

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N° 6
LA SANTÉ AU TRAVAIL



GUIDE
PRATIQUE

JUIN 2009

ÉDITO

Vous êtes confrontés à des cas de **maladies professionnelles**, ou le médecin du travail vous alerte sur des problèmes de santé de salariés.

Vous avez connaissance, dans votre entreprise, d'un nombre important d'**accidents** ou d'incidents au travail.

Vos services sont perturbés par un **absentéisme** chronique ou par des **restrictions d'aptitude**, toujours plus nombreuses.

Vous percevez une **ambiance générale** qui se dégrade, des **tensions** entre salariés et encadrement, des signes de **démotivation**...

Vous avez des **difficultés à recruter ou à fidéliser vos salariés**.

Vous sentez, par exemple du fait de la croissance rapide de votre entreprise, le besoin de **structurer votre approche de la prévention**.

Votre entreprise est en mutation (réorganisation, projet d'investissement, vieillissement de la population...) et vous percevez des **risques en termes de conditions de travail**.

Pour vous aider à appréhender ces problèmes souvent complexes, ce guide vous propose des repères pour intégrer les liens entre le travail et la santé dans les actes de gestion.

Vous y trouverez notamment :

- Quelques clés de lecture pour analyser une situation,
- Des points de repères pour agir,
- Des outils pour accompagner votre action.

Ont contribué à la rédaction de ce guide :

Rémi Cottet, Nicolas Fraix, Pierre Franchi, chargés de mission d'Aravis.

SOMMAIRE

PARTIE 1 – LA SANTÉ ET LE TRAVAIL : QUELS LIENS ?	3
PARTIE 2 – PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS	5
1. Éviter les idées reçues et le faux consensus	5
2. Quelques principes indispensables pour évaluer les risques professionnels	6
3. Organiser la prévention des risques professionnels	8
OUTIL 1 – 19 QUESTIONS POUR ORGANISER LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET CE QU'ELLES PERMETTENT DE RÉSOUDRE	9
OUTIL 2 – ANALYSER UN ACCIDENT DU TRAVAIL	10
PARTIE 3 – GÉRER LES ENJEUX DE SANTÉ AU TRAVAIL AU QUOTIDIEN	11
1. Aménager les conditions de travail.....	11
2. Développer les savoir-faire de prudence.....	12
3. Distinguer difficultés ordinaires et situations préoccupantes.....	13
4. Veiller au lien entre conditions d'emploi et santé.....	13
PARTIE 4 – INTÉGRER LES ENJEUX DE SANTÉ/SÉCURITÉ LORS D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT OU DE RÉORGANISATION	14
1. « Santé/sécurité » et « travail au quotidien » : deux clés de lecture complémentaires	14
2. Ces deux clés lectures sont à décliner à chaque étape du projet	14
OUTIL 3 – QUESTIONNER LE TRAVAIL FUTUR	16
POUR ALLER PLUS LOIN... RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	17

POURQUOI CE GUIDE ?

« Le travail, c'est la santé » affirme la chanson, « Travailler peut nuire gravement à la santé » titre un ouvrage récent. La contradiction n'est qu'apparente, les deux affirmations sont vraies... dans certaines situations et sous certaines conditions.

C'est pourquoi, la santé au travail n'est pas une question individuelle mais collective. Si les effets sur la santé sont ressentis par chacun de manière très individuelle, les causes renvoient au fonctionnement collectif de l'entreprise.

Quelles que soient les circonstances, il est indispensable de penser à la santé des salariés avec deux regards complémentaires.

- L'un questionne plus généralement les difficultés rencontrées dans le travail par les salariés au point de rencontre des différentes logiques présentes dans l'entreprise: production, gestion des ressources humaines, prévention/sécurité. Il fait l'objet de la **partie 1 « la santé et le travail: quels liens ? »**.

- L'autre questionne de manière spécifique les questions de prévention. Il fait l'objet de la **partie 2 « prévenir les risques professionnels »**.

Par ailleurs le fonctionnement de l'entreprise renvoie à des modalités d'organisation particulières pour gérer au mieux les questions de santé au travail: d'une part, **dans le quotidien du travail (partie 3)** et d'autre part dans les situations plus particulières que constituent **les projets d'investissement ou les réorganisations (partie 4)**.

Adapter l'organisation de la prévention et du travail en fonction des circonstances et prendre en compte simultanément le regard santé/sécurité et le regard de ceux qui travaillent, nous semble indispensable pour améliorer les conditions de travail. Cela permet aussi aux salariés de construire individuellement et collectivement leur santé.

L'ambition de ce guide est de vous y aider.

PARTIE 1 : LA SANTÉ ET LE TRAVAIL

QUELS LIENS ?

1. LA SANTÉ EST INDIVIDUELLE, MAIS ELLE SE CONSTRUIT COLLECTIVEMENT DANS UN CADRE SOCIAL

La santé est individuelle, chacun est à même de ressentir les effets du travail de manière spécifique. La santé n'est pas qu'un capital qu'il faut protéger, elle est aussi le résultat d'une construction. Le travail, en tant qu'activité socialement utile, contribue grandement à cette construction quand les difficultés rencontrées permettent de mobiliser son intelligence, de développer des compétences, de coopérer... et malgré ces difficultés d'atteindre les résultats demandés.

Ainsi, la santé au travail est en partie déterminée par le cadre collectif de travail.

Elle n'est donc pas seulement l'affaire du médecin du travail, mais concerne simultanément l'employeur, les représentants du personnel (ceux du CHSCT mais aussi les DP), l'encadrement et les salariés eux-mêmes.

La santé au travail dépasse les cas individuels car les causes des problèmes potentiels concernent tout un chacun dans l'entreprise. Rares sont les situations qui ne concernent qu'une personne. Un problème de santé chez une personne, s'il a un lien avec le travail, doit être considéré comme un signe précurseur d'un éventuel problème collectif. Chacun à son niveau peut repérer et agir sur les facteurs qui concourent à la construction de la santé dans le cadre d'une coordination : c'est l'objet de la prévention des risques professionnels.

Au fil du temps, la prévention des risques professionnels s'est enrichie de nouvelles dimensions. En 2002 la santé mentale a été introduite dans le code du travail, modifiant sensiblement l'approche de la prévention. Cette dimension n'est pas abordée dans ce guide.

2. LA SANTÉ AU TRAVAIL : UN RÉSULTAT CONDITIONNÉ PAR LA MANIÈRE DONT SE DÉROULE LE TRAVAIL

La manière dont le travail se déroule concrètement est en grande partie déterminée par les logiques qui structurent les situations de travail.

Nous en avons repéré trois :

- la logique **ressources humaines** car le statut des salariés, les modalités salariales, la formation... influencent les coopérations entre salariés ;
- la logique **production** car les objectifs de production (quantité, qualité, délais), les outils, les consignes de travail, conditionnent l'organisation du travail ;
- la logique **prévention/sécurité** car la protection des salariés a ses propres exigences techniques et organisationnelles.

Pour illustrer ce point de vue, écoutons une conductrice de machine qui nous explique comment ces différentes logiques structurent son travail avec leurs aspects complémentaires mais aussi contradictoires.

EXEMPLE

Cette scène se passe dans une entreprise de fabrication de pièces plastiques. Annie, la conductrice de machine explique ses préoccupations au travail :

« La série A est particulièrement délicate car les pièces ont des dimensions en limite de capacité de ma machine, les incidents sont donc plus fréquents, comme mes interventions. Je dois être encore plus attentive pour éviter les arrêts. J'essaie d'intervenir avant que le défaut m'oblige à soulever le capot... pour limiter le temps des arrêts.

Normalement, ces pièces, elles devraient passer sur la grosse machine là-bas, mais ils ont pris trop de commandes, on n'y arrive plus, c'est pour ça qu'il y a des intérimaires.

Je préfère travailler avec ma collègue Julie. Elle connaît bien le travail. Je sais que je peux lui demander de l'aide. Quelquefois elle me fait signe pour me signaler un incident que je n'ai pas vu. Moi je fais pareil pour elle, juste un signe!

PARTIE 1 : LA SANTÉ ET LE TRAVAIL : QUELS LIENS ?

J'aime pas quand c'est une intérimaire qui travaille sur la machine d'à côté. Je ne lui en veux pas, elle a le droit de manger comme nous mais... c'est dur de bien surveiller sa propre machine et de répondre à ses questions. Elle aussi, elle essaie de ne pas faire d'erreur...

Certains jours, je n'arrive pas à faire les objectifs de production. C'est à cause des incidents, mais c'est aussi parce que j'ai arrêté la machine à temps : j'ai limité les rebuts.

Et puis l'intérimaire faut bien l'aider, quand vous avez commencé à lui expliquer, faut bien aller jusqu'au bout ! Là aussi, ça se retrouve dans la production. Aujourd'hui, j'aurai moins de pièces sur ma machine, même si j'ai couru ; mais demain, plus de pièces et moins de rebuts pour elle ! C'est ça le travail, non ? »

4. QUE RETENIR ?

En résumé, l'activité de travail de l'opératrice est déterminée en grande partie par les éléments qui composent la situation de travail. Cette activité de travail génère deux choses à la fois : la production (avec des variations selon le niveau de réussite) mais aussi des effets sur la santé.

Cela montre que les objectifs auxquels sont confrontés les travailleurs sont toujours en partie contradictoires, entre éviter l'accident pour eux ou pour leur collègue et assurer la production, privilégier la quantité de pièces en prenant des risques sur leur qualité, faire sa production et aider à faire celle de la collègue...

Se préoccuper de la santé des salariés, c'est donc s'interroger sur tous les éléments de leurs situations de travail.

INFLUENCE DES TROIS LOGIQUES SUR LE TRAVAIL ET LA SANTÉ

Logique Ressources Humaines

- Les intérimaires c'est bien pour la flexibilité, mais à quel prix pour les autres opératrices ?
- Apprendre à une nouvelle n'est-ce pas montrer que l'on sait transmettre ses compétences ?

Logique Prévention/Sécurité

- Aider l'intérimaire et « courir » pour faire sa production, comment arbitrer ?
- Apprendre à l'intérimaire les ficelles du métier n'est-ce pas aussi réduire ses risques ?

TRAVAIL et SANTÉ (pour Annie)

- Satisfaction au travail : peu de rebuts compte tenu du nombre d'incidents.
- Satisfaction d'avoir aidé l'intérimaire mais risque de tension avec la hiérarchie car objectif non atteint.
- Courir quand on est jeune, ce n'est pas ça le plus dur, mais avec l'âge ?

Logique Production

- Produire dans des délais courts, sur des machines en limite de capacité technique.

PARTIE 2 : PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

1. ÉVITER LES IDÉES REÇUES ET LE FAUX CONSENSUS

Idées reçues et faux consensus gênent la réflexion et empêchent la progression de la prévention des risques professionnels.

Les questions de santé au travail feraient consensus...

Il est fréquent de constater qu'il y a consensus sur l'importance de prendre en compte les questions de sécurité et santé au travail et sur le fait que le travail devrait favoriser le développement des individus. Mais les faits montrent souvent le contraire quand il s'agit de mener des actions pour éviter les accidents, les maladies à parution différée, le stress au travail.

Respecter le droit du travail, c'est faire de la prévention des risques professionnels mais...

Le respect de la législation est une condition nécessaire mais pas suffisante. Dans certains cas, la responsabilité de l'employeur en matière de prévention peut le conduire à minimiser, voire nier le problème. Par exemple, lorsqu'un salarié déclare une maladie professionnelle, l'argument de la fragilité de la personne risque de faire l'impasse sur une autre hypothèse, à savoir que cette maladie individuelle pourrait s'avérer être l'expression d'un problème de travail plus collectif.

« Vous ne vous rendez pas compte des contraintes ! »

Quelquefois pour expliquer les manques de prévention, beaucoup d'arguments renvoient à des causes externes bien réelles (pression des donneurs d'ordre, pression économique, de la société...) mais il faut aussi s'interroger sur les actions de prévention maîtrisables en interne.

« Je lui avais bien dit ! »

L'erreur humaine, le comportement des salariés sont souvent énoncés comme une cause voire la cause des accidents. Ceci ne fait pas avancer la réflexion, car une erreur ne peut pas provenir d'une machine, elle est forcément humaine. Il faut alors analyser les éléments de la situation qui ont concouru à cet accident ou incident.

Il est également profitable de se poser les questions : combien de situations potentiellement accidentelles ont été gérées par le salarié et ses collègues ? Comment s'y prennent-ils ? Répondre à ces questions, c'est faire progresser la prévention.

ZOOM

LES DIFFICULTÉS POUR OBTENIR LE PORT DES EPI (ÉQUIPEMENT DE PROTECTION INDIVIDUELLE) PAR LES SALARIÉS

Quelques questions à se poser

- En quoi l'équipement est-il compatible avec le travail : gêne-t-il le salarié ? En quoi cela peut-il le ralentir ? En quoi est-ce un véritable empêchement ou quelquefois une source nouvelle de risque ?
- Le confort est-il suffisant ?
- Le renouvellement d'un équipement a-t-il été accompagné d'un apprentissage ?
- Un refus de port d'EPI peut s'expliquer par l'impossibilité pour le salarié à reconnaître le risque ou sa difficulté à l'admettre.

PARTIE 2 : PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

2. QUELQUES PRINCIPES INDISPENSABLES POUR ÉVALUER LES RISQUES PROFESSIONNELS

La prévention des risques professionnels n'est jamais acquise définitivement. En effet, le principe premier de supprimer les risques n'étant pas toujours possible, il s'agit plus de tendre vers cet objectif (cf. *les principes généraux de prévention* ci-contre).

La première étape consiste à évaluer les risques (cf. guide *Prévenir les risques professionnels en PME – 8 points de vigilance*) de manière à envisager des mesures de prévention sur la base des principes généraux.

Nous faisons référence à cet article du code du travail (voir ci-contre), en apparence contraignant, pour montrer que le législateur, à travers ces principes, offre un vrai guide pour l'action (même si quelques formules sont marquées par la date de la rédaction).

Un autre point important est le suivi des mesures de sécurité.

En effet, chaque fois qu'un risque est identifié et que l'on élabore des mesures de prévention, il est utile de vérifier si les principes généraux de prévention ont été suivis.

Le fait même de faire le point ouvre la voie à d'autres actions possibles qui augmentent le niveau de sécurité final.

Ainsi, en prenant le soin de formaliser au fur et à mesure, vous obtiendrez un Document Unique riche d'une diversité d'actions de prévention qui vont au-delà des consignes de sécurité, qui en constituent trop souvent le contenu essentiel.

Au-delà du Document Unique, la prévention des risques doit être pilotée avec constance et régularité.

ZOOM



LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE PRÉVENTION ARTICLE L4121-2 DU CODE DU TRAVAIL

1. Éviter les risques.
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités.
3. Combattre les risques à la source.
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique.
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1.
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle.
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

ZOOM

LES PRINCIPALES FAMILLES DE RISQUES

Le risque routier

Les accidents routiers dus à des déplacements professionnels représentent plus du tiers des morts au travail en France. Malgré cela, le risque est souvent négligé et fait peu l'objet d'actions de prévention.

Le risque manutentions manuelles et TMS

Ce risque n'est pas seulement le fait de postes de travail spécialisé dans les manutentions lourdes, mais de nombreux salariés sont concernés par des gestes répétés avec des exigences de précision, d'amplitude... qui engendrent des troubles musculo-squelettiques (première maladie professionnelle).

Le risque produits dangereux

Souvent appelés CMR (cancérogène, mutagène et repro-toxiques), les risques aigus sont généralement mieux maîtrisés que les petites doses répétées. Pourtant ces dernières ont des effets aussi nocifs mais différés dans le temps. C'est pourquoi, la prévention doit mettre l'accent sur ce dernier aspect.

Le risque machines

En 1998, un décret (98-1084) faisait obligation de mise en conformité des machines et équipements de travail (R4324-1 à R4324-45). Cela a favorisé la prévention, mais dix ans plus tard, la vigilance s'impose toujours car les accidents peuvent être graves et toucher des personnes expérimentées.

Le risque de chute de hauteur

88 morts en 2007 sont à déplorer sur les 622 morts en France pour accidents du travail. Cela concerne beaucoup le BTP, mais d'autres secteurs professionnels et situations de travail sont touchés.

Les risques techniques (électrique, incendie, explosion...)

La prévention de ces risques nécessite des compétences techniques que possèdent des organismes agréés. Il est, dans certains cas, indispensable de les solliciter.

Les risques d'ambiance physique (thermique, bruit, éclairage)

Dans certaines professions, ces risques sont importants. Mais, cela peut concerner des postes plus isolés. Le bruit reste la deuxième cause de déclaration de maladies professionnelles.

Les troubles psychosociaux

À la différence d'autres risques, il n'y a pas de relation mécanique entre les caractéristiques du travail et les troubles psychosociaux qui touchent les personnes. La prévention de ces troubles nécessite une approche qui prend en compte l'engagement subjectif des personnes dans leur travail. Les troubles psychosociaux feront l'objet d'une publication ultérieure.

PARTIE 2 : PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

3. ORGANISER LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Le dirigeant

C'est lui qui a la responsabilité des salariés de son entreprise. Il doit concevoir une organisation quotidienne prenant en considération la santé et la sécurité des salariés.

Il pourra se reporter à l'outil « 19 questions pour aider à l'organisation de la prévention » p. 9.

Le CHSCT ou les délégués du personnel

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. À défaut, ce sont les délégués du personnel (DP) qui en assurent les missions.

Son rôle est de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et à la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à disposition par une entreprise extérieure.

Il est amené à traiter globalement des problèmes d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, à proposer des actions de prévention fondées sur l'analyse des risques professionnels et des conditions de travail, à surveiller et intervenir afin de prévenir et de lutter contre tout danger.

En cas de modifications de l'organisation, de matériel... qui ont des effets sur les conditions de travail, l'employeur doit soumettre son projet au CHSCT.

Se former pour bien remplir son rôle

Les membres du CHSCT ou, à défaut, les délégués du personnel, ont droit à une formation prise en charge par l'employeur. Ce dernier ne peut la leur refuser. L'organisme de formation est choisi par les membres élus.

Les ressources externes

Des professionnels sont à la disposition des entreprises pour un conseil, un avis : médecin du travail, ingénieur Cram, inspecteur et contrôleur du travail, les experts agréés par le ministère du travail, réseau Anact-Aracts (Aravis en Rhône-Alpes)...

i Points de vigilance

- Lors du changement de représentants du personnel, veiller à transmettre aux nouveaux membres l'histoire antérieure relative aux risques et à leur prévention.
- Éviter que le CHSCT ne devienne le « service sécurité » de l'entreprise et empiète sur la responsabilité et les prérogatives de l'employeur et de l'encadrement.
- Veiller à ne pas trop s'investir dans les problèmes concrets au détriment d'une prise de recul pour avoir une vision d'ensemble.

OUTIL 1 – 19 QUESTIONS POUR ORGANISER LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET CE QU'ELLES PERMETTENT DE RÉSOUDRE

1. Savez-vous combien d'accidents sont survenus dans l'année écoulée ? Est-ce plus ou moins que l'année précédente ?

Permet d'avoir une vision de vos progrès en matière de prévention et du chemin qui reste à faire.

2. Faites-vous l'analyse des accidents du travail, des incidents et des maladies professionnelles ?

Permet d'empêcher la reproduction ou l'occurrence d'accidents nouveaux.

3. Connaissez-vous les vérifications périodiques auxquelles votre entreprise est soumise ?

Les équipements de sécurité en sommeil (extincteurs par exemple) doivent être périodiquement révisés pour être en état de marche le jour J.

4. Suivez-vous les recommandations faites par les organismes agréés ?

Cela donne des repères et fait gagner du temps.

5. Êtes-vous préoccupé non seulement par les accidents du travail mais aussi par les effets à long terme du travail (maladies à effets différés, vieillissement prématuré) ?

Les risques non traités aujourd'hui vous rattraperont demain.

6. Savez-vous que certains risques font l'objet d'une réglementation spécifique ?

Il est bon de les connaître pour être dans les règles et profiter de l'expérience acquise ailleurs.

7. Connaissez-vous les principes généraux de prévention ?

Ils permettent de systématiser l'action (ce qui n'empêche pas les ajustements propres aux spécificités des entreprises).

8. Quand vous achetez de nouveaux équipements ou produits, faites-vous l'évaluation des risques qui sont liés à leur emploi dans l'entreprise ?

Agir avant l'accident (ne pas attendre l'accident pour mieux sécuriser l'équipement).

9. Pour concevoir des postes ou des situations de travail, vous appuyez-vous sur des données réglementaires et d'ergonomie ?

Gagner du temps et de la pertinence dans l'action.

10. Vous accueillez sûrement des sous-traitants dans l'entreprise, quelles sont les précautions prises ? Rédigez-vous un plan de prévention ?

Les statistiques montrent que les intérimaires et les sous-traitants sont plus exposés aux risques, en général, car ils les connaissent mal.

11. Les intérimaires sont une population vulnérable aux accidents du travail, quelles sont les modalités d'accueil qui leur sont réservées ?

Vérifier que les précautions minimales sont prises vis-à-vis d'une population exposée car en situation nouvelle.

12. Connaissez-vous les formations réglementaires auxquelles vous soumettent vos activités ?

Permet d'avoir un personnel informé et prévenu pour repérer les risques déjà connus.

13. En cas d'accident grave, d'un début d'incendie est-ce qu'une procédure est prévue ?

En situation de « panique » (fréquent dans les accidents graves) les capacités cognitives sont diminuées et le mieux est d'appliquer des automatismes.

14. L'avez-vous expérimentée ?

Permet d'acquiescer ces automatismes.

15. À quel moment parlez-vous de la sécurité ou des conditions de travail avec votre encadrement ?

Vous rappelle que c'est la meilleure façon de faire de la prévention. Le service prévention « tient » la fonction sécurité, mais tout le monde participe à son niveau à la sécurité.

16. Faites-vous au moins une fois par an, une réunion de direction spécifique sur ce sujet ?

Permet de poser une fois par an la question des priorités et des ressources.

17. À quel moment l'encadrement parle-t-il de la sécurité ou des conditions de travail avec les salariés ?

Permet d'organiser des temps réguliers d'échanges avec les salariés sur le travail au quotidien et les difficultés rencontrées ayant des conséquences sur la santé.

18. L'encadrement considère-t-il que cela fait partie de sa fonction ?

Permet de rappeler que l'encadrement a un enjeu et une fonction de sécurité à tenir (pas uniquement la DRH et le CHSCT).

19. Lors de l'embauche d'un nouveau, l'encadrement explique-t-il les risques qui ont été identifiés et inscrits dans le Document Unique ?

Les nouveaux, comme les intérimaires et les sous-traitants, sont une population exposée car en situation nouvelle.

OUTIL 2

ANALYSER UN ACCIDENT DU TRAVAIL

Une analyse rigoureuse de chaque accident permet de montrer ce qui pourrait être amélioré pour les prévenir. C'est un moment privilégié pour reproduire la boucle évaluation du risque/actions de prévention/évaluation des actions.

Il est utile de recenser les accidents et si possible les incidents¹. Leur répétition peut révéler une cause qui n'est pas toujours identifiable dans un premier temps.

ANALYSER

Questionner la victime, mais aussi ceux qui travaillent avec elle. Poser des questions sur la situation immédiate de l'accident, mais aussi sur le contexte général de l'atelier ou du service.

Ne pas se focaliser seulement sur ce que faisait la victime juste avant l'accident, mais poser des questions sur les différents éléments de la situation :

- **Qui est impliqué?** La victime, mais aussi les collègues, l'encadrement... possèdent des éléments.
- **Quoi?** Qu'a-t-il fait avant? Que faisait-il à l'instant de l'accident? Mais aussi que voulait-il faire?
- **Où cela s'est-il passé?** Est-ce le lieu habituel de travail? En quoi, à cet endroit, il a l'espace, les informations pour faire son travail? Que venait-il chercher ou transmettre comme informations, matériels, produits à cet endroit-là?
- **Quand?**
 - le temps permet de comprendre l'enchaînement plus ou moins cohérent des faits, l'urgence de la situation : une commande à livrer, empêcher un aléa technique, éviter que la machine ne tombe en panne...
 - Le temps c'est aussi la fréquence : cette situation survient-elle souvent? L'aléa fait-il partie des aléas connus?
- **Pourquoi?** Il s'agit de comprendre la stratégie de l'accidenté mais aussi ce qui a pu déterminer les successions des faits. Qu'est-ce qui est nouveau et qui aurait pu mettre en échec la manière de faire de l'opérateur?

Analyser les faits recueillis au regard d'une situation dite normale mais aussi quels sont les événements « anormaux » qui sont survenus avant l'accident? Ces événements sont-ils si exceptionnels que cela?

Analyser les faits recueillis en extrapolant à partir d'autres incidents que les questions posées ont permis de faire remonter. C'est une occasion pour identifier d'autres éléments qui peuvent concourir à un accident.

ÉLABORER DES ACTIONS DE PRÉVENTION

Les actions de prévention seront d'autant plus riches que l'analyse a été faite correctement.

- Est-ce que les actions portent sur les différents éléments de la situation qui toujours jouent un rôle dans un accident : milieu, méthode de travail, matière (produits), matériel, main-d'œuvre?
- Dans ces différents domaines, que peut-il être fait pour mieux travailler?

i Points-clés

- Poser, avec une réelle envie de comprendre, les questions qui permettent à la victime et à ses collègues d'aborder d'autres situations plus ou moins problématiques que celle de l'accident. Elles démontrent l'intérêt de réfléchir et d'agir pour la prévention.
- Chercher à comprendre et à identifier les causes plutôt que rechercher une responsabilité ou pointer seulement le non-respect de la procédure.
- Dépasser les causes les plus évidentes pour s'intéresser aux circonstances dans lesquelles s'est produit l'accident, et aux raisons qui ont pu conduire la victime à se retrouver dans cette situation.

¹ Pour faire remonter ce genre d'informations, il faut une organisation formelle. Par exemple : point sur la sécurité lors de la réunion de direction, lors de la réunion de production, lors de la réunion d'équipe.

PARTIE 3 : GÉRER LES ENJEUX DE SANTÉ AU TRAVAIL AU QUOTIDIEN

Être en « bonne santé » au travail, c'est un enjeu quotidien. En effet, tous les jours, il se passe des choses dans le travail qui peuvent s'avérer favorables ou non à la santé.

Qu'est-ce qu'être en bonne santé? Il est souvent fait référence à la définition de l'Organisation mondiale de la santé (« état de complet bien-être physique, psychique et social »). Mais, au quotidien, cet état n'existe pas et ne peut être qu'un horizon idéal. En réalité, on se sent au mieux dans un équilibre instable, perpétuellement défait et refait.

Si travailler est nécessaire à la santé¹, la santé n'est pas le but premier du travail, elle n'est qu'un résultat, qui relève d'une dynamique qui est certes propre à chacun, mais qui dépend des conditions collectives du travail, et, plus encore, de la manière dont celles-ci sont modulées, investies par les personnes elles-mêmes.

Chaque jour, le travail est fait de difficultés, d'aléas : une commande urgente qui n'était pas prévue, l'absence d'un salarié dans une unité ou un service, une machine qui tombe en panne, un patient ou un usager particulièrement difficile à prendre en charge, etc. Pour l'encadrement, pour le responsable RH, et pour les équipes, se pose alors la question de l'organisation pour faire le travail en limitant les risques pour la santé.

La santé au travail au quotidien peut être abordée selon différentes « focales »

1. Des problèmes de santé, quelles qu'en soient les origines, engendrent des difficultés dans le travail (difficultés à faire le travail, perte d'efficacité).

Comment prendre en compte ces difficultés, temporaires ou durables, pour aménager autrement les conditions de travail afin de tenir compte de « l'état de santé » des salariés ?

2. Le travail comporte un certain nombre de risques pour la santé.

Au-delà des moyens de protection, comment favoriser les conditions de construction des savoir-faire de prudence ?

3. Des problèmes de santé agissent comme des révélateurs de problèmes dans le travail.

Comment distinguer des situations de difficultés « ordinaires » de situations plus préoccupantes ?

4. Les conditions d'emploi ne sont pas sans incidences sur la santé.

Comment intégrer cette dimension dans la gestion des ressources humaines ?

1. AMÉNAGER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Comment tenir compte de l'état de santé des salariés et surmonter les difficultés dans le travail du fait de ses exigences ?

Affecter temporairement ou durablement les personnes à des postes moins durs est un moyen couramment recherché, mais qui a ses limites, car ces postes sont en nombre restreint, et souvent en diminution.

Plus largement, des réflexions s'amorcent pour faire de la gestion des parcours professionnels un moyen de prévention. Si des départs anticipés en retraite sont possibles dans certains métiers « usants », il en existe de nombreux où cette possibilité n'existe pas, et où il s'agit de construire des parcours qui permettent de réduire les risques d'usure.

L'avancée en âge n'est pas un problème en soi si le cadre de travail s'y prête. Pour partie, l'expérience acquise permet aux salariés d'inventer des stratégies de contournement des sources de pénibilité, en anticipant, en répartissant différemment les tâches. Cette possibilité dépend des choix de conception, du degré de la pression temporelle, de l'imprévisibilité de l'activité et des marges de manœuvres organisationnelles.

Il s'agit alors de repérer des situations de travail sélectives (par exemple, quels sont les métiers, les activités dans lesquels les salariés ne restent pas) et d'identifier quels sont les facteurs susceptibles d'engendrer un vieillissement prématuré.

¹ Rappelons que les personnes sans emploi ou sans travail sont en plus mauvaise santé que les personnes qui travaillent.

PARTIE 3 : GÉRER LES ENJEUX DE SANTÉ AU TRAVAIL AU QUOTIDIEN

ZOOM

Préparer la reprise du travail d'un salarié en restriction d'aptitude

La restriction médicale d'aptitude indiquée par le médecin du travail a pour objet de préserver la santé d'un salarié en le protégeant de certaines situations de travail potentiellement dangereuses pour sa santé. Cette restriction peut être partielle (certaines tâches du poste, comme par exemple pas de port de charges lourdes) ou totale (le poste de travail dans son entier). Elle peut être temporaire ou définitive.

Lorsque le médecin du travail formule une inaptitude d'un salarié à un poste de travail, l'employeur doit rechercher des possibilités de reclassement. Deux examens médicaux sont organisés à quinze jours d'intervalle, permettant pendant ce temps l'étude du poste. Le licenciement peut être prononcé en cas d'impossibilité de trouver un nouveau poste conforme.

Préparer la reprise du travail d'un salarié en restriction d'aptitude consiste à réfléchir à comment le travail pourra être réalisé (pas seulement par la personne elle-même, mais aussi collectivement), et, compte tenu de cette spécification, quelles sont les compensations qu'il est nécessaire d'organiser pour cela. Cette réflexion est d'autant plus riche qu'elle croise différents points de vue (le médecin du travail, l'encadrement concerné, les personnes travaillant sur le même poste, l'assistante sociale du travail...).

L'encadrement a souvent une expérience et une pratique d'organisation du travail au quotidien qui essaie de tenir compte de l'état de santé des personnes. Il est intéressant de s'appuyer sur ce savoir-faire pour nourrir la réflexion collective sur la manière de s'organiser pour faire le travail.

2. DÉVELOPPER LES SAVOIR-FAIRE DE PRUDENCE

Les salariés ne sont pas passifs vis-à-vis de leur travail et des risques que celui-ci peut comporter. Pour pouvoir travailler, ils se protègent de certains risques par des « savoir-faire de prudence », élaborés dans l'expérience du travail. Mais l'acquisition de ces savoir-faire ne va pas de soi. En effet, dans certaines organisations du travail, les salariés sont conduits à renoncer à développer ou mettre en œuvre ces savoir-faire de prudence, et font des arbitrages au détriment de leur santé.

ZOOM

Comment la préoccupation santé/sécurité peut-elle être intégrée dans la formation des nouveaux ?

Du point de vue statistique, les risques d'accident sont plus élevés chez les salariés récemment embauchés et chez les salariés sous contrat précaire. La question des risques d'accident chez les salariés récemment embauchés est généralement traitée à travers la transmission des consignes de sécurité. C'est évidemment une nécessité. Pour autant, ce n'est pas suffisant. Travailler en préservant sa santé nécessite l'apprentissage de « savoir-faire de prudence » par les nouveaux qui ne se réduisent pas à la connaissance des règles et consignes de sécurité. Ces savoir-faire, qui relèvent de l'expérience sensible qu'il est difficile de mettre en mots, se transmettent, sans que cela soit identifié comme tel, par le truchement de l'apprentissage des repères de travail par le nouveau salarié au sein d'un collectif. Dès lors, il ne s'agit pas tant d'organiser cette transmission que d'être attentif à ne pas l'empêcher. Cela suppose de créer les conditions pour que puissent se discuter en confiance les manières de faire en situation, dans un contexte organisationnel donné, sans chercher à définir celle qui serait « la bonne manière ».

3. DISTINGUER DIFFICULTÉS ORDINAIRES ET SITUATIONS PRÉOCCUPANTES

Il n'y a pas forcément de signes manifestes de dégradation de la santé au travail. Il peut y avoir des situations de crise, qui se cristallisent dans des conflits de personnes, et se manifestent par des « clash », des plaintes et des accusations. À l'inverse, il y a des situations plus impalpables, que les personnes expriment par un sentiment de mal-être aussi douloureux que difficile à appréhender.

Toute activité peut être source de conflits ; ce n'est pas un problème en soi, tout dépend de leur objet. Il faut faire la différence entre les conflits portant sur le travail – qui sont l'expression des différences de points de vue, de valeurs et du processus permanent d'élaboration de compromis – et les conflits portant sur les personnes, en dehors de toute référence au travail, qui sont des indices qui doivent alerter sur une situation préoccupante.

La santé au travail dépend tout autant du niveau des contraintes physiques et cognitives du travail que de la recherche de marges de liberté construites grâce à l'initiative créatrice individuelle dans la confrontation aux difficultés inhérentes à tout travail et, pour une autre part, grâce à la construction collective indispensable pour reconnaître et penser les conflits qui résultent de cette confrontation. Le « mal-être » d'une personne ou d'un collectif est toujours une configuration singulière dont la compréhension ne peut s'entreprendre qu'à partir de la parole des personnes elles-mêmes.

L'important est de croiser différents points de vue sur les situations : l'encadrement des services, le médecin du travail, les représentants du personnel.

4. VEILLER AU LIEN ENTRE CONDITIONS D'EMPLOI ET SANTÉ

Il s'agit de voir en quoi et comment la gestion de la main-d'œuvre a des impacts sur la santé des salariés. Ainsi, on peut rencontrer des situations où les modalités de **gestion de l'emploi** dégradent les conditions de travail :

- Des tâches difficiles tenues par des intérimaires (au bénéfice de la santé des autres, au détriment de la leur).
- La proportion d'intérimaires dans les équipes peut s'avérer problématique (risque d'accidents...).

- Le recrutement incessant génère une surcharge pour les salariés permanents. (cf. l'exemple d'Annie p. 3)

De même, la **politique salariale** est une des conditions qui influe sur les possibilités de construire sa santé dans le travail.

Par exemple : si une partie de la rémunération est liée au rendement, les salariés peuvent privilégier leur revenu à leur santé. Si tous les salariés ne sont pas soumis au même régime, ceux pour qui la part variable du salaire est la plus forte peuvent imposer une certaine pression aux autres.

Enfin, les **horaires** constituent une condition d'emploi qui a un impact sur la santé au travail, avec des effets sur le long terme :

- le travail posté, fixe ou alternant,
- les horaires atypiques,
- les systèmes de modularisation, comme le « fini-parti ».

i Que retenir ?

- Tout comportement au travail a un sens, aussi peu rationnel soit-il en apparence. Il ne s'agit pas tant de le condamner ou de le modifier que d'en comprendre la logique.
- Les questions du travail se discutent dans différents lieux : les lieux de discussion hiérarchique d'une part (portant sur les objectifs, les attributions de moyens et l'évaluation des résultats) et les espaces de débats informels entre pairs d'autre part (portant sur les règles de métier : qu'est-ce que faire du bon travail ?).

PARTIE 4 : INTÉGRER LES ENJEUX DE SANTÉ/SÉCURITÉ LORS D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT OU DE RÉORGANISATION

Les projets d'investissements ou de réorganisation sont des moments particuliers dans la vie de l'entreprise. Plusieurs enjeux s'y concentrent :

- Tout changement est une **prise de risque**. Il est difficile d'en maîtriser tous les tenants et les aboutissants et le bilan comporte inévitablement quelques zones d'ombres... aux conséquences parfois fâcheuses... Il est important de réduire au maximum ce risque.
- Cet enjeu est d'autant plus fort qu'un projet d'investissement ou une réorganisation engage souvent l'entreprise **pour plusieurs années** ; les problèmes qui ne peuvent être corrigés perturbent alors longtemps la vie de l'entreprise et de ses salariés.
- Tout projet est par ailleurs une **opportunité**, à condition de se le fixer comme objectif, de traiter à moindre frais certains problèmes actuels qu'il serait difficile de régler en temps normal.
- Enfin, la période du changement est une **période particulière**, qui génère inévitablement des inquiétudes. Les mutations sont un des facteurs des troubles psychosociaux dont l'actualité parle tant.

1. « SANTÉ/SÉCURITÉ » ET « TRAVAIL AU QUOTIDIEN » : DEUX CLÉS DE LECTURE COMPLÉMENTAIRES

La clé de lecture « santé/sécurité »

Les enjeux listés ci-dessus s'appliquent à divers sujets : qualité, productivité, sécurité, environnement... Il est donc important de s'intéresser de manière spécifique à chacun d'eux. Cela revient entre autres à toujours se poser la question : **quelles sont les conséquences des choix envisagés en terme de sécurité, santé ou conditions de travail ?**

La clé de lecture « travail au quotidien »

Toutefois, au-delà de cette approche sujet par sujet, la réussite globale d'un projet dépend surtout de la capacité de l'entreprise à élargir son regard et à se poser la question : **quelles sont les conséquences des choix envisagés dans la vie au quotidien de l'entreprise ?** Ces conséquences concernent parfois des aspects bien différents des objectifs visés par le projet. Ainsi le déplacement d'une machine pour régler un problème de flux peut rendre très difficile une opération de maintenance ou modifier le champ visuel d'un poste voisin, rendant impossible l'anticipation de certains incidents...

Ces deux clés de lecture, et notamment la deuxième, demandent l'implication de multiples personnes :

- salariés et encadrement de proximité,
- représentants du personnel (CHSCT, CE, DP)
- fonctions RH, qualité, maintenance...
- représentants des services indirectement concernés,
- médecin du travail, conseiller prévention Cram...

En effet, chacun de ces acteurs voit le projet d'un certain point de vue. **C'est l'ensemble de ces points de vue qui permet de restituer une vision globale du projet.**

2. CES DEUX CLÉS DE LECTURE SONT À DÉCLINER À CHAQUE ÉTAPE DU PROJET

Cette approche peut se décliner à chaque étape du projet. L'ensemble doit être piloté et coordonné par un chef de projet dont l'une des missions sera de veiller à ce que les enjeux propres à chaque étape aient été clarifiés avant de passer à l'étape suivante.

En amont du projet

- Évaluer l'impact du projet sur les valeurs historiques de l'entreprise, sur ce qui fait sens dans le travail des salariés les plus anciens...
- Questionner la manière dont le projet apporte ou non des réponses aux problèmes santé/sécurité actuels remontés par les salariés, le médecin du travail ou l'interlocuteur de la Cram.
- Aborder au plus tôt le projet avec les représentants du personnel (délégués du personnel, CHSCT, CE). Ils peuvent de manière bénéfique et complémentaire alimenter les points précédents.
- Évaluer l'opportunité de se faire accompagner par un consultant spécialisé : quelques pourcents du budget suffisent parfois à financer un appui très enrichissant.

Durant la phase de conception

- Se renseigner sur des entreprises ayant réalisé des projets comparables : au-delà du succès affiché, quels ont été les problèmes rencontrés ?
- Questionner la manière dont pourrait se faire le travail dans le futur avec les solutions envisagées (voir *outil 3*). C'est à ce niveau que l'implication des salariés est très importante car ils ont une connaissance sans égal du travail au quotidien.
- Étudier la cohérence du projet avec les enjeux de prévention santé/sécurité en faisant une évaluation a priori des risques. Si besoin, faire appel aux compétences du médecin du travail, du conseiller Cram...
- Questionner progressivement les liens du projet avec la gestion des ressources humaines : éventuels processus de recrutements, de mobilités internes, de formations... identification de situations individuelles particulières...
- Informer régulièrement les salariés de l'avancement du projet et des choix envisagés.

Durant les premiers mois suivant la mise en place des changements

- Se mettre à l'écoute des salariés, de leurs représentants et de l'encadrement pour comprendre les problèmes rencontrés lors du démarrage et pour y apporter de vraies réponses, au-delà de la seule gestion de l'urgence. Cela demande parfois de dégager du temps ou un budget complémentaire.
- Engager de manière spécifique une évaluation des aspects santé, sécurité et conditions de travail, en associant les différentes personnes concernées.

Et au-delà...

- Prendre conscience qu'une nouvelle installation ou une nouvelle organisation, aussi bien pensée soit-elle à un moment donné, est très vite rattrapée par les changements incessants dans l'entreprise : nouveaux produits, nouveaux marchés, nouvelles procédures...

**i De la résistance au changement ?
Ou de vraies bonnes questions !**

- Les périodes de changement sont parfois des périodes difficiles dans la vie de l'entreprise. Elles peuvent générer des tensions sociales, de la démotivation, des inquiétudes plus ou moins fortes chez les salariés. L'idée d'une résistance naturelle au changement est mauvaise conseillère. Il est au contraire nécessaire de chercher à comprendre ces inquiétudes.
- Elles sont souvent liées à de vraies questions sur le bien-fondé des choix envisagés, à l'histoire ou à la culture de l'entreprise portées par les plus anciens, à des enjeux particuliers mais légitimes... Il faut alors essayer d'apporter des réponses constructives.
- Elles sont également liées à un écart d'information entre la direction et les salariés qu'il faut réduire au mieux en expliquant régulièrement les choix envisagés.

OUTIL 3

QUESTIONNER LE TRAVAIL FUTUR

EXEMPLE

**Achat
d'une nouvelle machine
dans une usine**

EXEMPLE

**Modification
du logiciel de traitement
des dossiers dans
un service administratif**

EXEMPLE

**Réorganisation
des services
dans une clinique**

ÉTAPE 1

IDENTIFIER LES SITUATIONS DE TRAVAIL TOUCHÉES PAR LE PROJET

Un projet cherche à améliorer certaines situations... mais ce faisant il en touche d'autres... Il est important de lister toutes ces situations.

- Production
- Alimentation
- Réglage
- Contrôle qualité
- Maintenance
- Nettoyage

- Ouverture d'un dossier
- Traitement d'un dossier
- Contact d'un client à propos d'un dossier
- Échange d'information avec un autre service

- Administration de soins
- Circulations
- Accueil d'un patient
- Gestion des repas
- Gestion des visites
- Gardes de nuit et de WE

ÉTAPE 2

ENVISAGER LES SITUATIONS PARTICULIÈRES RENCONTRÉES DANS CES SITUATIONS DE TRAVAIL

L'activité d'une entreprise est marquée par une grande variabilité (suivant les produits, les clients, les périodes de l'année...) et par la gestion de nombreux aléas (pannes, absences, problèmes d'approvisionnement...). Il est important d'identifier ces situations particulières, car ce sont elles, et non les situations normales, qui posent généralement des problèmes.

- Panne totale ou partielle
- Production d'un produit atypique
- Absence du technicien de maintenance
- Nombreux intérimaires l'été ou durant les fêtes

- Manque d'une information exigée par le logiciel
- Perte de données sur un disque dur
- Absence du collègue suivant habituellement le dossier

- Cas d'un patient agité
- Cas d'une personne âgée
- Médecin non joignable malgré un besoin urgent
- Forte affluence du fait d'une épidémie ou d'un accident

ÉTAPE 3

POUR CHAQUE SITUATION PARTICULIÈRE, METTRE EN DISCUSSION LES HYPOTHÈSES DU PROJET

La question est « comment ça va se passer demain ? ». Il est important de la mettre en discussion avec un groupe de travail réunissant les différents acteurs concernés : salariés, encadrement, fonctions RH, qualité, technique... Pour faciliter cette mise en discussion, il est utile de concrétiser les hypothèses du projet.

Différents outils et moyens peuvent être utilisés selon les cas.

- Schémas, croquis
- Plan d'implantation pour analyser les flux
- Maquette « bricolée » pour discuter sur les hauteurs de travail, les zones de stockage...
- Prototype

- Schémas sur papier des principales pages écran
- Arborescence des répertoires de sauvegarde
- Programmes de test

- Schémas de la future organisation
- Organigramme des futures équipes
- Plan de réorganisation des locaux
- Schéma de la nouvelle procédure d'accueil

POUR ALLER PLUS LOIN...

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

- *Agir sur... la prévention des risques professionnels, du document unique au plan d'actions*, P. Mercieca, C. Pinatel, J. Bernon, S. Deltor, Éditions de l'Anact, Collection « Agir sur... », 2009.
- *Troubles musculo-squelettiques et travail: quand la santé interroge l'organisation.*, F. Bourgeois et al., Éditions de l'Anact, 2006.
- *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, B. Salher, M. Berthet, P. Douillet, I. Mary Cheray, Éditions de l'Anact, 2007.
- *Comprendre le travail pour le transformer (la pratique de l'ergonomie)*, F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen, Éditions de l'Anact, Collection Outils et méthodes, 1991.
- *Simuler le travail (une aide à la conduite de projet)*, J. Maline, Éditions de l'Anact, « Collection Outils et Méthodes », 1994.

GUIDES PRATIQUES

- *Prévenir les risques professionnels en PME – 8 points de vigilance* (2004).
- Fiche pratique n° 23 *Prévention des TMS: quand la vie de l'entreprise offre des occasions de progresser*, avril 2008.
- Fiche pratique n° 22 *Papyboom: changer l'image*, octobre 2007.
- Fiche pratique n° 20, *Comprendre les ruptures d'emploi pour réussir l'intégration dans l'entreprise*, décembre 2006.
- *Réussir un projet industriel en PME: l'enjeu des conditions de travail*, Éditions de l'Anact, 2007.

Documents téléchargeables sur le site d'Aravis (www.aravis.aract.fr).

REVUES

- *Santé et travail*: revue trimestrielle de la Mutualité Française www.sante-et-travail.fr

QUELQUES SITES INTERNET

- Prévention des risques – site partenarial Cram-DRTEFP-Aravis www.risques-pme.fr
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de Travail (Anact) www.anact.fr
- Institut national de recherche sur la sécurité (INRS) www.inrs.fr
- Ministère du Travail www.travailler-mieux.gouv.fr
- Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM-TS) www.risquesprofessionnels.ameli.fr
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail <http://fr.osha.europa.eu>
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (FEACT) www.fr.eurofound.ie
- Conseil Économique et Social (CES) www.conseil-economique-et-social.fr
- Association santé et médecine du travail (SMT) www.a-smt.org
- BTP Santé prévention www.btpsanteprevention.fr

LA SANTÉ AU TRAVAIL

Financée par la Région Rhône-Alpes, l'Union Européenne et la DRTEFP, la collection « Boîte à Outils GRH en PME » a pour objectif d'aider les petites et moyennes entreprises à adapter la gestion de leurs ressources humaines à leurs projets de développement.

La Boîte à Outils s'adresse aux dirigeants et salariés des PME. Elle peut être un soutien utile pour les acteurs proches de l'entreprise (chambres consulaires, OPCA, conseil, etc.).

La Boîte à Outils se compose de dossiers permettant à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre des actions adaptées à la situation et aux projets de l'entreprise. Chaque dossier propose ainsi des points de repère et des outils pour agir.

Déjà parus :

- N°1 Réussir vos recrutements
- N°2 Le schéma directeur des ressources humaines
- N°3 Reconnaître vos salariés
- N°4 Mettre en place un encadrement intermédiaire
- N°5 Informer, consulter, se concerter... négociateur

Toutes les publications d'Aravis sont téléchargeables depuis le site www.aravis.aract.fr.



Aravis est une association paritaire gérée par un conseil d'administration composé des organisations patronales et des organisations syndicales de salariés.

Elle a pour mission d'accompagner le changement dans les entreprises de façon participative afin d'améliorer les conditions de travail et la performance des entreprises.

Aravis, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, fait partie du réseau Anact-Aract.

Contact : Samiha Loubibet, s.loubibet@aravis.aract.fr

14, rue Passet
69007 Lyon
T. 04 37 65 49 70
F. 04 37 65 49 75
aravis@aravis.aract.fr

Agence Rhône-Alpes
pour la valorisation
de l'innovation sociale
et l'amélioration des
conditions de travail

www.aravis.aract.fr



Rhône-Alpes

