

L'expérience relatée ici concerne le diagnostic psychosocial d'un grand distributeur d'énergies pétrolières.

La demande a émergé de la Directrice des ressources humaines ainsi que du Directeur qualité de l'entreprise. Cette demande rentrait dans le cadre d'une volonté du groupe de mettre en place une démarche de prévention primaire des risques psychosociaux (RPS). Le but est d'éviter au maximum ces risques et sinon, de les limiter grâce à leur identification et la mise en place d'un plan d'action en conséquence. Un comité de pilotage a été constitué avec un médecin du travail, le DRH, le directeur qualité, le directeur sureté, un membre du CHSCT et un représentant du personnel.

Dans ce genre d'activité, il y a en effet un certain nombre de risques qui sont inévitables, dont principalement le contact avec un public tout venant, qui peut exposer les salariés à une violence dite externe. Il s'agit alors de mettre en place toutes les mesures pour limiter ces risques psychosociaux. Ceci peut passer par une mise en place d'actions de prévention secondaire (formation, notamment savoir faire face à l'agressivité d'un client) et de prévention tertiaire (proposer un soutien psychologique suite à une agression pour limiter les répercussions de celle-ci). L'entreprise observe également un taux d'absentéisme croissant et un turn-over important qui sont des indicateurs alarmant. Elle souhaite comprendre les mécanismes psychosociaux qui provoquent ces comportements.

Après avoir analysé les indicateurs de l'entreprise en matière de fonctionnement interne et de santé des salariés, nous avons constitué un échantillon de salariés à rencontrer à partir de critères de représentativité.

Nous avons ensuite construit un entretien semi-directif guidé par la recherche de facteurs de risques tels qu'ils sont évoqués dans le rapport de la DARES d'octobre 2009<sup>1</sup>. Cette grille de facteurs est composée de 6 axes : exigences au travail ; exigences émotionnelles ; autonomie, marges de manœuvre ; rapports sociaux, relations de travail ; conflits de valeur ; insécurité d'emploi.

A l'aide de ces entretiens semi-directifs, nous avons pu recueillir les informations auprès de l'échantillon de 150 personnes. Après 4 mois de rencontres individuelles et collectives, nous avons compilé et analysé les résultats afin de construire des préconisations.

Concernant la restitution au comité de pilotage, nous avons insisté, y compris auprès des participants au début de chaque entretien, sur la confidentialité des propos. Nous avons en effet pris garde de ne donner aucune information dans la restitution permettant d'identifier les personnes en étant à la source.

Cette restitution a permis de mettre en débat au sein du comité de pilotage un certain nombre de problématiques pour lesquelles les dispositifs d'amélioration ou de prévention n'étaient pas aboutis.

Cependant, nous avons valorisé d'autres démarches en cours, notamment la formation des managers qui favorise leur montée en compétence.

Des pistes d'actions ont pu émerger concernant les moyens humains : apporter des renforts à certains moments lorsque la quantité de travail déborde les personnes. Ce débordement favorise un sentiment d'inachèvement et d'impuissance, pouvant pousser certains à avoir une réaction de fuite de la situation désagréable (absentéisme). Concernant les moyens matériels, le recours plus fréquent aux caméras a été envisagé, permettant aux vendeurs d'alléger leur mission de surveillance et de renforcer la réassurance face au risque de braquage. Les horaires d'ouvertures ont été pointés comme n'étant parfois pas utiles en termes de rentabilité. D'autre part, la prise en compte de la vie privée dans la réalisation de planning en horaires décalés fait parfois défaut et entame profondément la motivation des salariés. De plus, il s'agit d'une recommandation des pouvoirs publics que de concilier au mieux la vie professionnelle et la vie privée. L'idée d'un management qui serait plus participatif a été émise, afin de favoriser la motivation et de valoriser les bonnes pratiques. D'autres éléments ont été abordés mais nous avons présenté ici les principaux.

A l'issue de cette restitution, le comité de pilotage s'est engagé à prioriser les actions, y compris en vue de compléter le document unique de l'établissement. Les modalités du plan d'action seront pensées en collaboration entre différents services (RH, sureté, qualité, etc.) et un calendrier de la mise en place de ces actions sera réalisé dans les 6 mois.

<sup>1</sup> Constitution d'un collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail à la demande du Ministre en charge du travail

Notre mission s'est terminée sans que nous participions à la réalisation du plan d'action. Nous avons cependant rappelé l'importance de maintenir une veille de certains indicateurs et d'évaluer à plus long terme les effets des actions instaurées, tout en maintenant une communication et une information auprès des salariés du groupe.