

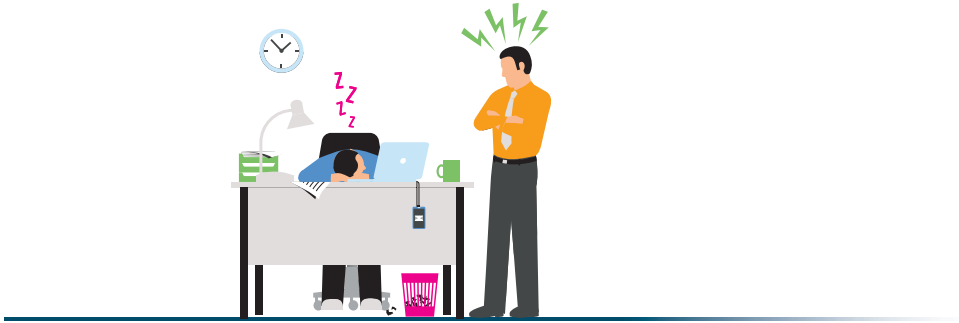


© Fotolia

RESSOURCES
HUMAINES

La prévention des RPS et l'amélioration de la QVT comme leviers de performance





Contexte

L'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 octobre 2013 oblige chaque employeur public à élaborer un plan d'évaluation et de prévention, dont les conditions de mise en œuvre sont fixées par la circulaire du premier ministre du 20 mars 2014.

Au-delà de cette obligation légale, une démarche de prévention pérenne doit s'inscrire dans un mode de fonctionnement de l'organisation au quotidien. Les notions de risques psychosociaux et de

qualité de vie au travail constituent pour se faire, deux approches complémentaires : si la 1^{re} répond à une obligation réglementaire, à une définition proposée par le ministère du travail et à une approche stricte structurée par le collège d'expertise Gollac, la seconde laisse davantage de place à l'interprétation de ce que doit être la qualité de vie et la qualité du travail du point de vue de chaque organisation et du point de vue des agents.

Par ailleurs, là où l'approche par les RPS peut être parfois perçue comme déresponsabilisante pour les agents car centrée sur le fait que les contraintes et les risques ne seraient générés que par l'organisation et le

management, la QVT replace l'agent dans son rôle d'acteur à part entière de ses conditions de travail et ose intégrer pleinement la dimension de performance de l'organisation. À l'opposé de l'approche par les RPS, la QVT n'oppose pas la santé des agents à la notion d'accroissement de la productivité.

Une action de prévention efficace exige une approche globale des risques psychosociaux car ces risques viennent interroger plusieurs dimensions fondamentales des conditions de travail : le management, la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail ; **ils sont par ailleurs étroitement liés à plusieurs autres problématiques qui peuvent avoir des conséquences tant sur l'organisation que sur les travailleurs** (l'absentéisme, le présentisme, les troubles musculo-squelettiques), etc.

L'objectif est à la fois d'agir sur les contraintes qui pèsent sur les situations de travail du personnel en favorisant les régulations du collectif de travail et du management mais aussi de capitaliser

sur les ressources disponibles et d'en faire émerger de nouvelles au niveau :

- **Individuel** : formation, montée en compétences ;
- **Collectif** : efficacité du collectif de travail (soutien, solidarité, partage des connaissances et de savoirs) ;
- **Organisationnel** : régulation de l'activité, moyens mis à disposition, politique RH.

In fine, il s'agit d'allier concrètement et opérationnellement les objectifs de performance et d'amélioration des conditions de travail du personnel.

Par ailleurs, une démarche de prévention efficace sous-entend une ré-évaluation des conditions de travail de façon régulière (environ tous les 2 ans) afin de mesurer l'impact de la mise en œuvre des actions et l'évolution du climat social au cours du mandat.

En ce sens, une approche barométrique avec une première mesure en début de mandat constitue un véritable outil à la fois de priorisation et de communication interne pour les élus et l'administration.

La prévention dans la pratique



ÉTAPE 1

Cadrer la démarche avec un Comité de pilotage du projet paritaire (composé de membres de la direction et de représentants du personnel) : définition des objectifs, validation de la méthodologie et du calendrier d'intervention, identification des personnes ressources à mobiliser, ...

ÉTAPE 2

Recueillir et analyser les documents et données relatives aux conditions de travail (données du bilan social, indicateurs de santé, PV de CHSCT...).

ÉTAPE 3

Prévoir un plan de communication afin de garantir l'implication de tous les agents mais également la transparence de la démarche, tout en accordant une vigilance particulière au fond et à la forme des informations communiquées : contexte, objectifs, calendrier, méthodologie, garantie d'anonymat, modalités de restitution.

ÉTAPE 4

Élaborer un diagnostic des risques psychosociaux sur la base d'un questionnaire à diffuser à l'ensemble des agents de la collectivité et d'une série d'entretiens auprès d'un panel représentatif d'agents afin d'approfondir les résultats quantitatifs et pouvoir élargir les échanges autour de la qualité de vie au travail.

ÉTAPE 5

Présenter la synthèse du diagnostic au Comité de pilotage ainsi qu'éventuellement aux encadrants et aux représentants du personnel.

ÉTAPE 6

Définir les axes de travail prioritaires et les orientations stratégiques du plan d'action de prévention.

ÉTAPE 7

Organiser des groupes de travail avec des agents encadrants et non encadrants pour partager les grands enseignements du diagnostic et élaborer des actions à la fois correctives et préventives.

ÉTAPE 8

Arbitrer les actions prioritaires avec le Comité de Pilotage et approfondir les modalités concrètes de mise en œuvre, le calendrier de déploiement, les acteurs pilotes de chaque action.

ÉTAPE 9

Présenter le projet pour avis au CHSCT.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Nos retours d'expérience issus de l'accompagnement de collectivités territoriales de toutes strates à l'évaluation des risques psychosociaux nous conduisent à affirmer que les principaux facteurs de succès d'une telle démarche sont les suivants :

- Mettre en place une démarche en « mode projet » (instances de pilotage dédiées, calendrier précis et réaliste...) ;
- Veiller aux conditions d'anonymat et de confidentialité ;
- Déterminer précisément les modalités d'association des représentants du personnel (instances, calendrier...) tout au long du projet ;
- Déployer un plan de communication ciblé et efficace permettant de mobiliser et de rassurer les agents sur la garantie de l'anonymat : un élément central de ce type d'approche, plus facilement garantissable en cas d'externalisation de la prestation à un cabinet ;
- Associer et responsabiliser les encadrants qui seront en charge de la mise en œuvre des actions sur le terrain et qui seront également un relai d'information précieux.



FAQ

prévention des risques psychosociaux

Quand conduire une telle démarche ?

Il n'y a pas de moment idéal pour lancer un tel projet dans la mesure où l'objet principal est de mettre en place une politique d'amélioration continue de la qualité de vie au travail. Une telle démarche peut et doit être lancée en situation de crise mais également lorsque les voyants sont au vert car elle témoigne d'abord de l'attention portée par les élus et la Direction Générale aux conditions de travail du personnel.

À ce titre le renouvellement d'une équipe ou le début d'un nouveau mandat sont des périodes plutôt favorables.

Il est en revanche essentiel de veiller à la sincérité des objectifs poursuivis. En effet, beaucoup de projets QVT ne voient pas le jour parce qu'ils sont d'abord pensés comme des modalités d'accompagnement des démarches de restructuration ou de réorganisation.

Quel doit être le produit de sortie d'une démarche de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail ?

Une démarche de prévention passe en premier lieu par un diagnostic, un état des lieux de l'existant. Ce document permet de mettre en exergue l'ensemble des contraintes socio organisationnelles présentes au sein de la collectivité en fonction des situations de travail ainsi que l'ensemble des ressources dont disposent les agents pour y faire face. Ce document pourra par ailleurs être indexé au document unique de la collectivité dans lequel l'intégration de l'évaluation des RPS est une obligation. De même, le plan d'action de prévention devra pouvoir répondre précisément aux enjeux soulevés par le diagnostic.

Par ailleurs, afin de mobiliser les agents dans la mise en place de ce plan d'action, l'organisation d'une restitution soit en plénière soit en équipe par le biais des encadrant est essentielle.

Comment garantir une méthodologie fiable ?

La méthodologie la plus pertinente pour évaluer finement les RPS reste l'association d'une phase quantitative et d'une phase qualitative.

Pour la phase quantitative : le questionnaire peut être diffusé en ligne et/ou en version papier. Il doit interroger l'ensemble des facteurs de risques (*cf. Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*). Un taux de retour est qualifié de « bon » à partir de 50 %, grâce à une bonne communication il est fréquent d'atteindre 65 % de taux de retour. La phase qualitative peut être réalisée par le biais d'entretiens individuels ou collectifs et doit respecter un principe méthodologique important, celui du tirage au sort afin de garantir la représentativité de l'échantillon d'agents rencontrés.



RÉFÉRENCES JURIDIQUES

- Une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur : L4121-1 du code du travail, « prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et des moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »
- Accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.

LIENS INTERNET

- https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/RPS-GuideMethodo-2014.pdf : accès au guide dédié à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.



CONTACTS

ADGCF

Katia Paulin

katia.paulin@adgcf.fr

KPMG

Thomas Straub . Directeur-Associé

KPMG Secteur public

tstraub@kpmg.fr