



## UN DISPOSITIF DE QUALITÉ RELATIONNELLE EN ENTREPRISE POUR PRÉVENIR LES RPS

### Christelle BROUCHIER

Directrice Générale – GMSI84 – Carpentras

### Géraldine SIFFERMANN

Référente qualité relationnelle,  
Médiateure professionnelle – GMSI84 – Carpentras

### Joëlle THERIN

Présidente – GMSI84 – Carpentras

### Introduction :

Le Plan de Santé Travail n° 4 ainsi que les évolutions induites par la loi du 2 août 2021 réformant les Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI), notamment le renforcement de l'accompagnement des entreprises et de leurs salariés, ont permis au GMSI84 de structurer un dispositif innovant en matière de prévention des risques psycho-sociaux (RPS).

Plusieurs données d'entrée ont inspiré la décision de la gouvernance du GMSI84 pour la mise en place d'un Dispositif de

Qualité Relationnelle pour les Entreprises (DQRE) :

- ▶ Le contexte de la crise sanitaire « Covid » au travers de son lot de contraintes pour les entreprises ainsi que pour les salariés.
- ▶ L'évolution des organisations de travail :
  - le développement du numérique tant pour les fonctions administratives que productives ;
  - l'apparition du télétravail ou de modèles hybrides, par exemple temps de travail partagé entre bureau et domicile ;
  - la capacité des entreprises à s'adapter à de multiples changements ;
  - l'importance de l'ergonomie des postes de travail dans l'amélioration des conditions de travail.
- ▶ Les remontées des médecins du travail et des équipes pluridisciplinaires qui rencontrent des salariés en souffrance au travail dont les causes peuvent être :
  - un management inadapté ;
  - un manque de formation ;
  - une autonomie restreinte ;
  - un manque de clarté dans les rôles, missions, la définition des règles de travail et les objectifs poursuivis ;
  - l'instabilité économique de l'entreprise voire des difficultés financières, ...

Ces éléments sont autant de domaines pouvant générer un environnement stressant propice à la dégradation des relations de travail et à l'apparition des RPS au-delà d'influencer négativement la performance de l'entreprise et le développement personnel des salariés.

### Objectif du dispositif :

Le Dispositif de Qualité Relationnelle pour les Entreprises s'inscrit dans un axe stratégique : Renforcer la prévention primaire au travail et la culture de prévention dans le domaine des RPS.

Il répond aux besoins et attentes de trois catégories d'acteurs :

- ▶ **les médecins du travail**, pour leur permettre de proposer des solutions adaptées aux problématiques relationnelles qu'ils rencontrent en entreprise ;
- ▶ **les employeurs**, pour les accompagner dans l'identification des RPS et la mise en place d'actions de prévention ;
- ▶ **les salariés**, en favorisant le développement d'un climat social satisfaisant pour leur bien-être et leur santé mentale voire physique.

## Méthodologie :

### 1. Structure et interactions du dispositif : la réflexion a été menée autour de 3 axes :

- ▶ **Le cadre juridique** : conformité par rapport à la loi du 2 août 2021, politique de prévention et de Santé au travail, compétences requises, déontologie, engagement de la gouvernance.
- ▶ **Les pratiques et activités** : accompagnements individuels et/ou collectifs pour faciliter les interactions relationnelles, clarification voire résolution des situations relationnelles dégradées, intégration des outils de qualité relationnelle dans les démarches de prévention favorisant le dialogue social et par voie de conséquence l'entente sociale.
- ▶ **Les acteurs** :
  - en interne, référente qualité relationnelle au travail formée et diplômée, les médecins du travail et les membres de l'équipe pluridisciplinaire, les instances de gouvernance ;
  - en externe, les employeurs ou leurs représentants, les salariés, les formateurs/référents de l'EPMN et de la CPMN (Ecole et Chambre Professionnelle de la Médiation et de la Négociation), les autres SPSTI.

Les éléments de ces trois axes sont interdépendants et peuvent évoluer dans le temps en fonction des exigences réglementaires, du développement des connaissances en matière d'ingénierie relationnelle, des situations rencontrées et donc des besoins des salariés au sein de leur entreprise.

### 2. Déploiement et cadrage du fonctionnement en interne :

Cette étape répond au « *Comment* » le GMSI84 allait intégrer le fonctionnement du DQRE dans son organisation interne, conformément aux exigences réglementaires, en recherchant l'efficacité du service rendu et la satisfaction des adhérents.

La prise en compte de l'état des lieux réalisé a fait ressortir les besoins des différents acteurs et la motivation pour faire évoluer des situations relationnelles dégradées (tensions, rupture dans la communication, souffrance au travail, risque de désinsertion professionnelle, ...).

Ainsi, un plan d'actions adapté a pu être élaboré :

- ▶ inscription du DQRE dans le projet de Service en tant qu'offre complémentaire avec une tarification associée, validée en assemblée générale et communiquée aux adhérents ;
- ▶ un dispositif capable d'agir sur les 3 niveaux de prévention et de traitement des RPS et plus spécifiquement des risques relationnels ;
- ▶ des objectifs clairs et des conditions d'intervention définies ;
- ▶ la possibilité de décliner le DQRE à partir de l'offre socle jusqu'à l'offre complémentaire en fonction des situations rencontrées et des préconisations de la Référente Qualité Relationnelle ;
- ▶ définition du processus de communication et d'information en interne et à destination des entreprises.

La notion de mesure est apparue comme essentielle pour inscrire le dispositif dans une dynamique de progrès ; c'est ainsi que la décision de dresser un bilan annuel a été actée. Ce bilan a pris la forme d'un rapport annuel établi par la référente qualité relationnelle et communiqué en interne en commission médico-technique et en comité de pilotage du projet de Service. Il respecte la déontologie du référent qualité relationnelle/médiateur professionnel en matière de confidentialité.

### 3. Méthodologie d'intervention

Au-delà de l'évaluation des RPS, le dispositif prévoit que quelle que soit l'origine du signalement d'une situation (chef d'entreprise, salarié, ou intervenant du GMSI84), seul le médecin du travail saisit la référente qualité relationnelle. Après une phase de clarification, le médecin du travail pourra mandater la référente qualité relationnelle pour proposer une intervention au chef d'entreprise. Cette étape n°1 s'inscrit dans l'offre socle.

C'est à l'issue de ces deux rencontres (avec le médecin commanditaire d'abord et ensuite avec le chef d'entreprise ensuite) qu'une proposition d'intervention sera établie pour validation par

le chef d'entreprise. Cette étape n° 2 a également pour objectif de désamorcer le processus de dégradation relationnelle et de permettre au chef d'entreprise ou à son représentant d'envisager une issue favorable.

L'étape 3 est celle de la résolution, qui sera adaptée aux situations rencontrées qu'elles soient individuelles ou collectives. C'est aussi une étape de construction du projet relationnel et d'anticipation grâce aux outils de prévention qui s'appuient sur l'ingénierie relationnelle.

## Résultats obtenus :

### 1. Rappel de la chronologie du dispositif

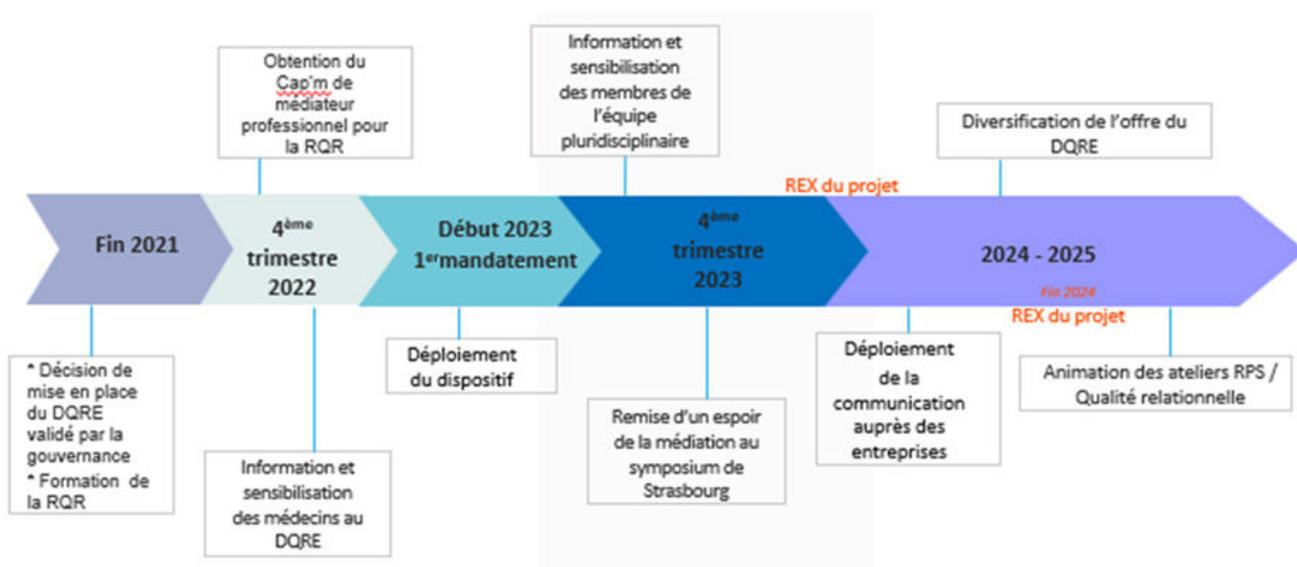


Illustration n°1 : Frise chronologie du dispositif et évolution

Type de prestations du DQRE	Nombre d'interventions	Nombre de personnes ou entreprise concernées
Entretien de clarification	30 rendez-vous	15 entreprises
Diagnostic relationnel et audit RPS	8 accompagnements	154 personnes
Médiation	1 médiation	2 personnes concernées
Etude SIC individuelle (Structure et interactions en communication)	8 études et restitutions	16 rendez-vous individuels
Atelier de prévention - employeur	3 ateliers	23 participants
Accompagnement groupe de travail	4 animations	29 participants
Atelier thématique - salariés	1 atelier	10 salariés (semaine QVCT)
Point écoute	4 permanences	12 personnes concernées

Illustration n°2 : Nombre d'intervention et des personnes ou entreprises concernées par type de prestations du DQRE

## Discussion des résultats :

Le DQRE apporte des réponses adaptées aux besoins des entreprises et de leurs salariés en matière de qualité relationnelle au travail.

Lorsque l'équipe pluridisciplinaire intervient en entreprise, par exemple pour établir une fiche d'entreprise ou accompagner à l'évaluation des risques professionnels auxquels les salariés sont exposés ; le risque relationnel est généralement peu abordé. L'identification des RPS réalisé dans le cadre du DQRE couvre les risques relationnels.

La diversité des outils de l'ingénierie relationnelle permet d'adapter les accompagnements aux différentes situations rencontrées faisant du DQRE un modèle évolutif.

## Conclusion :

Les médecins du travail apprécient de pouvoir proposer aux employeurs et aux salariés un dispositif qui s'intègre dans les démarches de QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) et qui ambitionne de renforcer le dialogue professionnel indispensable pour le bien-être des salariés, la qualité du travail rendu et, par voie de conséquence, le bon fonctionnement de l'entreprise.

Contrairement à certaines idées reçues, les dysfonctionnements observés ne se cantonnent pas à la relation hiérarchique managers – employés, quelle que soit la catégorie socio-professionnelle ou la strate hiérarchique, les tensions relationnelles peuvent apparaître.

La sensibilisation des managers aux outils de la qualité relationnelle, à l'importance du dialogue professionnel et à la pratique de la reconnaissance sont autant de compétences qui entretiennent un climat de travail serein et constructif pour tous les acteurs de l'entreprise.

De leur côté, des employés formés, accompagnés, avec qui le dialogue est entretenu, deviennent acteurs du climat social et de leur propre prévention des risques.

## Perspectives :

Au regard des résultats obtenus et de l'intérêt porté au dispositif par les acteurs de l'entreprise, intérêt constaté lors des interventions et des ateliers ; le GMSI84 met en place et développe les actions suivantes :

- ▶ Diffuser plus largement la connaissance du dispositif auprès des entreprises → poursuite des ateliers d'information et de sensibilisation.
- ▶ Mener des actions communes pour coupler audit RPS et diagnostic relationnel afin de définir des préconisations tant sur le plan relationnel que sur l'organisation travail ou l'ergonomie des postes (Intervention Référente Qualité Relationnelle et Ergonome).
- ▶ Accompagner et soutenir les projets de maintien en emploi qui bien souvent nécessitent un accompagnement relationnel.
- ▶ Intéresser d'autres SPSTI à la démarche et partager l'expérience du DQRE.



Pour contacter l'auteur de cette communication : [g.siffermann@gmsi84.fr](mailto:g.siffermann@gmsi84.fr)