

PRÉVENIR LES RPS : ET POURQUOI NE PAS PARTIR DE CE QUI VA BIEN DANS L'ENTREPRISE ?



Mme Danielle SEELIG – Psychologue du travail – OPSAT Franche-Comté – Dole

En tant qu'acteur de la santé au travail, nous savons qu'il est dans certains cas encore difficile d'aborder les risques psychosociaux (RPS) en entreprise (connotation « *pathogène* », « *anxiogène* », tabou, déni...) et que la démarche reste fragile et nécessite le plus grand soin. Afin de s'adapter au mieux à chaque contexte, en plus de la traditionnelle évaluation des RPS, les intervenants de l'OPSAT proposent aux entreprises, une démarche de prévention des RPS, en s'appuyant sur l'**Appreciative Inquiry** (traduit en français par « *investigation appréciative* » ou « *démarche appréciative* »).

L'Investigation Appréciative (IA) est une approche des organisations qui puise ses fondements dans la sociologie des organisations, la psychosociologie, l'approche systématique et le courant de la psychologie positive. Elle a de nombreux champs d'application et elle s'intègre aisément dans une démarche de prévention des RPS. La différence se situe dans l'approche du sujet car plutôt que d'identifier les problèmes pour trouver des solutions, la méthode cible les expériences positives ou enrichissantes pour en extraire les facteurs de réussite.

A travers la présentation de deux cas concrets, nous vous exposons notre application de l'IA au service de la prévention des RPS :

- ▶ TPE familiale, composée de huit salariés, spécialisée dans la fabrication d'ailerons de delta-plane et ULM. Demande d'accompagnement à la prévention des RPS, sur conseils du Médecin du Travail. Démarche intitulée par la Direction « Bien-être au travail ».
- ▶ PME composée de cinquante salariés, répartis sur trois sites, spécialisés dans l'insertion professionnelle. Évaluation des RPS réalisée dans la continuité de l'évaluation des risques professionnels. Démarche intitulée par le Comité de Pilotage « *Amélioration de la qualité de vie au travail* ».

Après une sensibilisation aux RPS et l'exposition des différentes méthodologies, l'approche par IA est validée et organisée par la Direction ainsi que par les membres du Comité de Pilotage de la démarche. L'organisation de deux séances de travail avec l'ensemble des salariés et la Direction est définie en interne. Dans le cas de l'entreprise d'insertion, afin de faciliter l'organisation interne et le maintien de l'activité, les salariés ont été répartis en deux groupes de 24 et 26, permettant d'avoir un nombre pair lors de la première séance de travail.

Première séance

Etat des lieux :

Nous allons demander aux participants, qui sont regroupés en binômes tirés au sort, de décrire à tour de rôle, une situation particulièrement réussie et satisfaisante qu'ils ont pu rencontrer dans leur activité professionnelle. Ensuite, à partir de cette situation, les salariés vont extraire les facteurs aboutissant à cette réussite. Enfin, chaque salarié doit émettre trois souhaits permettant à la situation racontée d'être encore plus réussie ou de se répéter. Cette phase permet pour l'intervenant de mettre en évidence les facteurs de réussite et les ressources à valoriser et à promouvoir, autrement dit, les conditions de travail permettant aux salariés de vivre des situations réussies. On retrouve ici les grandes familles de facteurs à l'ori-

gine des RPS (Gollac), avec des sous-dimensions particulières, propres à chaque activité, ainsi que les qualités personnelles des salariés :

- ▶ **Autonomie** : « *Autonomie dans le montage du projet* », « *Autonomie accordée par la Direction* », « *Participation à des ateliers qui sont très enrichissants* » (PME), « *Produire le produit de A à Z* », « *Possibilités de création / conception* » (TPE). *Rapports sociaux au travail* : « *Bonne intégration dans l'équipe* », « *Liens de confiance grâce aux différents temps de réunion* », « *Connaissance des compétences des collègues* » (PME), « *Travailler en binôme* », « *Soutien de la hiérarchie à l'arrivée dans la structure* » (TPE).
- ▶ **Intensité et temps de travail** : « *Pouvoir prendre le temps au départ d'un projet* », « *Bonne répartition des tâches* » (PME), « *Temps de travail avec peu d'interruptions permettant la concentration* », « *Matériel à disposition et « à peu près rangé »* » (TPE).
- ▶ **Exigences émotionnelles** : « *Bonne coopération avec les jeunes* », « *Compétences en psychologie et pédagogie* » (PME).
- ▶ **Sens du travail** : « *Lien créé qui reste après l'accompagnement* », « *Offre de service riche à mobiliser* », « *Lien avec les familles* » (PME), « *Bonne réputation des produits* », « *Intérêt du métier* », « *Reconnaissance individuelle et collective de notre travail* » (TPE).
- ▶ **Sécurité de la situation de travail** : « *Soutien extérieur des partenaires, partenaires financiers et Direction* », « *Travail avec la Direction* » (PME).
- ▶ **Qualités personnelles** : « *Neutralité* », « *Capacité de se remettre en question* » (PME), « *Compétences et expériences propres* », « *Méticulosité, être « carré » dans le travail* » (TPE).

Seconde séance

Elaboration des pistes d'actions :

Deux semaines maximum après l'état des lieux, les participants se réunissent de nouveau afin de construire ensemble, les pistes d'actions à partir des facteurs de réussite et des souhaits émis. Pour une question de temps et en fonction de la taille du groupe, on propose de prioriser les thèmes et de travailler sur les sujets qui leur semblent les plus importants. La TPE familiale a souhaité travailler sur un seul thème, celui des « *relations d'équipe* ». La PME, organisée en deux groupes, a sélectionné six thèmes : « *travail d'équipe, cohésion et confiance* », « *contenu de l'activité* », « *autonomie* », « *reconnaissance et sens du travail* », « *formation et compétences* » et « *lien avec les partenaires* ».

La démarche se base sur des situations réussies, valorisantes pour soi, pour les collègues et souvent pour l'entreprise et la Direction, tout en mettant en évidence les thèmes à approfondir. Cet esprit positif et bienveillant vient alors favoriser la participation de tous, la créativité et la cohésion, nécessaires à l'élaboration de pistes d'actions pragmatiques. L'intervenant peut alors utiliser la méthode de créativité souhaitée et poursuivre la méthodologie habituelle (présentation des pistes d'action à la Direction et/ou au Comité de Pilotage, rédaction d'un plan d'actions, présentation du plan d'actions aux salariés, mise en place progressive des actions, suivi et évaluation de l'efficacité).

Sur le court terme, la participation aux premières réunions de mise en œuvre du plan d'actions permet d'observer l'appropriation de la démarche par la Direction et/ou le Comité de Pilotage. Comme chacun, salariés, encadrants comme Direction, a pu participer activement à la méthodologie, exprimer ce qui lui tient à cœur dans son activité professionnelle et être écouté, à niveau égal, les échanges sont constructifs et les participants semblent mieux se comprendre. Le côté dynamique et relativement rapide de la méthodologie incite à agir sur la même lancée dans la mise en œuvre progressive du plan d'actions. Sur le plus long terme, nous avons pu expérimenter une meilleure compréhension et une plus grande sensibilité aux RPS de la part du dirigeant de la TPE, autant par rapport à ses salariés que par rapport à sa propre qualité de vie au travail. Concernant la PME, le dirigeant participe davantage aux réunions du Comité de Pilotage et on observe un renforcement du lien entre l'entreprise et le Service de Santé au Travail.

L'investigation appréciative permet d'aborder autrement les RPS et de donner l'impulsion à l'entreprise pour les prévenir. Sans passer par la phase de mise en évidence des problèmes, qui peut mettre à mal Direction et managers, opposer des salariés mais aussi impacter la relation avec l'intervenant et donc l'efficacité de la démarche. Pour l'entreprise, les avantages sont multiples mais également pour l'intervenant, car l'énergie nécessaire pour faire passer un message positif est bien moindre que celui que nécessite le message négatif (ex : « *les salariés se sentent compétents et satisfaits de leur travail quand la charge de travail est anticipée et présentée en amont par leur manager* » versus « *certains salariés indiquent un manque d'organisation et de communication de la part de leur manager* »). Nous pouvons alors nous focaliser sur les objectifs initiaux de prévention, via la recherche de solutions, qui seront dans une moindre mesure occultés par d'autres enjeux (découragement, recherche de responsables, règlements de comptes, perte de confiance...).

Néanmoins, la démarche par recherche des problèmes peut être complémentaire, dans le sens où l'IA n'est pas exhaustive sur l'ensemble des facteurs des RPS. Le risque d'agression par exemple, n'a pas pu être mis en évidence dans la PME spécialisée dans l'insertion professionnelle, confrontée à des situations difficiles avec le public. Ce risque a été soulevé par le Comité de Pilotage. L'intégration des résultats dans le Document Unique nécessite également un effort supplémentaire afin de traduire les facteurs de réussite en risques. Au sein de la TPE, où la demande était de favoriser le « *bien-être au travail* », la méthodologie a entièrement remplie sa fonction, alors que la PME avait l'objectif complémentaire de compléter le Document Unique. Nous avons alors utilisé l'Outil Faire le Point de l'INRS au sein du Comité de Pilotage, afin d'évaluer et coter les RPS.

Les autres points de réflexion ou limites de la méthodologie sont qu'elle est relativement innovante, les entreprises n'osent pas toujours « *sauter le pas* » et préfèrent s'orienter vers les méthodes d'investigation plus traditionnelles, plus familières, par questionnaire, entretien individuel ou collectif. Il est alors important pour l'intervenant de bien maîtriser le sujet et de pouvoir rassurer sur l'efficacité de la méthodologie. Elle n'ignore pas les problèmes mais elle les aborde sous un autre angle. De plus, comme toute méthodologie, celle-ci doit prendre en compte le contexte. L'équipe pluridisciplinaire peut définir que lorsqu'une situation de travail est trop dégradée, l'approche par IA ne sera pas la plus appropriée.

Pour conclure, la démarche inspirée de l'IA est une alternative et un complément efficace dans la prévention des RPS : hautement participative, motivante, favorisant la cohésion et la valorisation de chacun, tout en pointant du doigt les thèmes prioritaires. Elle permet aux équipes pluridisciplinaires d'aborder le sujet sous un nouvel angle et de s'adapter aux besoins et demandes des entreprises.

Présentation de la méthodologie au travers de deux cas concrets.



Pour contacter l'auteur : danielle.seelig@opsat.fr