

# Initier une démarche de prévention des RPS



© Colcanopa pour l'INRS

■ DOSSIER RÉALISÉ  
par Katia Delaval,  
avec Cédric Duval et  
Véronique Vigne-Lepage.  
Illustrations : Colcanopa.

- 16** Des risques pour tous
- 18** De la simplicité à la réussite
- 20** L'efficacité s'obtient sur la longueur
- 22** Soigner sa performance

- 24** Les salariés parlent aux salariés
- 26** Le lycée rend sa copie
- 28** Des TMS aux RPS,  
une prévention deux-en-un

**LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)** concernent tous les secteurs d'activité. Au même titre que les autres risques professionnels, ils doivent faire l'objet d'une démarche de prévention afin d'être repérés, évalués et intégrés dans le document unique.

## Des risques pour tous

Ils sont partout, ils sont multiples et leurs conséquences peuvent être dramatiques. Les risques psychosociaux (RPS) sont de plus en plus repérés dans le monde du travail. D'origines multifactorielles, ils ne sont pas pour autant une fatalité. Il est tout à fait possible – et nécessaire – de les prévenir. Le plus souvent, les RPS correspondent à des situations de travail où sont présents, ensemble ou séparément, du stress, des violences internes et des violences externes. « *Ils sont potentiellement présents dans tous les contextes de travail. Tous les secteurs d'activité sont concernés* », souligne Valérie Langevin, expert en RPS à l'INRS. Troubles de la concentration, du sommeil, irritabilité, nervosité..., mais aussi maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, épuisement professionnel, dépression, voire suicide, les potentielles atteintes à la santé sont nombreuses. En Europe, une majorité d'entreprises se disent préoccupées par le sujet, mais moins d'un tiers a mis en place des procédures pour gérer de tels risques<sup>1</sup>. En France, un tiers des employeurs déclaraient en 2013 avoir initié dans l'année au moins une

### REPÈRES

■ **STRESS**: déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

■ **VIOLENCES INTERNES**: violences commises au sein de l'entreprise par des salariés (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes).

■ **VIOLENCES EXTERNES**: violences commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

mesure pour lutter contre les RPS<sup>2</sup>.

À l'instar de tous les risques professionnels, les RPS doivent obligatoirement faire l'objet d'une démarche de prévention de la part de l'employeur. « *Même si une entreprise estime que ses salariés ne sont pas confrontés à de tels risques, la réglementation impose qu'elle procède à l'inventaire des facteurs susceptibles d'en générer et qu'elle évalue dans quelles conditions ses salariés y sont exposés ou non* », avertit Valérie Langevin. Les RPS sont notamment induits par l'activité ou par l'organisation et les relations de travail. Les facteurs de risques psychosociaux au travail peuvent être regroupés autour de six axes (lire l'encadré ci-dessous). C'est sur ces six familles de risques, issues du rapport Gollac<sup>3</sup>, que se fonde l'outil « RPS-DU » élaboré par l'INRS et le réseau Accidents du travail-maladies professionnelles.

### Une démarche en cinq étapes

Une démarche de prévention des RPS répond aux mêmes principes et implique les mêmes acteurs que celles mises en place pour l'ensemble des risques

professionnels. « *L'approche doit être collective, centrée sur le travail et son organisation*, explique Valérie Langevin. *Il est nécessaire d'associer les salariés et leurs représentants à l'ensemble de la démarche.* » Idéalement menée en interne, une telle démarche peut également avoir l'avantage de contribuer à développer une culture de prévention au sein de l'entreprise. « *Toutefois, il est tout à fait possible de faire appel à des ressources extérieures notamment quand la situation est particulièrement dégradée*, précise l'expert. *C'est le cas lorsque le climat social de l'entreprise est tendu, par exemple lorsque les salariés ne communiquent plus entre eux ou avec la direction, ou après un événement grave, tel qu'une rixe entre collègues, un suicide ou une tentative de suicide... Tout au long de la mission du consultant, un transfert de compétences dans l'entreprise est nécessaire.* » En revanche, comme toujours en matière de santé et sécurité au travail, la prévention des RPS ne peut être sous-traitée. La démarche s'effectue en cinq étapes : préparation (collecte de données et indicateurs, comme le turn-over, l'absentéisme...

### LES SIX FAMILLES DE FACTEURS DE RISQUES (CATÉGORIES GOLLAC)

- Intensité, complexité du travail et temps de travail : quantité de travail, contrainte de rythme, complexité du travail, instructions contradictoires, difficulté pour concilier vie professionnelle et personnelle...
- Exigences émotionnelles : tensions avec le public, contact avec des situations de souffrance, obligation de cacher ses émotions...
- Manque d'autonomie : procédures rigides, imprévisibilité du travail, sous-utilisation des compétences, manque de participation aux décisions...
- Rapports sociaux dégradés : manque de soutien technique et émotionnel de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques, conflits/harcèlement, défaut de reconnaissance...
- Conflits de valeurs : devoir faire des choses que l'on désapprouve (conflit éthique), ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité...
- Insécurité des emplois et des carrières : peur de perdre son emploi, changements fréquents, rapides ou mal préparés dans l'entreprise...

sur les RPS – qui peuvent se trouver dans des documents existants comme le bilan social ou le rapport annuel du CHSCT par exemple –, définition des unités de travail), évaluation (inventaire des facteurs de RPS, analyse des conditions d'exposition), définition d'un plan d'actions (proposition d'actions d'amélioration, hiérarchisation et planification), mise en œuvre et, enfin, réévaluation des facteurs de RPS.

Afin d'aider les entreprises de moins de 50 salariés à évaluer les RPS, un outil en ligne « Faire le point » a été élaboré au sein d'un groupe de travail animé par le ministère chargé du Travail et réunissant l'ensemble des institutions de la prévention. Il a été conçu pour être uti-

lisé de manière autonome par une petite entreprise qui ne se trouve pas dans une situation de dialogue social dégradé. Dans un premier temps, une grille de 41 questions à télécharger permet de s'interroger et d'identifier la présence d'éventuels facteurs de RPS<sup>4</sup>. Cette grille est à renseigner collectivement, à la suite de discussions au sein de groupes de travail représentatifs des unités de travail de l'entreprise.

Une fois renseignée, cette grille génère un tableau de résultats, qui donne un aperçu des facteurs de risques les plus présents. Une synthèse apporte des informations sur ceux-ci, met en avant les points de vigilance et propose des pistes pour aider l'entreprise à élaborer son

**61%** des actifs français se disent exposés à trois facteurs ou plus de RPS.

**26%** des Français actifs occupés déclarent vivre des situations conflictuelles ou des comportements hostiles au travail.

**29%** des établissements qui ont fait leur document unique y ont intégré la prévention des RPS.

**25%** des travailleurs européens se disent confrontés au stress lié au travail pendant la totalité ou l'essentiel de leur temps de travail.

Sources : « Enquête conditions de travail de la Dares » (2013) et Rapport « Les risques psychosociaux en Europe : prévalence et stratégies en matière de prévention » (2014 Eurofound, EU-OSHA).

plan d'actions. Une version de cet outil a également été déclinée pour le secteur sanitaire et social. « *L'esprit de la démarche reste le même qu'avec l'outil RPS-DU : il est conçu pour une utilisation collective, il se fonde sur les six familles de facteurs de risques et il permet de déterminer des pistes d'actions pour les maîtriser* », commente Valérie Langevin.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, le document unique formalise l'évaluation des RPS, les actions et les moyens à mettre en œuvre pour les traiter. Et, à ce titre, ces risques doivent être réévalués lors de l'actualisation du document unique. ■

1. 2014 Eurofound, EU-OSHA.

2. Enquête conditions de travail 2013, Dares.

3. Du nom de Michel Gollac, sociologue et président du collège d'experts sur les RPS réuni à la demande du ministère du Travail qui a donné lieu en 2011 au rapport « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser ».

4. Faire le point. Une aide pour évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises, INRS. À télécharger sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

K. D.



## RPS, QVT OU BET ?

À côté de l'obligation de prévention des RPS, d'autres pratiques apparaissent dans les entreprises, visant à développer le bien-être au travail (BET) ou la qualité de vie au travail (QVT). Le BET renvoie à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail, la QVT se réfère aux conditions et aux caractéristiques du travail qui contribuent à la motivation, à la performance collective de l'entreprise et à la satisfaction au travail. Les trois approches se fondent notamment sur trois éléments communs : le dialogue social, la participation et l'engagement de l'ensemble des parties. La démarche de prévention des risques psychosociaux est toutefois une condition nécessaire pour mener à bien des projets de BET ou de QVT.

## EN SAVOIR PLUS

- **Risques psychosociaux. S'informer pour agir.** INRS, ED 4700. Ce catalogue regroupe l'essentiel des productions de l'INRS sur les RPS.
- **Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU.** INRS, ED 6140.
- **Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses.** INRS, ED 6139.

À télécharger sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

# De la simplicité à la réussite

**DEUX ENTREPRISES ADAPTÉES** bretonnes de l'Association des paralysés de France se sont lancées dans une démarche de prévention des RPS. En misant sur la simplicité, des mesures ont pu être rapidement instaurées, favorisant ainsi le succès sur la durée.

À Briec, dans le Finistère, la salle de pause de l'entreprise 3i Concept sent encore la peinture fraîche. L'espace vient d'être réaménagé. C'est une des mesures prises à la suite de la démarche de prévention des RPS lancée par la direction en 2013. Orientée vers les services de conception graphique, d'impression offset et numérique, de saisie informatique et diverses prestations aux entreprises, 3i Concept est l'une des 25 entreprises adaptées (EA) de l'Association des paralysés de France (APF)<sup>1</sup>.

À plus d'une centaine de kilomètres, à Ploeren, dans le Morbihan, Kerthomas, une autre EA de l'APF, a, elle aussi, initié une démarche similaire et de façon concomitante. En plus de prestations de services de courrier aux entreprises, elle propose des activités plus industrielles : tôlerie fine ou blanchisserie, par exemple. Plus d'une centaine de salariés travaillent sur chaque site. « Nous employons une majorité de salariés avec un handicap moteur, précise Gwenaëlle Kermarrec, directrice du site de Briec. En fonction du handicap, nous procédons à des aménagements de postes et l'État verse une aide financière

pour compenser la perte de productivité et couvrir les aménagements nécessaires. »

Avant que ces entreprises se lancent dans de telles démarches, l'APF avait signé avec les partenaires sociaux un accord national relatif à la santé au travail et à la prévention de la pénibilité, consacrant plusieurs pages à la prévention des RPS. Chaque EA restait toutefois libre d'adopter la méthodologie de son choix pour mener la démarche. C'est Sophie Vieira, responsable QSE sur les deux sites à l'époque, qui lance les

valident les projets et sont régulièrement informés des avancées. « Tout comme la Carsat et les services de santé au travail [SST] », précise Sophie Vieira. Puis les démarches diffèrent. Le comité de Ploeren opte pour des entretiens par groupe selon les activités, tandis qu'à Briec le « comité 3i well comm » choisit des entretiens individuels. « Ils ont choisi la formule qu'ils estimaient être la plus adaptée à la libération de la parole », note la responsable QSE.

« À Briec, le comité a tout d'abord élaboré son propre document d'évaluation d'une quinzaine de questions à partir de la grille de l'outil RPS-DU, correspondant à sa culture d'entreprise. Ce document adopte par exemple le tutoiement. Validé par le SST et la Carsat, il a servi de base aux entretiens », détaille Hélène Gouesnard, psychologue du travail et référente RPS à la Carsat Bretagne, qui s'est chargée des entretiens des encadrants.

**La réussite des démarches tient aussi à l'implication des directions.**

projets. « La Carsat Bretagne est rapidement venue former les membres des CHSCT à la prévention des RPS », se souvient-elle.

Chaque site crée alors un comité de pilotage de quatre personnes, représentant le plus possible les niveaux hiérarchiques, et comprenant un membre du CHSCT. Les directions et les CHSCT

## Des propositions des salariés comme de la direction

« Nous avons prêté une oreille attentive à l'ensemble des salariés, essayé de trouver des solutions ou écouté celles qui étaient proposées, relate Claude Cloirec, assistante administrative à Briec



## COMMUNIQUER DAVANTAGE

Sur les deux sites, les entretiens font ressortir le souhait des salariés d'être davantage informés sur des sujets très variés : rôle des instances représentatives du personnel, perspectives économiques de l'entreprise... À Briec, un tableau d'affichage à l'entrée est prévu à cet usage, la mise en page et l'impression des supports faisant partie des compétences de l'entreprise, et donc naturellement de sa culture. Des notes de service permettent aussi d'aiguiller les managers sur les informations à transmettre à leurs équipes. « À Ploeren, nous avons instauré des réunions mensuelles par activité et des points quotidiens courts entre chefs d'atelier et chefs d'équipe d'une part, et entre chefs d'équipe et opérateurs d'autre part », précise Jean-Louis Berthou, directeur du site.

et membre du comité 3i well comm. *Les entretiens montrent que les salariés se sentent bien ici.* » Aucune situation à risque de RPS n'est en effet décelée. « *Nous savions que cela se passait globalement bien car, dans le cadre de notre certification selon la norme Ohsas 18001, des enquêtes de satisfaction sont menées par audit externe auprès de nos salariés et le résultat est plutôt positif* », remarque Gwenaëlle Kermarrec. Des points d'amélioration sont néanmoins évoqués. Réaménagement de la salle de pause, installation d'un point Internet afin que les salariés puissent effectuer leurs démarches administratives pendant les temps de pause, animations d'ateliers par les salariés au cours de la semaine du développement durable, fête des voisins au travail permettant la visite d'entreprises voisines par les salariés de l'EA... Autant de mesures organisées, progressivement, à la suite de demandes des salariés. « *Le bien-être dans le travail, cela correspond tout à fait à la politique de l'APF*, témoigne Mireille Brouquel, téléconseillère et membre du CHSCT de Briec. *Cette démarche a permis de mettre en place plein de petites choses pour se sentir mieux, autant pendant le temps de travail que pendant le temps de pause.* » Par ailleurs, les salariés estiment que l'image de l'entreprise adaptée peut encore être mieux valorisée. C'est dans ce but qu'une exposition les représentant dans leur travail est proposée, par la directrice cette fois, sur la base du volontariat, avec un photographe professionnel. L'adhésion au



projet est forte... et les clients apprécient également, certains empruntant cette exposition pour la montrer dans leur propre entreprise. Dans la même veine, une journée portes ouvertes est organisée tous les ans afin que les salariés puissent montrer à leurs proches leur quotidien.

### Une dynamique bien lancée

Du côté du Morbihan, les mesures mises en place avec l'aide du CHSCT incluent des éléments de prévention plus généraux allant jusqu'à la conception des lieux et situations de travail. À la suite de regroupements de sites notamment, l'effectif de l'EA de Ploeren a nettement augmenté

et le manque d'espace est souligné dans les réponses aux questionnaires. Des aménagements conséquents sont engagés : réaménagement des locaux et aussi du parking, conception d'un bureau d'accueil et d'un poste d'agent d'accueil. Un travail sur les troubles musculosquelettiques est également réalisé, en investissant dans des aides à la manutention et dans des actions de formation. « *Nous avons aussi décidé de mieux cibler les projets que nous acceptons, en fonction de notre capacité en interne, en excluant par exemple ceux qui nécessitent des pièces de tôlerie trop lourdes ou volumineuses* », explique Jean-Louis Berthou, directeur du site de Ploeren. Par ailleurs, le management est jugé trop directif et manquant de reconnaissance positive (seules les erreurs sont mises en avant). Une formation des managers à la délégation a été organisée.

Sur les deux sites, la dynamique est désormais bien lancée. « *Rapidement après le début des démarches, des actions ont pu être mises en place*, constate Sophie Vieira. *Certaines problématiques soulevées confortaient des points que j'avais identifiés, d'autres ont modifié les priorités. Quant à la réussite de la démarche, elle tient aussi à l'implication des directions de site, qui se sont montrées très ouvertes aux propositions des salariés.* » Les comités se réunissent encore plusieurs fois par an pour la faire vivre et une réévaluation régulière est prévue. ■

1. L'EA (entreprise adaptée) emploie majoritairement des travailleurs en situation de handicap, dans des conditions de travail adaptées à leur handicap.

K. D.

**4150** salariés, travaillant dans une cinquantaine d'établissements en France gérés par l'Association des paralysés de France, à travers APF Entreprises. La moitié de ces établissements sont des Esat (établissements et services d'aide par le travail).

**80** millions d'euros, c'est le chiffre d'affaires d'APF entreprises en 2015.

**25** entreprises adaptées sont regroupées au sein d'APF Entreprises. Pour être considérée entreprise adaptée, il est nécessaire que 80 % au minimum de l'effectif salarié soit composé de personnes en situation de handicap.

L'ASSOCIATION pour la solidarité active s'est lancée il y a trois ans dans une démarche de prévention des RPS. Avec le soutien de la Carsat Nord-Picardie et du service de santé au travail, le projet atteint aujourd'hui les étapes d'évaluation et de suivi.

## L'efficacité s'obtient sur la longueur

Soutenir les personnes les plus en difficulté, du sans-abri au chômeur de longue durée en passant par certaines familles et les demandeurs d'asile. Les aider en trouvant un logement, un travail, une formation, une écoute aussi. Le quotidien des salariés de l'Association pour la solidarité active (Apsa), basée à Lens, dans le Pas-de-Calais, est exclusivement tourné vers ceux qui sont dans le besoin. En revanche, c'est sur le bien-être de ses quelque 250 salariés que la direction de l'association se penche depuis trois ans.

En 2013, l'inspection du travail a rappelé à l'Apsa, lors d'un contrôle administratif, l'obligation de traiter les RPS dans le document unique. La même année, lors d'un CHSCT, le médecin du travail a indiqué que 10% des salariés s'estimaient en souffrance au travail. À l'initiative du CHSCT et après accord du directeur général et de la présidente, l'association s'engage dans une démarche de prévention des RPS. Le comité se rapproche de la Carsat Nord-Picardie, qui a notamment animé une réunion de sensibilisation sur le sujet auprès des

cadres et des instances représentatives du personnel.

L'association opte pour une démarche en interne, la méthode et les outils ayant été validés par la Carsat et le service de santé au travail, avec un suivi à chaque CHSCT. « *Du fait de notre histoire, chaque service fonc-*

direction, salariés volontaires, membres du CHSCT et du comité d'entreprise (CE). Il inclut également le médecin du travail et Magali Roger, psychologue du travail et référente RPS à la Carsat Nord-Picardie. Ces professionnels ont adhéré à une charte de confidentialité et se

Chaque service fonctionnant plutôt indépendamment, il nous a semblé judicieux de faire appel à des compétences internes.

tionne plutôt indépendamment et il nous semblait judicieux de faire appel aux compétences internes », explique Éric Flitz, directeur du pôle hébergement et membre du groupe de pilotage de la démarche. L'Apsa est aujourd'hui structurée en treize services, regroupés en quatre pôles.

En mai 2014, un groupe de pilotage de onze personnes voit le jour, le plus représentatif possible des secteurs de l'association mais aussi des statuts :

sont engagés sur une démarche à long terme. Deux associations membres du même groupe que l'Apsa, Neuf de cœur et Coup d'main, s'associent dès le démarrage de cette action.

### Des solutions mises en place rapidement

« *Même si la démarche a duré trois ans, chaque étape a permis de faire bouger des choses* », insiste Éric Flitz. Première étape : un questionnaire d'une quarantaine de questions est rédigé par

### L'ASSOCIATION POUR LA SOLIDARITÉ ACTIVE (APSA)

L'Association pour la solidarité active (APSA) est une association à but non lucratif (loi 1901) qui s'est donné pour mission depuis 50 ans : « *La lutte contre l'exclusion sociale par un soutien des personnes en difficulté ou risquant la marginalisation, en vue d'un mieux-être et de la mise en œuvre des droits fondamentaux et du droit commun, vers l'accès à une vie citoyenne digne.* » Dans ce sens, l'APSA se mobilise pour lutter contre les inégalités et contre toutes les formes

d'exclusion : à l'origine l'exclusion du logement (Association pour les sans-abris), puis progressivement contre tous ses aspects, sociaux, familiaux, professionnels, de santé, culturels, matériels et psychoaffectifs. Les salariés sont répartis sur une dizaine de sites sur la ville de Lens et ses environs.

le groupe, en s'appuyant notamment sur l'outil RPS-DU. « *L'ergonome du service de santé au travail avait déjà élaboré ce type de questionnaire. C'est elle qui nous a suggéré d'ajouter une question ouverte à la fin* », précise Valérie Béthencourt, psychologue clinique, chef de service, membre du CHSCT et référente de la démarche. « *Lors des réunions d'équipes, les questionnaires ont été distribués. La démarche est présentée de façon synthétique, sur la première page* », souligne Valérie Béthencourt. Avec un taux de réponses de 80%, le projet prend un bon départ. « *Nous avons relayé les objectifs de la démarche sur le terrain, lors des réunions de direction et d'équipes. Cela nous a semblé indispensable pour faire adhérer les salariés à cette étape de prédiagnostic* », estime Éric Flitz.

Les résultats globaux ont été restitués à la direction, au CE et au CHSCT, au conseil d'administration. Puis des résultats spécifiques ont été présentés à chaque service, en réunion.

Certains points soulevés donnent rapidement lieu à des actions. « *Une salariée a signalé un conflit avec un collègue lors du rendu du questionnaire, précise Valérie Béthencourt. Une médiation en interne a tout de suite été organisée.* » Dans le centre d'aide aux demandeurs d'asile et sur le site d'insertion par le travail de Grenay, dès le prédiagnostic, des séances de sophrologie sont proposées aux salariés. « *Ce sont des salariés qui nous les ont suggérées* », se souvient pour sa part Éric Wiczorek, responsable du site de Grenay et membre du CHSCT.



Deux salariées de la Pension de famille avaient exprimé le souhait de passer à temps plein, soulignant la précarité de leur situation personnelle. « *Plutôt que de recruter une troisième personne à temps partiel, ce qui aurait été plus facile du point de vue organisationnel (gestion des horaires et des remplacements) leur demande a été entendue et un temps plein a pu leur être récemment proposé* », nous explique Valérie Béthencourt.

Afin d'évaluer plus précisément les RPS pour mettre en place un plan d'action, une phase de diagnostic débute ensuite en 2015, avec des entretiens collectifs par service sur la base du volontariat, menés par un binôme du groupe de pilotage. Les chefs de service et les directeurs constituent deux groupes à part, animés par Magali Roger. Les entretiens permettent d'établir un

tableau de bord par service, sur le modèle de celui préconisé par l'outil RPS-DU. Pour chaque facteur de RPS identifié, le groupe a ainsi évalué le niveau d'intensité du risque (faible, modéré, fort), les actions déjà existantes, celles retenues par l'entreprise, les délais de réalisation et les personnes en charge de la réalisation. C'est ce qui a servi de base pour le plan d'action élaboré par l'ensemble de la structure. Cela a permis de mettre en place de nouvelles actions, et notamment au niveau de l'organisation et du management.

Aujourd'hui, de nouveaux membres ont rejoint le groupe chargé de l'évaluation et du suivi de la démarche. « *La démarche a bien fonctionné car tout le monde a joué le jeu, à tous les niveaux hiérarchiques* », conclut Magali Roger. ■

K. D.

## DES BESOINS EN MANAGEMENT RÉVÉLÉS PAR LES ENTRETIENS COLLECTIFS

Des problèmes de management ont été soulevés par les salariés de différents services lors des entretiens collectifs. L'association a donc mis en place une formation destinée à l'ensemble des managers, ainsi que des temps de réflexion et d'échanges.

Par ailleurs, des salariés de deux services, sans manager intermédiaire, c'est-à-dire sans chef de service et directement sous la direction du chef de pôle, ont demandé dès le prédiagnostic la création d'un tel poste, afin d'avoir une personne relais plus proche du terrain. Les recrutements ont eu lieu en interne. « *Le poste de chef de service est désormais systématique dans l'organigramme* », précise Éric Flitz, directeur du pôle hébergement et membre du groupe de pilotage de la démarche.

## REPÈRES

256 salariés (soit 146 ETP), dont 102 contrats aidés (contrats à durée déterminée proposés dans les ateliers de l'association en vue d'une réinsertion professionnelle).

# Soigner sa performance

**CONVAINCUE** que la qualité de vie au travail constitue un levier de performance, la direction de la clinique Supervaltech s'est engagée dans une démarche d'évaluation des risques psychosociaux, suivie de plans d'action. L'implication des différents métiers se trouve au cœur de la démarche.

C'est un détail qui a son importance. Les patients de la clinique Supervaltech, établissement de soins de suite et de réadaptation gériatrique installé à Saint-Estève, dans les Pyrénées-Orientales, déjeunent tous en même temps, à midi pile. « *La mise en place de cet horaire fixe n'a l'air de rien mais cela nous a permis de fluidifier la journée de travail*, assure Stéphanie Matheu, responsable des ressources humaines. *Les aides-soignantes disposent d'une demi-heure de plus pour réaliser leurs soins, ce qui évite les situations conflictuelles avec les agents de services hospitaliers responsables des repas. Au final, tout le monde y gagne, même le patient.* »

Plébiscitée par tous, cette nouvelle organisation trouve son origine dans une démarche plus large de prévention des risques psychosociaux (RPS) initiée en 2013. À l'époque, deux éléments incitent la direction à agir : des tensions persistantes dans l'équipe de cuisine et la certitude pour Patrick Matheu, directeur général de l'établissement, qu'une meilleure qua-



lité de vie au travail constitue un levier de performance. Des discussions s'engagent alors avec Joëlle Pacchiarini et Alain Bourrat, respectivement ingénieur-conseil et contrôleur de sécurité à la Carsat Languedoc-Rousillon. Deux contrats de prévention sont signés. Le premier concernant la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS) à travers l'achat de lève-personnes sur rails plafonniers et la formation des salariés à la prévention des risques liés

à l'activité physique (Prap). Le second actant la réalisation d'une évaluation des RPS qui sera faite par Isabelle Szymczak, consultante externe.

Des entretiens s'appuyant sur une grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux issus du rapport Gollac sont réalisés dans tous les services, sur la base du volontariat. Ils sont complétés par des moments d'échanges libres et des observations en situation. Au total, un tiers des salariés est interrogé, soit, à l'époque, 26 personnes. « *Nous avons vite compris que ces entretiens seraient sans filtre*, explique Patrick Matheu. *Nous mettons le doigt dans un engrenage qui nous dépassait et cela nous faisait peur.* » À raison.

## Des équipes usées et démotivées

La restitution est une douche froide. Certains services sont concernés par les RPS, et l'encadrement, considéré comme défaillant, est visé. L'intensité de travail, dans un contexte où les pathologies des patients évoluent et demandent plus d'actes de soins, est également pointée du doigt. Certains salariés s'obligent à cacher leurs

## LES MÉTIERS DE LA SANTÉ TRÈS EXPOSÉS AUX RPS EN FRANCE

L'enquête conditions de travail réalisée par la Dares en 2013 a révélé, entre autres, que parmi les actifs exerçant dans les métiers de la santé et de l'action sociale :

- 46 % déclarent vivre des situations conflictuelles ou des comportements hostiles au travail. C'est la famille socioprofessionnelle la plus touchée par ce facteur de risque en France ;
- 47 % affirment être exposés à une forte demande émotionnelle (devoir cacher ses émotions, faire semblant

d'être de bonne humeur, devoir éviter de donner son avis). C'est la famille socioprofessionnelle la plus touchée par ce facteur de risque en France ;

- 52 % se disent confrontés à des conflits de valeurs, c'est-à-dire devoir faire des choses qu'ils désapprouvent (toujours, souvent) et/ou ne pas éprouver la fierté du travail bien fait.

émotions malgré leurs difficultés. À cette exigence émotionnelle s'ajoute une souffrance éthique dès lors que le travail qu'on leur demande de réaliser n'est plus en phase avec leurs valeurs. Résultat : les équipes sont usées et démotivées.

Coralie Vasse, infirmière référente et membre de l'encadrement raconte : « *Je ne m'attendais pas à entendre autant de choses difficiles. J'ai eu du mal à encaisser, reconnaît-elle. Et le lendemain, je me suis dit : maintenant, on fait quoi ?* » « *Les membres de la direction ont réagi avec courage, assure Isabelle Szymczak. Il leur a fallu se remettre en question et accepter qu'ils n'avaient pas toujours conscience de certaines situations. Mais ils ont considéré que c'était de leur responsabilité d'agir.* »

Dans ce but, un comité de pilotage impliquant les instances représentatives du personnel (IRP) est créé et des référents métiers sont nommés par leurs pairs pour participer à des ateliers d'échanges et se faire le relais des décisions prises. De fait, tous les secteurs sont pris en compte. Au fil des mois, ces référents passent en revue le planning d'une journée de travail pour identifier les dysfonctionnements et les solutions adaptées.

Ces travaux s'avèrent particulièrement bénéfiques. Ils instaurent un dialogue entre les différents métiers, jusqu'alors très cloisonnés. « *Nous avons découvert ce que faisaient d'autres services* », avoue Véronika Cucala, aide-soignante. Des solutions en ressortent, proposées par le personnel. Elles

touchent surtout à l'organisation du travail.

Des réunions matinales sont par exemple intégrées au planning pour assurer une meilleure transmission entre les équipes de soins et les agents de services hospitaliers (ASH). Les équipes de soins sont conviées à passer une journée en cuisine pour mieux cerner les contraintes de cette activité. Les retards, qui désorganisent les services, font l'objet de suivis et éventuellement de sanctions. « *L'absence de règles était à l'origine de frustrations et d'un sentiment d'injustice pour de nombreux salariés* », reconnaît Stéphanie Matheu.

Trois ans après, quel est le bilan ? Sur 56 actions identifiées, 32 ont été réalisées. À la lumière d'un nouvel audit conduit par Isabelle Szymczak, le résultat est positif. « *Les tensions ont fortement diminué, l'ambiance de travail s'est améliorée et on observe un meilleur collectif* », résume la consultante. Un constat partagé par les salariés. « *L'écoute et l'entraide*



## REPÈRES

■ **PRÉVENTION des risques psychosociaux - Et si vous faisiez appel à un consultant ?** INRS, ED 6170.

■ **À télécharger sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).**

*se sont développées, nous communiquons plus facilement entre nous, admet Élisabeth Matéo, aide-soignante. Et tout ça au bénéfice du patient.* »

Aujourd'hui, ces échanges se sont institutionnalisés. Les équipes ont pris l'habitude de s'appuyer sur les référents métiers pour faire remonter leurs problèmes et proposer des solutions. Et cela dépasse le champ des RPS. C'est à la demande de salariés que la clinique s'est équipée en chaises de douche à hauteur variable. « *De notre point de vue, la prévention des TMS est intimement liée à la prévention des RPS, précise Patrick Matheu. L'un ne va pas sans l'autre dans nos métiers où les sollicitations physiques sont très importantes.* » Un constat partagé par Morgan Louette, cadre de réadaptation : « *Quand on va bien dans son corps on se sent mieux dans sa tête.* »

Aujourd'hui, la dynamique lancée il y a trois ans se poursuit. Après avoir passé en revue la nuit et la matinée, les référents métiers travaillent actuellement sur l'organisation des tâches de l'après-midi. Une charte des relations humaines au travail va être signée par tous les salariés. Un projet de création de tutoriels vidéo pour former à l'utilisation des aides techniques est en cours. « *Ce sont souvent de petites choses qui ne coûtent pas grand-chose qui nous font avancer dans le bon sens, résume aujourd'hui Patrick Matheu. Mais cette démarche doit être pérenne et nous devons donner au personnel les moyens d'agir, sinon la dynamique s'enraye.* » ■

C. D.

## LES SOINS DE SUITE

Les soins de suite et de réadaptation se traduisent par des moyens séjours. Ils suivent généralement une opération ou un accident. L'objectif est d'accompagner, sur la base d'un projet individualisé, le retour à domicile et de favoriser l'autonomie en vue d'une réinsertion sociale et professionnelle. Dans cet objectif, la clinique Supervaltech, établissement médico-social du groupe Médipôle Partenaires, travaille à la rééducation orthopédique, traumatologique, neurologique ou cardiaque. L'équipe de soins est notamment composée de médecins, de cadres de santé, d'infirmiers, d'aides-soignants et de rééducateurs. Elle est complétée d'une équipe hôtelière, logistique et administrative.

## CHIFFRES

- Nombre de lits : 124.
- Durée moyenne d'un séjour : 31 jours.
- Nombre de salariées (2016) : 104.
- Nombre de personnes formées Prap : 2 formateurs Prap et 23 acteurs Prap.
- Nombre de journées perdues pour AT ou MP en 2016 : 174 jours (au 6 décembre 2016).
- Taux d'accident du travail en 2016 : 1,89 (contre 2,22 en 2012).

# Les salariées parlent aux salariés

**À LA SUITE** d'une enquête de satisfaction menée auprès des salariés, la direction de l'hypermarché Auchan Saint-Priest s'est lancée dans une démarche de prévention des risques psychosociaux... alors même que les résultats de l'enquête ne décelaient pas de situation très alarmante chez les salariés.

Un bruit omniprésent, des clients parfois agressifs, des rayons à réapprovisionner en flux tendu... Comme dans tout hypermarché, le travail à Auchan Saint-Priest, près de Lyon dans le Rhône, peut s'avérer pénible. « En outre, pour nous adapter aux changements de consommation, nous avons dû développer la polyvalence auprès de nos 745 salariés permanents », explique Bernard Stievano, le DRH. Un changement qui, selon les résultats de l'enquête biennale de satisfaction menée auprès des salariés, n'a pas entraîné d'alerte forte, mais qui pourrait, d'après le CHSCT, à terme, générer des RPS.

« Nous avons décidé d'agir en prévention, poursuit Bernard Stievano. Comme nous manquons de connaissances sur le sujet, nous avons sollicité notre contrôleur sécurité de la Carsat Rhône-Alpes, Florent Vial. Il nous a mis en contact avec sa collègue Claude Vadeboin, psychologue du travail. » Celle-ci a commencé par former aux RPS les membres du CHSCT et les

managers, en une demi-journée. Puis elle a proposé la mise en place d'un dispositif internalisé: « Il y a quelques années, je pensais que les salariées ne pouvaient s'exprimer qu'à l'aide d'un consultant extérieur, neutre, rapporte la psychologue. Or mon expérience m'a montré que cette posture n'aidait pas les entreprises à consolider durablement ce risque. Je conseille désormais de mettre en place une démarche interne d'amélioration continue. »

## Les salariés formateurs Prap mobilisés

Auchan Saint-Priest s'est ainsi doté d'un comité de pilotage, composé de membres du CHSCT, de salariés formateurs Prap<sup>1</sup> et d'autres. « Au sein du CHSCT, chacun a proposé des noms de personnes susceptibles d'être intéressées par le sujet, mais aussi capables de se positionner par rapport à un groupe et de faire une synthèse impartiale des discussions », rapporte Bernard Stievano. Quant aux formateurs Prap, déjà formés à l'analyse de l'activité, « ils savent ce qu'est le travail réel, se félicite Claude Vadeboin,

ce qui leur donne la capacité d'analyse nécessaire ».

Le rôle de toutes ces personnes: conduire des auditions de groupes de salariés volontaires sur ce qui va ou pas dans leur travail, au quotidien. Chaque secteur du magasin va être concerné: le secteur du textile, les caisses, le négoce en libre-service et les métiers de bouche l'ont déjà été, tandis que le non-alimentaire, la sécurité, la logistique, le drive le seront en 2017. Les auditeurs, qui interviennent en binôme, sont extérieurs au secteur concerné, pour plus d'impartialité. Et pour que la parole se libère plus facilement, ils sont du même niveau hiérarchique que les salariés qu'ils écoutent. Ainsi, Arnaud, salarié du secteur textile, a pu parler des difficultés présentées par l'absence de manager dans son rayon pendant plusieurs mois. « On m'a dit de participer à cette audition parce qu'en quatorze ans ici, j'ai vu pas mal de changements et je peux faire part de mon expérience », commente-t-il, avant d'ajouter: « Les collègues d'un autre rayon ont parlé de problèmes d'organisation. On sen-

## DES AUDITEURS FORMÉS PAR LA CARSAT RHÔNE-ALPES

Les auditeurs ont été formés par Claude Vadeboin, psychologue du travail et référente TMS de la Carsat Rhône-Alpes. « En amont, explique celle-ci, je leur ai donné des conseils d'animation et j'ai souligné les points de vigilance, à partir de mon expérience: recentrer le débat s'il s'éloigne du travail et de questions collectives, et toujours demander des exemples concrets afin d'objectiver les avis. »

Elle co-anime avec eux les premières auditions. Sébastien Dapzoi, coordonnateur sécurité, qui a été auditeur pour le négoce libre-service, a bien compris comment

« ne pas braquer » les personnes: « On a une base de thèmes listés sur un document<sup>1</sup>, mais je les laisse parler d'abord.

Je remplis au fur et à mesure la grille d'évaluation et je relance sur les sujets peu abordés. » Le compte-rendu rédigé avec son binôme a été relu et validé par les participants.

« J'aimerais bien les rencontrer à nouveau dans un an, pour voir ce qui a évolué », lance le coordonnateur sécurité, qui semble s'être pris au jeu.

1. « Évaluer les facteurs de risques psychosociaux: l'outil RPS-DU », ED 6140, INRS.

*tait que ça venait du ventre, la psychologue n'avait pas besoin de relancer!* »

Pour évaluer les RPS, les auditeurs disposent de smileys ou d'un code couleurs. « Nous avons par exemple évalué l'entente entre collègues comme un élément à préserver, cite Sébastien Dapzol, coordonnateur sécurité et formateur Prap. En revanche, au vu de l'agacement suscité par certains managers qui n'apportent pas leur aide pour la mise en rayon en cas de besoin, nous avons coché une "grimace". Celle-ci ne représentait pas le risque maximum car tous les managers ne sont pas visés, mais il fallait le noter car tout le monde était d'accord pour soulever ce point. Par cette expérience, ajoute-t-il, j'ai vu qu'écouter est différent d'entendre. Depuis, je prends davantage de temps lorsque quelqu'un vient me parler. »

### Les actions, des choses « simples »

Après la séance, les auditeurs rédigent un compte-rendu qui, une fois validé par les participants, est transmis au comité de pilotage ainsi qu'au manager du secteur concerné. À charge pour lui d'élaborer un plan d'action. « Il s'agit souvent de choses toutes simples, commente Bernard Stievano. Par exemple, fixer des lecteurs de carte qui ne l'étaient pas. Ou encore rappeler que la priorité doit être donnée à la fluidité en caisses, quitte, pour certains, à prendre du retard sur leur travail habituel pour donner un coup de main. Le redire permet à ces derniers de ne pas avoir le sentiment de faire du mauvais travail. » Dans le secteur textile,

l'audition a conduit à renoncer à une réorganisation en faveur de la polyvalence, qui aurait apporté trop de bouleversements pour les salariés. Un an après un retour à une organisation proche de l'ancienne, le taux d'absentéisme avait diminué de moitié.

La mise en place de cette démarche ne se fait pas pour autant sans difficulté. « Faire participer les salariés est un peu compliqué, admet Bernard Stievano. Peut-être certains ne voient-ils pas la nécessité de

réunions d'information sur la démarche, ainsi qu'à celles de restitution des comptes-rendus. « Il faut soutenir les managers, explique-t-il, leur montrer que seuls des points d'amélioration sont mis en avant. » Et pour leur permettre de s'exprimer à leur tour, les encadrants eux-mêmes seront audités, en 2017, par certains de leurs pairs.

Pour Claude Vadeboin, qui se rend disponible pour Auchan Saint-Priest « comme une hotline » mais attend qu'il devienne



telles rencontres, qui s'ajoutent aux réunions récurrentes. Mais sans doute aussi le sujet des RPS fait-il peur. » Il s'est ainsi avéré que l'encadrement, censé relayer l'information sur ces auditions, ne le faisait pas vraiment. « Ils peuvent se sentir mis en cause par cette demande faite aux collaborateurs de s'exprimer, y compris sur leur propre travail », constate le DRH qui a donc décidé de participer aux

autonome, « le processus même de mise en débat du travail est constructeur de santé. Cependant, l'enjeu, à présent, est de bien mettre en place les plans d'action et de montrer ce qui est fait à la suite des auditions. Les managers doivent s'approprier davantage la démarche. Cela sera un critère de réussite ». ■

*1. Prévention des risques liés à l'activité physique.*

V. V.-L.

## UNE VIDÉO POUR STIMULER LA PARTICIPATION AU PROJET

Pour inciter davantage de salariés à participer, Michaël Leroux, responsable sécurité du magasin, chargé de suivre la mise en œuvre des auditions, leur présente une vidéo dans laquelle il fait témoigner une personne auditée. Celle-ci y explique qu'elle a participé « par curiosité » et que, « rassurée par l'anonymat et l'absence d'encadrants », elle a finalement trouvé que cela « passait trop vite ». « Les gens la connaissent, cela les touche, assure Michaël Leroux, qui se dit persuadé qu'on peut ainsi améliorer le ressenti des salariés sur leur travail et donc les résultats du magasin. »

Bernard Stievano, le DRH, a constaté lui aussi la nécessité de renforcer la communication interne sur ce dispositif et sur les suites données aux auditions. Il a ainsi décidé que le contenu de chaque plan d'action et son état d'avancement seraient présentés sur le panneau d'affichage du CHSCT.

**AVEC L'AIDE** de la Carsat Bretagne, le lycée Le Likès-La Salle de Quimper a mis le travail réel au cœur de sa démarche de prévention des RPS. Une démarche qui a favorisé le dialogue et s'est inscrite dans un projet plus global de l'établissement.

## Le lycée rend sa copie

Il est 8 heures dans le centre-ville de Quimper. Des élèves se dirigent vers l'entrée du lycée, une sonnerie retentit pour marquer le début des cours, les enseignants attaquent leur leçon. Derrière cette image classique, le lycée privé sous contrat Le Likès-La Salle est une entreprise presque comme les autres. L'établissement finistérien ne fonctionnerait pas sans ses 135 salariés : des surveillants, des administratifs, une trentaine de personnes à la restauration – 4 000 repas par jour sont préparés ici, dans la cuisine centrale qui alimente le self en interne et d'autres écoles alentour –, une vingtaine de salariés dans l'équipe d'entretien et de ménage.

En 2012, l'établissement scolaire s'est lancé dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. « Nous nous sommes attaqués aux RPS pour deux raisons : parce qu'ils ne figuraient pas dans le document unique et parce qu'il nous semblait important que les salariés soient bien dans leur travail », se souvient Laetitia Laurent, économiste au lycée Le Likès-La Salle et pilote de la démarche. « Nous ne pouvons pas avoir envers les familles un discours mettant les relations humaines au cœur de

notre projet éducatif et ne pas mettre en œuvre les mêmes principes avec nos salariés », complète Thierry Nau, chef de l'établissement depuis la rentrée 2016. « Souvent, quand on intervient sur les RPS, c'est qu'il y a déjà eu des problèmes, déplore Yannick Quélen, contrôleur de sécurité à la Carsat Bretagne. Ici, c'est bien sur la prévention primaire que nous avons agi. »

La démarche est menée par Laetitia Laurent en partenariat avec la Carsat Bretagne, avec pour objectif de rendre l'établissement progressivement autonome sur le sujet. Le projet est présenté et validé lors d'une réunion du CHSCT, en présence de l'inspection du travail, correspondant souvent à un service de l'établissement, sont créés. Laetitia Laurent présente d'abord à chaque groupe la démarche, son but et définit la terminologie associée aux RPS (stress, violence interne, violence externe, harcèlement, etc.), afin que tout le monde parle le même langage.

« Nous souhaitons aussi appuyer la démarche sur des faits. Cela a permis à tout le monde de prendre du recul par rapport à des ressentis », souligne Laetitia Laurent. « Un fait permet d'amener un échange, une discussion



et, au final, une action », explique Yannick Quélen. Un document de travail à remplir collectivement, sans le chef de service, est remis à chaque groupe. Élaboré par Laetitia Laurent, le CHSCT et la Carsat, il n'est pas présenté sous forme de questionnaire mais de tableau. « Nous avons adapté le vocabulaire mais bien sûr gardé les six familles de risques et les sous-thèmes qui correspondaient à nos activités – c'est-à-dire la quasi-totalité de ceux qui sont dans l'outil RPS-DU de l'INRS », précise l'économiste. Libre aux équipes de commenter dans chaque thème ce que cela leur

### L'ÉTABLISSEMENT LE LIKÈS-LA SALLE

- Collège, lycée général et technologique, lycée professionnel et enseignement supérieur.
- L'établissement possède un internat et une cuisine centrale.
- 3 029 élèves.
- 244 enseignants, salariés d'État.
- 135 salariés Ogec (organisme de gestion de l'école catholique) : tout le personnel non rémunéré par l'État, soit l'ensemble des salariés à l'exception des enseignants.

- Établissement de type association à but non lucratif loi 1901, sur deux sites : le collège se trouve à une centaine de mètres du bâtiment principal.

Appuyer la démarche sur des faits a permis à tout le monde de prendre du recul par rapport à des ressentis.

évoque comme situations de travail, problématiques ou non, et les solutions éventuelles. Une réunion de restitution a lieu environ un mois plus tard. Les porte-parole de chaque groupe y ont participé et ont pu proposer des améliorations concrètes.

### Concrétiser des ressentis

Les actions mises en place ont été aussi bien organisationnelles que techniques ou concernaient la communication. Par exemple, les femmes de ménage ont identifié comme source de stress le fait de mettre les chaises sur les tables ainsi que les sacs des élèves, pour pouvoir nettoyer le sol des salles de classe, le soir ou le midi. Elles ont donc proposé que chaque élève mette son sac et sa chaise sur la table avant de quitter la classe. « Cela permettait aussi de prendre en compte le risque de troubles musculosquelettiques », apprécie Nadine Dinal, qui fait partie à la fois de l'équipe ménage et de l'équipe restauration, et qui a été la porte-parole de ces deux groupes. La consigne est donc transmise aux enseignants, à charge à eux de faire respecter la consigne dans leur classe. « Il faudra la rappeler à tous à chaque début d'année scolaire, afin qu'elle soit suivie le mieux

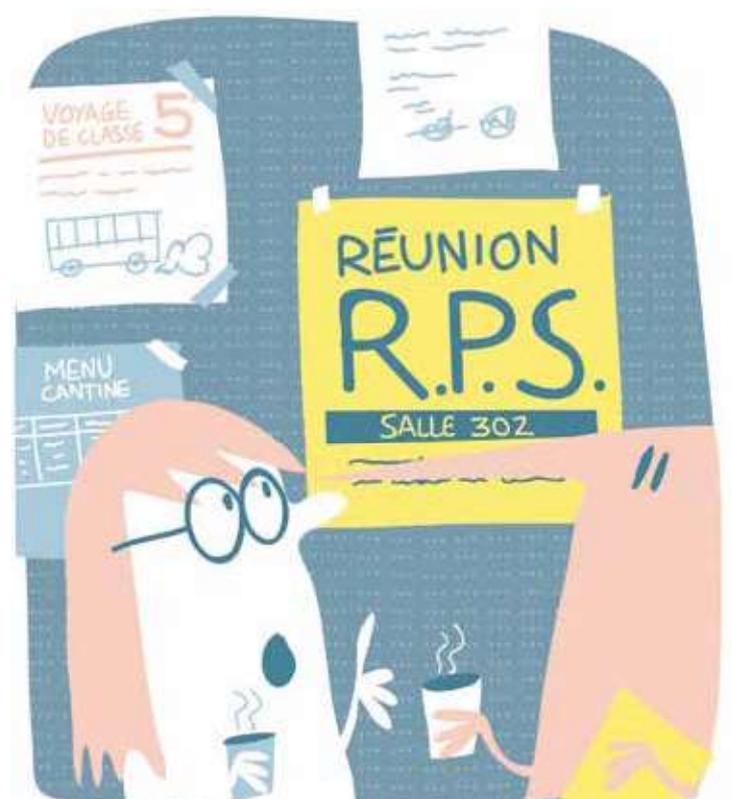
possible », relève Laetitia Laurent. L'équipe de l'internat a de son côté souhaité remplacer les téléphones fixes des chambres de ses membres par des sans-fil afin que ceux-ci puisse communiquer sans revenir dans leur chambre et sans avoir à utiliser leur téléphone personnel. L'ensemble des équipes a également exprimé le souhait de se réunir plus fréquemment pour mieux se coordonner.

« Beaucoup de points mis en évidence par la démarche ont concrétisé des ressentis », remarque l'économiste. La démarche met aussi en exergue ce qui fonctionne bien : par exemple, l'autonomie de chacun à son poste ressort comme un

point positif dans tous les services. « Elle a aussi enlevé des barrières et a permis de créer un nouveau lieu d'expression », souligne-t-elle.

« Ce projet répondait à une nécessité réglementaire. Il s'est également révélé être une expérience humaine enrichissante, confie Laetitia Laurent. L'objectif aujourd'hui est de continuer à le faire vivre et évoluer. » Avec une prochaine étape : mettre en place une telle démarche pour et avec les managers. « Sans oublier les postes d'économiste et de directeur d'établissement. Les risques psychosociaux n'épargnent aucun poste », avertit Yannick Quélen. ■

K. D.



## UNE ACTION COORDONNÉE DE PRÉVENTION DES RPS EN BRETAGNE

En Bretagne, une commission de prévention des RPS est pilotée par l'Aract en partenariat avec la Carsat, la MSA, la Direccte et des services de santé au travail de la région. L'un de ses objectifs est de promouvoir des actions en entreprises fondées sur des principes méthodologiques communs : une approche collective, centrée sur les facteurs de risques liés au travail et à son organisation. Pour ce faire, le groupe de préventeurs institutionnels régionaux anime un réseau de consultants en prévention des RPS, capables d'intervenir en appui aux entreprises dans une démarche de prévention

primaire des RPS. En 2012, une charte a été mise en œuvre pour ces consultants, afin qu'ils soient facilement identifiables par les entreprises et qu'ils respectent des engagements en adéquation avec les principes généraux de prévention.

# Des TMS aux RPS, une prévention deux-en-un

**LORS D'UN TRAVAIL** de prévention sur les TMS dans son service de brancardage, un groupe de travail du centre hospitalier d'Alès-Cévennes s'est également penché sur les RPS. Pour sensibiliser les autres services aux difficultés de travail rencontrées par les brancardiers, un « vis-ma-vie » et une formation ont été mis en place.

S oignants, patients et proches mais aussi lits, fauteuils, chariots... les couloirs sont le lieu de passage par excellence des hôpitaux. Pour les brancardiers qui traversent les services, il s'agit parfois d'un véritable parcours d'obstacles. Afin d'améliorer leurs conditions de travail, un projet pilote intitulé « Circulation dans les couloirs » a vu le jour en septembre 2015 au centre hospitalier Alès-Cévennes, dans le Gard. Pour le mener à bien, un groupe projet de six personnes est créé, coordonné par Valérie Brasseur, référente Prap dans ce centre hospitalier. « Il était important que cette démarche soit menée en interne, par quelqu'un qui connaît bien l'ensemble de l'hôpital, comme c'est le cas de Valérie », estime Anne-Marie Hilaire, cadre supérieur de santé et responsable de l'équipe centralisée de transport de patients (ECTP), regroupant l'ensemble des brancardiers.

Tout est parti des risques de troubles musculosquelettiques

(TMS). À cause des très nombreuses manipulations qu'ils doivent effectuer à longueur de journée, les brancardiers sont considérés comme une population à risque. « C'est aussi un secteur transversal qui est au centre du dispositif de soins », rappelle Estelle Salgues, direc-

trice des soins depuis 2015 dans l'établissement. À la suite d'une suggestion de Bernadette Badaroux, cadre de santé au service de pneumologie, formatrice Prap et membre du groupe projet, un « vis-ma-vie » centré sur le poste de brancardier est mis en place en 2016. Il est



## LA PRÉVENTION DES RPS EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

La Carsat Languedoc-Roussillon propose deux formations sur la thématique des RPS : « Participer à une démarche de prévention des risques psychosociaux » et « Devenir formateur en initiation à la prévention des risques psychosociaux ». « Depuis 2012, nous animons cette formation avec la Carsat Midi-Pyrénées, précise Joëlle Pacchiarini, ingénieur-conseil et référente RPS à la Carsat Languedoc-Roussillon. Les deux formations suivent le référentiel national du réseau Assurance maladie-Risques professionnels. » Chaque année, la Carsat Languedoc-Roussillon organise

pour les préventeurs et les chefs d'entreprise des réunions sur la thématique des RPS. Son objectif : mutualiser les pratiques de prévention sur ces risques et partager de nouveaux outils au niveau régional.

En savoir plus : [www.carsat-ir.fr](http://www.carsat-ir.fr) (rubrique : entreprises)

expérimenté dans le service de pneumologie: Céline Dupart, aide-soignante et membre du CHSCT, se porte volontaire pour suivre pendant une journée David Da Silva, brancardier et acteur Prap, également membre du groupe projet, et partant pour cette expérience. « *En remplissant la fiche de travail Prap, un lien entre les RPS et les TMS est tout de suite apparu* », se souvient Valérie Brasseur. La fiche révèle que le brancardier ne se sent pas toujours très bien accueilli lors de son passage dans les différents services.

### TMS et RPS intimement liés

Céline Dupart fait ensuite un retour à ses collègues aides-soignantes. Elles réfléchissent sur les moyens d'améliorer l'accueil des brancardiers. « *Cela a été une vraie prise de conscience pour les aides-soignantes du service*, constate Bernadette Badaroux. *Je pense qu'il faudrait élargir cette expérience à tous les niveaux. Ce serait même bien de l'instaurer en école d'infirmières et d'aides-soignantes.* » « *Il faut l'étendre à d'autres métiers que le nôtre* », estime pour sa part Patrick Daubrée, un brancardier. C'est justement une des pistes de réflexion: instaurer un vis-ma-vie avec un professionnel de soins, mais aussi un agent du bio-nettoyage, du service de restauration... sur la base du volontariat, bien sûr. Le principe du vis-ma-vie a été présenté à l'ensemble du personnel lors d'une journée d'échanges au sein de l'établissement. (lire l'encadré ci-dessous).

La suite logique du projet dans

### LE CH ALÈS CÉVENNES EN CHIFFRES

- Près de 400 lits.
- Environ 1600 salariés, dont 1085 soignants.
- 285 acteurs Prap et 20 formateurs.
- Un service de brancardage constitué de 17 brancardiers et de leur coordinateur. Il a été mutualisé en 2011 et nommé « équipe centralisée de transport de patients ».
- Les deux tiers des brancardiers sont formés Prap.

le service des brancardiers a été de continuer à travailler sur les deux types de risques, TMS et RPS, à la fois. À l'automne 2016, c'est dans une évaluation quantitative de ces deux risques que s'est lancée Valérie Brasseur, qui a été formée par la Carsat Languedoc-Roussillon au sujet des RPS (lire l'encadré page précédente). Pour évaluer les TMS, un questionnaire MACTP (méthode d'analyse de la charge physique de travail) est distribué aux brancardiers. « *Là aussi un lien entre TMS et RPS apparaît: par exemple, lorsque le brancardier doit arrêter son mouvement pour déplacer un objet gênant, l'action de redémarrer le chariot demande beaucoup d'efforts physiques. Et cette interruption est jugée gênante par le brancardier dans le flux de son travail et source de stress.* »

Pour les RPS, la référente Prap élabore à partir de l'outil RPS-DU, une grille d'évaluation d'une quinzaine de questions adaptées au quotidien des brancardiers. Elle est validée par l'en-

semble de l'équipe projet. David Da Silva la soumet aussi à ses collègues, Valérie se chargeant d'analyser les réponses (anonymes). « *Ces réponses confirment que la moitié des brancardiers se sentent interrompus dans leur tâche*, rapporte-t-elle. *Les deux questionnaires seront réutilisés auprès des brancardiers pour évaluer l'efficacité des démarches de sensibilisation, en cours ou à venir, sur les RPS et les TMS* », explique Valérie Brasseur.

Autre développement en cours: faire suivre à l'ensemble du personnel un module d'auto-formation les sensibilisant aux difficultés rencontrées par les brancardiers et leurs patients. Pour ce faire, une vidéo de 15 minutes est en cours de finalisation. Valérie Brasseur, David Da Silva et d'autres brancardiers ont été équipés d'une caméra et ont sillonné les couloirs. Il s'agit parfois d'un vrai slalom entre les chariots contenant des repas ou du linge, entre les familles des patients ou les collègues. La vidéo se termine sur une question ouverte: « *Quelles seraient vos propositions, vos pistes pour améliorer la vie des couloirs?* » Car tout le personnel de l'hôpital peut participer aux réflexions sur les améliorations possibles. En 2016, l'établissement a également bâti une charte managériale. Elle se fonde sur quatre valeurs — respect, rigueur, reconnaissance et bienveillance — choisies par les cadres et par la commission des soins. Prendre soin de l'autre, qu'il soit patient ou collègue: telle est l'ambition du centre hospitalier cévenol. ■

K. D.

### UNE JOURNÉE D'ÉCHANGES ANNUELLE

Le Centre hospitalier conduit depuis 2015 un plan d'action RPS, qui s'inscrit dans un projet plus global d'ancrage de la prévention de ces risques dans les établissements de santé, mené par les délégations régionales Languedoc-Roussillon et Paca de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH). « *Le plan s'appuie beaucoup sur la communication, la reconnaissance et la valorisation des professionnels* », remarque Estelle Salgues, directrice des soins depuis 2015. Afin de renforcer la communication dans l'établissement, une journée annuelle d'échanges au sein

de l'établissement a été organisée. La première a eu lieu en octobre 2016, avec la présentation d'une quinzaine de projets internes. Le « vis-ma-vie » en faisait partie, aux côtés d'initiatives d'autres secteurs: les secrétaires ont réalisé un manuel pratique pour orienter les nouveaux arrivants, plusieurs services ont présenté leur fonctionnement en vidéo... « *Cela permet de mettre en valeur le travail des équipes* », se réjouit-elle.