les acteurs sur une méthodologie favorisant à la fois la compréhension du risque et la construction des étapes de nature à l'identifier, l'évaluer, l'éviter ou à défaut le réduire et le prévenir.

Les processus de négociation les plus aboutis ont souvent débuté en amont de la première réunion ou se sont construits sur la base d'un travail d'appropriation partagée déjà engagé. La mise à plat des situations vécues, des valeurs portées ou au contraire mises à mal, et le dialogue autour des situations de travail change non pas le positionnement des acteurs mais le contenu et la portée du débat. En effet, le dialogue social engagé autour des RPS tend à aboutir à un compromis sur des modalités de travail permettant de concourir à la promotion de la santé.

Cette approche permet de favoriser l'intégration de la santé dans les actes de management et les décisions. Chacun des acteurs reste dans son rôle d'anticipation et de décision pour l'un, d'alerte et de proposition pour l'autre. Cette voie de la concertation n'est-elle pas celle qui ouvre le mieux le champ de la prévention de ces risques d'atteinte à la santé ?

### **Un enjeu majeur sur la formation qui doit concerner l'ensemble de la ligne hiérarchique.**

Une place importante est donnée à la formation de l'encadrement mais les clauses des accords posent plus un principe de formation qu'ils n'en fixent un contenu précis. Il serait important lors de la construction des programmes de formation qu'ils s'articulent autour de l'apport de connaissances pour comprendre et analyser le travail, anticiper et organiser ses changements, se donner les moyens de réguler les dysfonctionnements, afin de toucher aux différents niveaux de prévention. Si les programmes devaient se limiter au volet individuel, à la détection et à l'accompagnement des personnes en souffrance, la prévention ne progressera pas.

Les enjeux autour de la formation du personnel d'encadrement sur les questions de stress ont été soulignés par le rapport Nasse/Légeron. Dès 2008, il préconisait « *une pédagogie active en direction des directions d'entreprise, des responsables des ressources humaines et des managers. [...] La formation initiale des managers devrait inclure cette dimension 'humaine' de la gestion des entreprises en mettant l'accent sur l'impact psychologique et les effets sur la santé non seulement des organisations du travail mais aussi des méthodes de management des hommes. De même, ces objectifs devraient faire l'objet de formation continue* ».

L'ANI sur le stress a pour sa part identifié parmi les mesures de nature à « *prévenir, éliminer et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail : la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de l'encadrement et de la direction afin de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face.* »

L'enjeu ainsi mis en évidence se décline aujourd'hui de façon concrète et effective au sein du réseau francophone de formation en santé au travail (RFFST) créé par les ministères du Travail, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Désormais, une vingtaine de modules de formation sont accessibles à tous et ont vocation à intégrer le socle des savoirs de base enseignés dans les écoles d'ingénieurs et de management.

Les élèves de ces écoles vont être les premiers bénéficiaires de ces formations. L'intégration de ce module dans la formation initiale des futurs managers est essentielle mais il importe que les dispositifs de formation continue s'inspirent également de ces mêmes outils.

S'agissant des dirigeants eux-mêmes, leur formation apparaît capitale. Les témoignages des responsables des ressources humaines interrogés sont unanimes sur ce point. Compte tenu du caractère décisif de l'impulsion qu'il peut donner à travers ses choix stratégiques, le dirigeant devrait appréhender les impacts potentiels de ses décisions sur la santé. Sa formation est de ce fait indispensable pour qu'il agisse en connaissance de cause. Pourtant, aucun accord ne prévoit ce type de formations.

### **Quelle place pour le CHSCT ?**

Plusieurs rapports ont souligné la nécessité de refonder le rôle du CHSCT et sa légitimité compte tenu des enjeux mis en évidence sur le champ de la santé au travail : élection directe, moyens de fonctionnement améliorés, formation renforcée, etc.

A côté de ces pistes qu'il appartient aux partenaires sociaux d'explorer, le processus de négociation et le contenu des accords posent plusieurs questions. La première porte sur la coordination entre les négociateurs de l'accord (les organisations syndicales de salariés) et les membres du CHSCT. La majorité des accords prévoit le principe de consultation du CHSCT. Il n'explore pas plus avant le rôle qui va être le sien durant la vie de l'accord, ni son lien avec les instances ad hoc mises en place. Les CHSCT et les DS ont peu de champs d'actions communs : cette négociation en a ouvert un mais la coopération entre ces instances reste, tout au moins dans les écrits, un domaine inexploité.

La seconde question porte précisément sur le lien entre CHSCT, instance de pilotage et instance de suivi. Les accords qui confient une mission de pilotage ou de suivi à une « sous commission » du CHSCT sont très rares. Ils privilégient l'instauration d'une instance ad hoc. Les relations entre ces différentes instances, l'une légale et les autres conventionnelles, sont peu souvent identifiées ni organisées dans les accords.

On mesure à quel point le champ d'actions du CHSCT s'ouvre désormais sur des problématiques globales de santé au travail. Or une part de ses missions, et pourquoi ne pas dire les plus stratégiques, se trouve déléguée à des instances ad hoc dont il ne maîtrise ni la composition, ni le fonctionnement, ni les prérogatives et encore moins la durée de vie.

Comment dans ce contexte, qui ne fait qu'accroître son champ d'actions, faire en sorte de conserver, voire affirmer le rôle d'instance de pilotage du CHSCT dans les défis majeurs mis en évidence par la prévention de la santé mentale des travailleurs ?

Le législateur n'a pas prévu de règlement intérieur pour le CHSCT comme il l'a fait pour le CE, mais rien n'interdit aux membres d'utiliser ce support pour fixer le rôle de ces différentes instances au regard de la seule mission bien identifiée par les salariés qui est celle du CHSCT.

Outre la piste du règlement intérieur, le fonctionnement des IRP et des différentes instances ou commissions ad hoc créées pourrait faire l'objet d'une négociation au sein de l'entreprise.

### **Le rôle des branches et du territoire**

En juillet 2008, au terme de la négociation de l'ANI sur le stress au travail, les partenaires sociaux n'ont pas donné aux branches un rôle d'impulsion ou d'outillage des entreprises de leur secteur. Moins de deux ans plus tard, au moment de la négociation de l'ANI sur le harcèlement et la violence au travail, ils leur ont au contraire confié un rôle stratégique.

Au regard des accords sur la prévention des RPS déjà conclus dans cinq branches<sup>1</sup>, elle peut avoir comme rôle :

- Une fonction de prospection et d'observation sur la santé et la prévention propres au secteur d'activité qui permet de mettre en évidence ses spécificités pour faciliter l'identification des facteurs de risques qui doivent faire l'objet d'une évaluation ;
- Une fonction d'information, de sensibilisation grâce à des outils et actions de communication mis à disposition des secteurs professionnels ;
- Une fonction de mutualisation et d'appui notamment dans le financement d'actions de formation à la prévention des RPS au sein des OPCA.

Avec la mise en commun des ressources et outils, et grâce au partage d'expériences, la branche peut devenir la clé de voûte d'une mise en œuvre effective de l'évaluation des RPS notamment dans les TPE et PME.

C'est précisément l'ambition du premier accord départemental interprofessionnel sur la prévention des RPS. Le 3 mars 2011, les parties signataires ont décidé « *d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre un plan d'actions départemental de prévention des RPS s'articulant autour de 4 volets* ». Le premier vise à informer et sensibiliser les employeurs, salariés et IRP. Le second s'axe sur la formation des cadres et des dirigeants d'entreprises en partenariat avec les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et la mobilisation des fédérations patronales volontaires pour mettre en place les outils adaptés à la situation des entreprises de leur secteur. Le troisième volet entend construire un tableau de bord relatifs aux facteurs de risque et aux troubles psychosociaux avec les données disponibles de la branche AT/MP de l'assurance maladie et de l'INRS, l'enquête EVREST PACA, l'activité des services de santé au travail, etc. Enfin, les parties signataires entendent contribuer au développement des démarches de prévention dans les entreprises du département en conduisant des actions spécifiques, ponctuelles ou volontaires. Ces démarches s'appuieront sur les fondamentaux de la prévention (association des salariés et de leurs représentants, mise à jour du DUER, articulation des différents types de prévention en priorisant la prévention primaire, coupler le plan d'actions de prévention à l'évaluation des facteurs de risque, etc.), rappelés dans l'accord, et mobiliseront des ressources externes aux entreprises (médecins du travail, réseau i3R de la DIRECCTE – CARSAT SE – ACT Méditerranée, etc).

---

<sup>1</sup> Industries électriques et gazières : accord relatif aux principes de prévention des RPS du 12 février 2010  
Télécommunications : accord sur la prévention des risques professionnels et des RPS du 27 mai 2010  
Banque populaire : accord relatif à l'évaluation et la prévention du stress au travail du 25 juin 2010  
Coopératives de consommation : accord relatif à la prévention du stress et des facteurs psychosociaux du 9 juillet 2010  
Branches et secteurs de l'économie social et solidaires : accord sur la prévention des RPS dont le stress au travail du 31 juillet 2010

Citons également le secteur sanitaire, social et médico social privé non lucratif qui a réaffirmé son engagement dans sa politique d'emploi des travailleurs handicapés en signant le renouvellement de l'Accord OETH pour la période 2011-2015. Par cet accord de branche, la Croix-Rouge française, la FEHAP et le Syneas ont décidé de mettre en commun leurs ressources afin de développer et conduire une politique active en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. La mise en œuvre des actions de l'accord est suivie et contrôlée par le Comité Paritaire de l'accord qui est le garant de ce dispositif et prend toutes décisions relatives aux modalités d'application. Au-delà de la collecte de la contribution au titre de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, l'association OETH, créée dans le cadre de cet accord, gère et finance les actions définies, conseille les établissements relevant de l'accord de branche et développe d'autres actions. Au titre des RPS, il est proposé aux établissements de se faire accompagner, dans la phase de diagnostic des RPS, par des cabinets conseils sélectionnés pour recenser les facteurs de risques, identifier les leviers d'actions pertinents de la structure et préconiser un plan d'actions personnalisé.

De la même manière, elle propose également un accompagnement dans la phase de déploiement du plan d'actions, pour favoriser sa mise en œuvre, avec des apports méthodologiques et un appui opérationnel au groupe projet.

**Un impératif : suivre l'impact du plan d'urgence.**

Il faut souhaiter que les engagements pris dans les accords soient suivis d'effets dans le temps pour être crédibles. Si l'accord est bien cet acte qui permet de s'entendre sur un processus qui débouchera à terme sur des actions concrètes, alors le plan d'urgence pour la prévention du stress et des RPS aura permis que le débat, sur une question dont personne ne nie aujourd'hui l'importance, donne toute sa place à la promotion du dialogue social comme déterminant de la santé au travail.

## 7. ANNEXES

### Données générales

	Accord méthode	Accord fond	Total
N	189	45	234
%	0,81	0,19	1
<b>Secteur</b>			
<b>Industrie</b>	49	11	60
	0,2593	0,2444	0,2564
Industries manufacturières	45	10	55
	0,2381	0,2222	0,2350
<b>BTP</b>	11	3	14
	0,0582	0,0667	0,0598
<b>Commerce</b>	39	3	42
	0,2063	0,0667	0,1795
<b>Services</b>	90	28	118
	0,4762	0,6222	0,5043
Services de transport et d'entreposage	11	3	14
	0,0582	0,0667	0,0598
Services d'information et de communication	7	5	12
	0,0370	0,1111	0,0513
Services financiers et assurances	16	4	20
	0,0847	0,0889	0,0855
Services professionnels, scientifiques et techniques	7	4	11
	0,0370	0,0889	0,0470
Services administratifs et d'assistance	17	6	23
	0,0899	0,1333	0,0983
Services d'administration publique et de défense ; services de sécurité sociale obligatoire	12	0	12
	0,0635	0,0000	0,0513
Services de santé et d'action sociale	10	1	11
	0,0529	0,0222	0,0470
<b>Périmètre</b>			
Groupe	21	11	32
	0,1111	0,2444	0,1368
UES	31	5	36
	0,1640	0,1111	0,1538
Entreprise	137	29	166
	0,7249	0,6444	0,7094
<b>Déclinaison</b>			
Globale	166	36	202
	0,8783	0,8000	0,8632
Unité	22	7	29
	0,1164	0,1556	0,1239
Négociée en unité	1	2	3
	0,0053	0,0444	0,0128

	Accord méthode	Accord fond	Total
N	189	45	234
%	0,81	0,19	1
<b>Signature</b>			
A l'unanimité	118 0,6243	20 0,4444	138 0,5897
CFDT signataire	148 0,9250	31 0,7750	179 0,8950
CGT-FO signataire	120 0,8163	26 0,7222	146 0,7978
CGT signataire	125 0,7669	20 0,4878	145 0,7108
CFE-CGC signataire	112 0,9106	32 0,8889	144 0,9057
CFTC signataire	101 0,8783	34 0,9444	135 0,8940
<b>Date de signature</b>			
Avant 2010	4 0,0212	5 0,1111	9 0,0385
1er trimestre 2010	132 0,6984	21 0,4667	153 0,6538
2ème trimestre 2010	41 0,2169	18 0,4000	59 0,2521
3ème et 4ème trimestres 2010	12 0,0635	1 0,0222	13 0,0556
<b>Durée de l'accord</b>			
Inférieure à 1 an	35 0,1852	1 0,0222	36 0,1538
1 à 2 ans	53 0,2804	1 0,0222	54 0,2308
3 à 4 ans	22 0,1164	11 0,2444	33 0,1410
Durée indéterminée	79 0,4180	32 0,7111	111 0,4744
<b>Autres</b>			
Référence ANI	156 0,8254	37 0,8222	193 0,8248
Appui d'un intervenant extérieur	87 0,4603	14 0,3111	101 0,4316
<b>Relations avec IRP</b>			
Rappel des obligations de consultation du CHS-CT/CE	143 0,7566	33 0,7333	176 0,7521
Moyens supplémentaires alloués aux IRP	24 0,1270	5 0,1111	29 0,1239

	Accord méthode	Accord fond	Total
N	189	45	234
%	0,81	0,19	1
<b>Communication</b>			
Communication sur action ou accord auprès des salariés	40	17	57
	0,2116	0,3778	0,2436
Communication sur diagnostic	23	9	32
	0,1217	0,2000	0,1368
<b>Pilotage</b>			
Indicateurs de pilotage	137	26	163
	0,7249	0,5778	0,6966
<b>Pré-diagnostic : les indicateurs</b>			
Indicateurs de pré-diagnostic identifiés	75	34	109
	0,3968	0,7556	0,4658
<b>Diagnostic : évaluation des facteurs de RPS</b>			
Identification des facteurs de RPS	73	30	103
	0,3862	0,6667	0,4402
Démarche formalisée d'évaluation des facteurs de RPS	99	29	128
	0,5238	0,6444	0,5470
<b>Plan d'actions</b>			
Plan d'actions	31	45	76
	0,1640	1	0,3248
<b>Suivi de l'accord ou du plan d'actions</b>			
Suivi de l'accord	100	36	136
	0,5291	0,8	0,5812
<b>Autres</b>			
Calendrier précis	49	13	62
	0,2593	0,2889	0,2650
Mise à jour du DUER	41	21	62
	0,2169	0,4667	0,2650

## Pilotage

		Accord méthode	Accord fond	Total
<b>Indicateurs de pilotage</b>	<b>N</b>	<b>137</b>	<b>26</b>	<b>163</b>
	<b>%</b>	<b>0,7249</b>	<b>0,5778</b>	<b>0,6966</b>
Groupe ad hoc dont		120	21	141
		0,8759	0,8077	0,8650
- Employeur		119	21	140
		0,9917	1	0,9929
- DS		91	10	101
		0,7583	0,4762	0,7163
- IRP		101	15	116
		0,8417	0,7143	0,8227
- Médecin du travail		85	18	103
		0,7083	0,8571	0,7305
- Groupe ad hoc paritaire et pluridisciplinaire		83	18	101
		0,6917	0,8571	0,7163
Formation des membres du groupe		44	12	56
		0,3667	0,5714	0,3972
Instance de pilotage au sein du CHSCT		7	5	12
		0,0583	0,2381	0,0851
Formation des membres du CHSCT		4	4	8
		0,0333	0,1905	0,0567

## Pré-diagnostic : les indicateurs

		Accord méthode	Accord fond	Total
<b>Indicateurs de pré-diagnostic identifiés</b>	<b>N</b>	<b>75</b>	<b>34</b>	<b>109</b>
	<b>%</b>	<b>0,3968</b>	<b>0,7556</b>	<b>0,4658</b>
Indicateurs ANI		7	2	9
		0,0933	0,0588	0,0826
Indicateurs de fonctionnement		60	32	92
		0,8000	0,9412	0,8440
Indicateurs de santé		54	28	82
		0,7200	0,8235	0,7523



## **Diagnostic : évaluation des facteurs de RPS**

		<b>Accord méthode</b>	<b>Accord fond</b>	<b>Total</b>
<b>Identification des facteurs de RPS</b>	<b>N</b>	<b>73</b>	<b>30</b>	<b>103</b>
	<b>%</b>	<b>0,3862</b>	<b>0,6667</b>	<b>0,4402</b>
Facteurs ANI		25 0,3425	4 0,1333	29 0,2816
<b>Organisation du travail</b>				
Exigences organisationnelles du travail		44 0,6027	23 0,7667	67 0,6505
Autonomie et marges de manœuvre		32 0,4384	15 0,5	47 0,4563
<b>Management et relations de travail</b>				
Relations de travail		40 0,5479	23 0,7667	63 0,6117
Equité		8 0,1096	8 0,2667	16 0,1553
<b>Accompagnement de l'individu</b>				
Exigences émotionnelles		31 0,4247	20 0,6667	51 0,4951
Sens du travail		15 0,2055	13 0,4333	28 0,2718
<b>Changement</b>				
Accompagnement du changement		30 0,4110	20 0,6667	50 0,4854
<hr/>				
		<b>Accord méthode</b>	<b>Accord fond</b>	<b>Total</b>
<b>Démarche formalisée d'évaluation des facteurs de RPS</b>	<b>N</b>	<b>99</b>	<b>29</b>	<b>128</b>
	<b>%</b>	<b>0,5238</b>	<b>0,6444</b>	<b>0,5470</b>
Approche quantitative		71 0,7172	22 0,7586	93 0,7266
- Organisation du travail		22 0,3099	14 0,6364	36 0,3871
- Santé		10 0,1408	6 0,2727	16 0,1720
- Organisation du travail et santé		6 0,0845	6 0,2727	12 0,1290
Approche qualitative		51 0,5152	14 0,4828	65 0,5078
Approche quantitative et qualitative		36 0,3636	10 0,3448	46 0,3594

## Plan d'actions

		Accord méthode	Accord fond	Total
<b>Plan d'actions</b>	<b>N</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>76</b>
	<b>%</b>	<b>0,1640</b>	<b>1</b>	<b>0,3248</b>
<b>Prévention à froid</b>				
<b>Organisation du travail</b>				
Exigences organisationnelles		5 0,1613	27 0,6000	32 0,4211
Autonomie et marges de manœuvre		0 0	16 0,3556	16 0,2105
<b>Management et relations de travail</b>				
Relations de travail et entretien d'évaluation		6 0,1935	28 0,6222	34 0,4474
Equité		0 0	7 0,1556	7 0,0921
Formation management		27 0,8710	39 0,8667	66 0,8684
<b>Accompagnement de l'individu</b>				
Exigences émotionnelles		1 0,0323	18 0,4	19 0,25
Sens du travail		0 0	10 0,2222	10 0,1316
Equilibre vie privée/vie professionnelle		3 0,0968	18 0,4	21 0,2763
Formation		17 0,5484	30 0,6667	47 0,6184
<b>Changement</b>		4 0,1290	21 0,4667	25 0,3289
<b>Prévention à chaud</b>				
Procédure d'alerte		14 0,4516	28 0,6222	42 0,5526
Cellule d'écoute psychologique		10 0,3226	18 0,4	28 0,3684
Maintien ou retour à l'emploi		2 0,0645	8 0,1778	10 0,1316
Appui individuel		5 0,1613	23 0,5111	28 0,3684
<b>Mesures spécifiques</b>				
Seniors		0 0	7 0,1556	7 0,0921
Travailleurs handicapés		1 0,0323	4 0,0889	5 0,0658
GPEC		6 0,1935	8 0,1778	14 0,1842
Promotion de la santé		2 0,0645	9 0,2	11 0,1447

## Suivi de l'accord ou de plan d'actions

		Accord méthode	Accord fond	Total
<b>Suivi de l'accord ou du plan d'actions</b>	<b>N</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>136</b>
	<b>%</b>	<b>0,5291</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5812</b>
Groupe ad hoc dont		50	24	74
		0,5	0,6667	0,5441
- Employeur		44	22	66
		0,88	0,9167	0,8919
- DS		40	19	59
		0,8	0,7917	0,7973
- IRP		34	7	41
		0,68	0,2917	0,5541
- Médecin du travail		25	11	36
		0,5	0,4583	0,4865
- Groupe ad hoc paritaire et pluridisciplinaire		23	8	31
		0,46	0,3333	0,4189
CHSCT		19	11	30
		0,19	0,3056	0,2206
Suivi des résultats dont		28	26	54
		0,28	0,7222	0,3971
- Indicateurs fonctionnement		14	17	31
		0,5	0,6538	0,5741
- Indicateurs santé		13	15	28
		0,4643	0,5769	0,5185
- Indicateurs moyens		6	5	11
		0,2143	0,1923	0,2037
- Observatoire du stress		2	8	10
		0,0714	0,3077	0,1852