

LE GUIDE

PRÉVENTION DES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX :
QUELLE FORMATION
POUR LES MANAGERS ?

EDITIONS

réseau

anact

AVANT-PROPOS

Pour prévenir les risques psychosociaux (RPS), les entreprises forment de plus en plus leurs managers. Pourquoi ? Comment ? À quelles conditions d'efficacité ?... Ces questions centrales sont abordées ici de façon à guider l'entreprise dans la mise en œuvre d'une démarche de formation.

Une première étude, « Les risques psychosociaux dans l'entreprise », coécrite avec le GARF en 2010, précisait le rôle de la formation dans une démarche de prévention. Dans le prolongement de ce travail, ce guide se centre davantage sur la formation des managers. À partir d'un état des lieux des formations existantes et d'exemples rencontrés en entreprise, il vise à éclairer les responsables des ressources humaines, de la formation et/ou de la prévention des RPS, sur les modalités de déploiement d'une telle action, tout en précisant ses enjeux et limites.

Ce guide s'appuie sur l'expérience du réseau ANACT et les travaux de capitalisation réalisés par les chargés de mission impliqués dans le projet « Encadrement et RPS », ainsi que sur les travaux de recherche de Stephan Pezé, doctorant en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine.

Coordination et rédaction : Ségolène Journoud et Patrick Conjard
(Anact, Département Compétences-Travail-Emploi)

Contributeurs et relecteurs du réseau Anact : Arnaud Barillet *(Aract Poitou-Charentes)*, Cindy Lemettre *(Aract Nord-Pas-de-Calais)*, Assia Ziati *(Aract Haute-Normandie)*, Chantal Prina *(Aravis)*, Etienne Troubat *(Aract Bourgogne)*, Nadia Delli *(Stagiaire Anact)*, Agathocleous Andréas *(Anact)*, Philippe Douillet *(Anact)*, Maud Annic *(Anact)*, Rita Di Giovanni *(Midact)*.

Comité éditorial : Gilles Heude, Pascale Levet, Michel Parlier, Sylvie Setier, Dominique Vandroz. **Appui à l'édition :** Christian Mahoukou

Que chacune et chacun en soient vivement remercié-e-s !

Nous remercions également les professionnels rencontrés (entreprises, cabinets de formation, institutions publiques et syndicats) dans le cadre des investigations conduites pour élaborer ce guide.



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 2

CHAPITRE	1	Pourquoi former les managers à la prévention des RPS ?	3
		1.1 Le manager, un acteur-clé	3
		1.2 Une remise en cause des compétences managériales	4
		1.3 La formation au cœur des démarches de prévention sur les RPS	4
CHAPITRE	2	Quelle formation mettre en place ?	7
		2.1 Typologie de l'offre de formation RPS aux managers de proximité	7
		2.2 Les contenus et modalités pédagogiques développés	9
CHAPITRE	3	Comment bâtir efficacement une formation ?	18
		3.1 Analyser la situation de l'entreprise	18
		3.2 Clarifier les enjeux et les objectifs de la formation	19
		3.3 Connaître les différentes approches de prévention des RPS	19
		3.4 Élaborer un cahier des charges	20
		3.5 Choisir et travailler avec un intervenant formateur	21
		3.6 Veiller à la cohérence des contenus et de l'ingénierie pédagogique	22
		3.7 Former les autres acteurs	23
CHAPITRE	4	Comment agir auprès des managers au-delà de la formation ?	26
		4.1 Remettre le travail au cœur de l'activité managériale	26
		4.2 Faire évoluer les formations au management	26
		4.3 Assurer un soutien organisationnel au manager	27

BIBLIOGRAPHIE 40

Pourquoi former les managers à la prévention des RPS ?

Au-delà de l'obligation réglementaire d'évaluer et de prévenir l'ensemble des risques professionnels (Article L. 4121-2 du code du travail), les entreprises françaises se préoccupent de plus en plus des risques psychosociaux (RPS). Parmi elles, les plus grandes ont récemment intégré la formation des managers visant à prévenir les RPS dans leur accord d'entreprise¹. En outre, plusieurs rapports publics font des recommandations convergentes autour de la nécessité de former les managers pour en faire « les premiers acteurs de santé »².



1.1 Le manager, un acteur-clé

Du chef de projet au manager membre d'un comité de direction, en passant par le responsable d'une équipe de maintenance, l'appellation « manager » recouvre des populations, des statuts et des situations de travail et d'encadrement variés. S'agissant de la prévention des RPS, l'ensemble de la lignée managériale est bien entendu concerné. Toutefois, ce guide s'intéresse tout particulièrement au manager encadrant une équipe opérationnelle ou fonctionnelle, plus communément appelé « manager de proximité ».

Les raisons de s'intéresser aux managers, lorsqu'il s'agit de RPS, ne manquent pas. Nous en avons retenu trois principales. Les managers sont :

1. Accords négociés et signés à la suite du plan d'urgence du ministre du Travail pour amener les entreprises françaises de plus de 1 000 salariés à transposer l'accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008.

2. LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PENICAUT (Nicole) - "Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail". SERVICE D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT, 02/2010, 19 pages

→ **Une cible privilégiée du stress** : au cœur des évolutions organisationnelles et des changements récurrents, les managers doivent gérer des injonctions contradictoires sans pour autant avoir les marges de manœuvre nécessaires pour y faire face. Ces situations sont souvent génératrices de stress pour eux-mêmes et leurs équipes.

→ **Des détecteurs des signaux** : compte tenu de leur position et de leur connaissance du travail, les managers, notamment de proximité, sont les plus à même à détecter les premiers signaux de détresse des collaborateurs ainsi que d'autres facteurs de RPS tels que la variation de la charge de travail, l'affectation de moyens limités, un raccourcissement des délais...

→ **Des régulateurs de tensions** : par ses actions de soutien, de reconnaissance mais aussi de régulation de l'activité au quotidien, il est l'acteur central pour gérer les tensions liées au travail et favoriser les facteurs de protection.

Pour autant, le management ne peut contribuer à prévenir à lui seul les risques psychosociaux ; il convient donc de coordonner son action dans une approche de prévention plus large impliquant différents acteurs comme la direction, l'équipe des ressources humaines, l'équipe santé au travail, les préventeurs et les représentants des IRP (Institutions Représentatives du Personnel).



LES RPS DU POINT DE VUE DE L'ANACT

Pour le réseau ANACT, la question des RPS n'est pas une question de mode. Elle résulte des évolutions profondes du travail et des organisations des dernières décennies. Ces évolutions se concrétisent par un décalage grandissant entre les exigences de l'entreprise et celles des salariés en termes de possibilités d'engagement, de valeur portée au travail et à sa qualité, de besoins d'autonomie, de parcours, de soutien social, d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle...

Pour instruire la question des RPS, il importe, pour l'ANACT, de regarder le travail non pas d'abord comme une « activité à risques » ou comme un lieu de « souffrance », mais comme une opportunité de construction de l'identité, de développement de compétences et de relations sociales. On peut ensuite mettre en valeur, à partir de situations précises de travail, ce qui empêche ou favorise la réalisation d'un travail de qualité dans lequel on se reconnaît, le décalage d'exigences entre l'entreprise et les salariés. Cela permet une analyse approfondie des contextes de difficulté, un dialogue constructif entre acteurs concernés et ouvre des possibilités de développer des pistes de solutions efficaces tant du point de vue de la santé que de la performance des organisations.



1.2 Une remise en cause des compétences managériales

Divers sondages et enquêtes récents indiquent que les salariés attendent de leur manager davantage d'écoute, de reconnaissance mais aussi une aptitude à la planification et à l'organisation. Cette représentation tend à positionner les managers, notamment de proximité, en première ligne lorsqu'il s'agit de prévenir les RPS. Une formation à leur égard sur le sujet s'impose donc de plus en plus au sein des organisations tant publiques que privées.

Cependant, il ne s'agit pas de stigmatiser les managers au détriment d'une approche plus large sur ce qui pose problème, comme les facteurs de risques provenant de l'organisation du travail. En effet, les interventions du réseau ANACT révèlent que, bien au-delà des compétences métiers et comportementales des managers, l'acte de management est déterminé, d'une part, par les rôles et marges de manœuvre attribués à ces derniers, et d'autre part, par la stratégie et les choix organisationnels de l'entreprise.

La formation des managers aux RPS est donc bien une première porte d'entrée pour la prévention des risques professionnels. Il ne s'agit pas ici de minorer son intérêt, bien au contraire, mais de définir, parmi les autres leviers d'action, sa place, son rôle ainsi que ses conditions de réalisation.

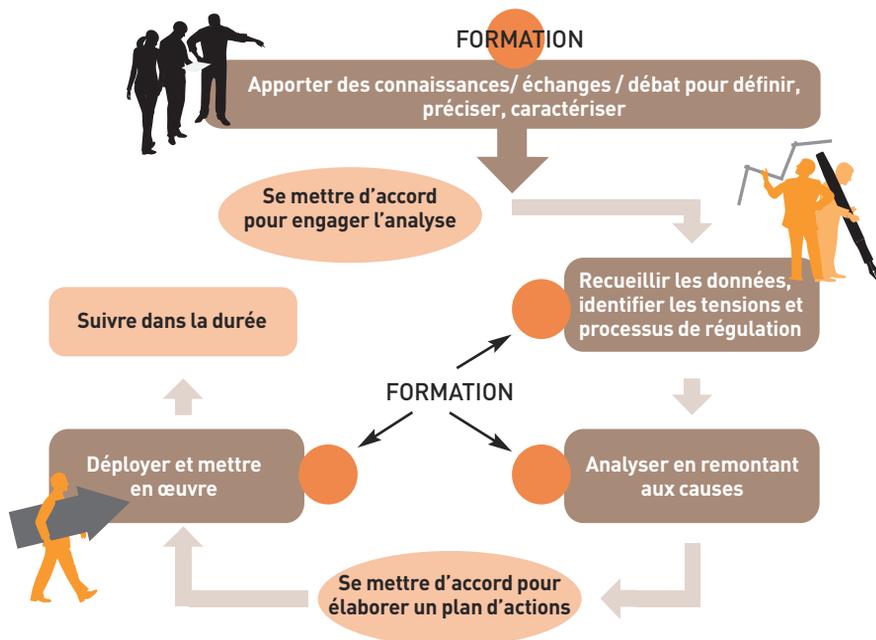
1.3 La formation au cœur des démarches de prévention sur les RPS

Souligné en 2008 lors de la transposition de l'accord européen sur le stress, le recours à la formation dans une démarche de prévention des RPS est une action majeure de façon à « développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face »³. Cette action de formation peut se situer à différentes étapes, avec différents publics et objectifs :

- ➔ **en amont de la démarche**, en vue de sensibiliser l'ensemble de l'entreprise, mais également de partager les représentations autour du stress dans l'entreprise et se mettre d'accord pour engager la démarche ;
- ➔ **en appui à la mise en place d'un diagnostic**, la formation vise particulièrement à outiller les acteurs de la prévention ;
- ➔ **à l'issue d'un diagnostic**, comme levier d'action pour réguler les dysfonctionnements identifiés.

3. Extrait de l'**Accord sur le stress au travail (ANI) du 2 Juillet 2008**
Source Etude du GARF sur la prévention des RPS (2010)

LES GRANDES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE GLOBALE DE PRÉVENTION et les différentes actions de formation mobilisables



UN RÉSEAU POUR FORMER LES CADRES SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

Lancé en 2009 par le ministère du Travail, le Réseau francophone de formation en santé au travail (RFFST) assure la promotion et la mise en œuvre d'un référentiel de compétences pour les managers et les ingénieurs dans le domaine de la santé au travail, y compris dans sa dimension santé mentale.

Avec son site www.rffst.org, il propose ainsi aux formateurs, préventeurs et managers, une série d'outils pédagogiques destinés à améliorer les compétences de base des encadrants, tels que :

- un référentiel de compétences
- une synthèse des pratiques de management au quotidien
- des fiches thématiques du guide de référence
- des outils pédagogiques téléchargeables
- un glossaire des définitions usuelles en santé et sécurité au travail

Plus de 150 personnes font partie de ce réseau. Elles travaillent en mode Wiki au développement des contenus et outils validés par un comité scientifique avant leur mise en ligne.

Quelle formation mettre en place ?



Avec la médiatisation du stress au travail, l'incitation à négocier des accords et la mise en œuvre de plan d'actions concertées pour la prévention des RPS, nous assistons à l'émergence d'une offre importante de prestation sur ce sujet, qu'il s'agisse de consultants et/ou de formateurs.

Des techniques de relaxation physique et mentale au management stratégique de la qualité de vie au travail, en passant par la maîtrise des RPS, le panorama de l'offre de formation destiné aux managers est vaste. Avant de l'analyser plus finement, rappelons que la finalité majeure de ces formations est de **permettre aux managers de participer à la prévention des risques psychosociaux dans leur entreprise**, notamment en :

- ➔ repérant des indicateurs des RPS dans l'entreprise ;
- ➔ identifiant des facteurs de RPS liés au travail ;
- ➔ étant acteur de la démarche de prévention des RPS ;
- ➔ intégrant les principes de prévention dans leur management au quotidien.

2.1 Typologie de l'offre de formation RPS aux managers de proximité

À partir d'une étude qualitative de l'offre existante menée par l'ANACT et appuyée par la synthèse de différentes taxonomies⁴ proposant une classification des niveaux d'acquisition en formation, nous proposons ci-après une typologie pour guider les acteurs à faire leur choix.

4. Cf. « Définir les objectifs de l'éducation », DE LANDSHEERE (Viviane et Gilbert) - PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, 1975.



MÉTHODOLOGIE D'ÉTUDE DE L'OFFRE DE FORMATION

Parmi les formations étudiées pour construire cette typologie, nous avons centré notre analyse sur celles destinées aux managers qui visent à développer les connaissances, compétences et pratiques de management favorables à la prévention des RPS. De fait, nous avons écarté toutes les formations centrées uniquement sur «relaxation et gestion du stress», basées sur une approche individuelle, plus curative que préventive.

Modalités de recueil des données :

- Entretiens avec plus de 25 prestataires de formation (issus des différentes expertises : santé et RPS, management, ressources humaines, CHSCT, droit social ou généralistes en formation ; analyse de leur catalogue et pages web).
- 7 observations participantes à des modules de formation (inter et intra entreprises).
- 46 entretiens avec des managers participants pour recueillir leurs perceptions et les effets de ces formations dans leur activité au quotidien.
- Échanges avec les différentes institutions : DGT, INRS, AFSST, CARSAT, OPCA, syndicats et universités.

CETTE TYPOLOGIE PROPOSE UNE CLASSIFICATION EN TROIS NIVEAUX :



→ **la sensibilisation** pour acquérir des repères et connaissances sur les RPS et la prévention en entreprise ;



→ **l'outillage** pour utiliser un ou plusieurs outils permettant de mettre en œuvre des actions de prévention ;



→ **la régulation** pour intégrer la prévention dans le management au quotidien.

Cette typologie organise ainsi l'information de façon hiérarchique : de la simple acquisition de connaissances jusqu'à la manipulation des outils et de concepts sur l'analyse des situations de travail. Chaque niveau englobe les niveaux précédents et vise des capacités précises. En général, plus une personne maîtrise ces capacités, plus elle navigue parmi les niveaux.

À partir de cette classification, nous proposons une grille de lecture de programmes de formation identifiés auprès des prestataires rencontrés.

(Voir page suivante)



2

Quelle formation mettre en place ?

TYPOLOGIE : LES TROIS NIVEAUX DE

SENSIBILISATION



COMPÉTENCES À DÉVELOPPER
pour les managers en situation
de travail



**ACQUÉRIR DES REPÈRES ET
CONNAISSANCES SUR LES RPS
ET LA PRÉVENTION
EN ENTREPRISE**

NIVEAUX COGNITIFS impliqués
dans le processus pédagogique



Connaissance et compréhension
Appréhender les notions autour de
la santé au travail

EXEMPLES D'OBJECTIFS
pédagogiques rencontrés
"être capable de ..."



- Connaître les enjeux économiques, sociaux, humains de la santé au travail.
- Comprendre la complexité et la pluralité des facteurs de risques et savoir les identifier.
- Définir la notion de RPS ; les mécanismes et sources de stress.
- Comprendre les rôles des acteurs de la prévention et, en particulier, celui du manager.
- Connaître le cadre juridique des RPS.
- Connaître les trois types d'approche en prévention.

OUTILLAGE



UTILISER UN OU PLUSIEURS OUTILS PERMETTANT DE METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE PRÉVENTION

Analyse et mise en application d'outils

- Établir des indicateurs du mal-être au travail.
- Reconnaître/décrypter les signaux d'alerte.
- Analyser la situation professionnelle.
- Identifier les modalités d'action face aux alertes individuelles et collectives.
- Analyser les manifestations de stress au travail et leurs causes.
- Savoir orienter les salariés en souffrance vers les structures pertinentes (internes et externes).
- Identifier les axes-clés pour une prévention managériale.
- Identifier les étapes de la démarche de prévention RPS et les conditions de sa mise en œuvre.
- Acquérir des outils et méthodes pour analyser les causes.

RÉGULATION



INTÉGRER LA PRÉVENTION DANS LE MANAGEMENT AU QUOTIDIEN

Conception d'une méthode, d'une approche personnelle à partir des éléments acquis et du partage de pratiques entre pairs

- Anticiper le développement du risque lors de la conduite de changement.
- Donner du sens au travail des collaborateurs.
- Mettre en place des actions intégrant une meilleure qualité de vie au travail.
- Renforcer la posture managériale à travers les échanges collectifs et la mise en situation.
- Intégrer la prévention dans les contraintes managériales.
- Développer les pratiques managériales permettant de concilier bien-être et performance.



2

Quelle formation mettre en place ?

Le dispositif de formation choisi par l'entreprise peut aborder un ou plusieurs niveaux selon :

→ **son contexte** sur le sujet des RPS : l'entreprise traverse-t-elle ou a-t-elle traversé une crise psychosociale (suicides, absentéisme aigu, climat social tendu...) ? Depuis combien de temps aborde-t-elle les RPS ? A-t-elle signé un accord ?...

→ **ses enjeux de prévention RPS** : l'entreprise vise-t-elle à répondre à une obligation juridique ? À équiper ses managers pour faire face à des tensions individuelles et collectives ? À agir sur les causes et développer les facteurs de protection : autonomie, reconnaissance, soutien, motivation... ?

→ **le processus de professionnalisation des managers** ciblés.

2.2 Les contenus et modalités pédagogiques développés



2.2.1 La formation sensibilisation

Ce type de formation vise à donner des repères et connaissances sur les RPS et la prévention en entreprise. D'un prestataire à l'autre, les contenus sont relativement homogènes. Ils s'articulent principalement autour des séquences sur :

→ **les connaissances liées aux RPS** : définitions, facteurs de risques, conséquences, etc. ;

→ **la réglementation juridique** ;

→ **la démarche de prévention** engagée par l'entreprise : contexte, actions engagées, existence d'une démarche d'enquête, d'un comité de pilotage, indicateurs permettant de détecter les salariés en situation de mal-être et les interlocuteurs vers lesquels les orienter ;

→ **les leviers de prévention** possibles pour le manager : des techniques de gestion individuelle du stress à l'analyse des situations de travail, selon le courant disciplinaire du formateur ;

À noter que cette dernière séquence est plus ou moins développée selon la durée de la formation. L'usage le plus courant est d'une journée, ce qui centre davantage cette formation sur l'acquisition de connaissances autour des RPS et limite l'accès aux leviers d'action.

Lors de notre étude, nous avons constaté que les formations de type sen-

FORMATION SENSIBILISATION : EXEMPLES DE CONTENUS



CONNAISSANCES SUR LES LIENS TRAVAIL, SANTÉ ET RPS	<ul style="list-style-type: none">• <i>Définition des RPS : notion de souffrance au travail, stress, harcèlement, dépression, burn out, violence...</i>• <i>Les différents types de prévention (primaire, secondaire, tertiaire)</i>• <i>Les premiers signaux d'alerte</i>
RÉGLEMENTATION SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none">• <i>L'obligation de résultat en matière de santé mentale</i>• <i>La responsabilité pénale du manager</i>• <i>Le cadre juridique du harcèlement moral</i>
DÉMARCHES PRÉVENTIVES	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les facteurs de risque : organisation du travail, conduite du changement, soutien social et organisationnel</i>• <i>Le dispositif de prévention : rôle des acteurs et actions déployées</i>• <i>Les indicateurs internes de l'entreprise</i>
LEVIERS D'ACTION	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les procédures d'alerte et le rôle du manager dans le dispositif</i>• <i>Les principaux leviers de prévention des RPS : autonomie, soutien, valorisation et reconnaissance</i>• <i>Les trois niveaux de prévention</i>

sibilisation dominant le marché. Selon les prestataires, cette tendance actuelle correspondrait au niveau de maturité de leurs entreprises clientes sur les RPS, car la plupart démarrent leur action sur le sujet, et au manque de disponibilité des managers.



Connaître les différents aspects des RPS



Secteur : télécommunications

Niveau : SENSIBILISATION

OBJECTIFS

- Développer des connaissances pour faciliter la prévention, la détection et l'accompagnement des situations à risque.
- Partager des pratiques et un référentiel commun à tous les acteurs : managers, fonction RH, acteurs du domaine médicosocial.

FORMAT

1 journée, 10 à 25 participants : managers de proximité et managers intermédiaires.

MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

- Conception et animation par l'entreprise : un binôme « central » (profils RH) et des intervenants ponctuels (médecin du travail, préventeur, infirmière, assistante sociale, relations sociales et RH, juriste, etc.).
- Alternance d'apports théoriques, d'interventions d'acteurs relais et de questions aux managers.
- Travaux en sous-groupes avec restitution en grand groupe.

DÉROULEMENT ET CONTENU

- Pourquoi les RPS sont-ils devenus si importants ? Grandes évolutions (la société en général et l'entreprise en particulier).
- Qu'est-ce qui génère de la tension dans le travail ? Notions théoriques sur les RPS et le stress.
- Comment repérer les signaux d'alerte et que faire face à un collaborateur en détresse ?
- Les différents acteurs, leur rôle.
- Intervention d'un membre du comité de direction sur les limites juridiques.
- Pratiques managériales et situations à risque ; raconter une situation réelle et la « rejouer » avec les apports de la formation : que faire désormais ?, et qu'aurait-il fallu faire ?

TÉMOIGNAGES DES PARTICIPANTS

Serge : « une formation nécessaire pour le manager de proximité afin d'avoir des éléments de diagnostic RPS, pour lui dire qu'il n'est pas tout seul, qu'il y a d'autres acteurs impliqués ».

Yves : « j'ai pris conscience du rôle du médecin, des RH, des préventeurs, de l'assistante sociale et de la procédure d'alerte à suivre ».

Maryse : « Je serai plus vigilante si quelqu'un ne va pas bien. J'aurai plus de recul pour observer et analyser, m'appuyer sur des faits plus que sur l'émotionnel, j'hésiterai moins à contacter le médecin du travail ou l'assistante sociale ».

Michel : « Le partage de pratiques est très utile contre l'isolement des managers. »

Sophie : « On nous donne des pistes, la possibilité de partager, mais comment aller plus loin à un niveau collectif, voire organisationnel... ? On a vu surtout l'aspect individuel du sujet, mais quelles actions de prévention mettre en œuvre ? ».

INTÉRÊTS ET LIMITES DU DISPOSITIF

Le point fort de cette formation : une animation pluridisciplinaire permet aux managers de connaître les différents aspects de la prévention et d'identifier « de visu » les acteurs relais.

Le partage de pratiques semble répondre à un besoin d'échanges des managers entre eux ; attention toutefois à ne pas centrer les échanges sur un plan compassionnel, mais sur les situations concrètes de travail.



2.2.2 La formation outillage

Cette formation vise à transmettre un ou plusieurs outils permettant aux managers de mettre en œuvre des actions de prévention.

Les contenus développés sont très influencés par le profil et le courant disciplinaire du prestataire choisi. Parmi les approches identifiées dans l'offre de formation RPS destinée aux managers, nous avons relevé principalement celles de la psychologie cognitive, de la sociologie et de l'ergonomie et enfin celle du management.

Exemples de contenus proposés selon les courants disciplinaires des formateurs

TYPE D'APPROCHE	CONTENUS – OUTILLAGE ET MÉTHODES
APPROCHE PSYCHO-COGNITIVE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Savoir identifier son propre niveau de stress.</i> • <i>Développer les comportements attendus face à un salarié en souffrance.</i> • <i>Rechercher l'écoute empathique : attitude centrée sur la personne.</i> • <i>Identifier les comportements réactionnels : psychologiques, somatiques, comportementaux.</i>
APPROCHE SOCIOLOGIQUE ET ERGONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Analyser les situations de travail pour remonter aux causes organisationnelles, managériales, relationnelles ou extérieures au service et à l'entreprise.</i> • <i>Identifier ses marges de manœuvre et axes de prévention à privilégier.</i> • <i>Créer des espaces de régulation en privilégiant l'écoute des salariés.</i>
APPROCHE MANAGÉRIALE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>S'approprier le message stratégique et le transmettre à son équipe.</i> • <i>Faire face à la pression de la hiérarchie et de ses collaborateurs.</i> • <i>Prendre du recul.</i> • <i>Faire preuve de leadership : assumer la vision, fédérer son équipe, valoriser et reconnaître.</i> • <i>Instaurer un climat de confiance.</i>

Le choix parmi ces différentes approches s'effectue en cohérence avec le **modèle de compréhension des RPS** retenu par l'entreprise, et **les enjeux** qu'elle vise prioritairement dans sa politique de prévention :

- **agir sur les effets, accompagner les individus en souffrance**
→ approche à dominante cognitivo-comportementaliste ;
- **agir sur les capacités des managers à faire face à des situations difficiles**
→ approche à dominantes managériale et cognitivo-comportementaliste ;
- **agir sur les causes et les ressources nécessaires pour réguler les risques**
→ approche principalement issues de la sociologie et de l'ergonomie.

L'approche que nous recommandons consiste à prévenir le risque à sa source en agissant sur les causes et pas uniquement sur les effets. Elle s'avère plus efficace à long terme tant pour la santé des salariés que pour la performance de l'entreprise.

Les autres approches sont utiles, notamment dans un contexte où il est avéré que des salariés sont victimes de RPS, mais moins efficaces dans le temps.

Cas d'entreprise

Acquérir un outil d'analyse du travail



Secteur : loisirs

Niveaux mobilisés : **OUTILLAGE** (pour la formation)
RÉGULATION (pour les ateliers)

OBJECTIFS VISÉS

- Identifier les facteurs de protection et les risques psychosociaux.
- Mettre en œuvre des actions qui améliorent la prise en compte des RPS en s'aidant de collectifs.
- Repérer et orienter un salarié en difficulté.

FORMAT

- 2 journées de formation + ateliers réguliers (1 journée par mois, durée : 1h30).
- 6 à 10 participants : managers intermédiaires (sur la base du volontariat).

MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

- Conception et animation par un formateur interne.
- Alternance d'apports théoriques et méthodologiques en grand groupe et de travaux en sous-groupes autour d'études de cas ou de partage d'expériences vécues par les managers.



DÉROULEMENT/CONTENU

• Journée 1

- Analyse d'une vidéo (témoignage d'un salarié ayant vécu une situation difficile), construction commune d'un modèle d'analyse des situations de travail.
- Études de cas en lien avec le quotidien d'un manager et rédaction de Questions/Réponses exploitées dans la séquence suivante.
- Jeu pédagogique.
- Partage de situations personnelles de gestion des RPS de son équipe, situations vécues, retour et amélioration du modèle d'analyse des situations de travail, focus sur des éléments de dynamique de groupe.
- Accompagnement de salariés en difficulté : les signaux d'alerte et les acteurs relais.

• Journée 2

- Partage en binôme de situations personnelles vécues passées ou présentes (des situations managériales non résolues).
- Identification d'axes de progrès et retour sur l'outil d'analyse des situations de travail, évaluation.

SUITES DONNÉES À LA FORMATION

Au-delà de ces deux journées, les participants peuvent suivre des ateliers où sont évoquées des situations de RPS vécues dans leur équipe. Le but de ces séances régulières est de consolider un groupe de pairs et développer le soutien social à travers l'exposé d'un cas personnel complété par un apport thématique du formateur à partir d'ouvrages récents, de travaux scientifiques, etc.

INTÉRÊTS ET LIMITES DU DISPOSITIF

Le point fort de ce dispositif repose sur l'acquisition d'un outil d'analyse des situations de travail facilement réutilisable. Basé sur l'échange entre pairs, il permet de briser l'isolement en montrant que les difficultés rencontrées sont similaires au-delà des activités et du type d'équipes encadrées, et de rassurer les managers sur le bien-fondé de leurs pratiques.

En revanche, la perception des managers sur les RPS après avoir suivi la formation demeure très orientée sur la prise en charge des personnes en difficulté et peu sur les actions de prévention en amont des troubles identifiés. Par ailleurs, la décision de débiter les formations par les managers intermédiaires (de niveau N+2) pose la question de l'efficacité du dispositif, probablement limité tant que les managers des strates supérieures ne seront pas formés.



2.2.3 La formation régulation

Ce niveau de formation vise essentiellement à intégrer les principes de prévention des risques professionnels, y compris RPS, dans les pratiques de management au quotidien. Il suppose des connaissances et des repères déjà acquis en matière de prévention des RPS.

Bien qu'étant principalement axées sur une mise en discussion du travail des managers et de leurs difficultés, ces formations peuvent également développer un apport de contenus thématiques liés au management : reconnaissance, régulation de la charge de travail, mise en discussion de l'activité avec l'équipe, traduction des orientations stratégiques...

Ici, le formateur n'est pas tant un expert qui transmet des connaissances qu'un animateur qui s'appuie sur les retours d'expérience des participants. Inspirées des méthodes nord-américaines de résolution de problème en groupe, ces formations sont encore appelées groupes de partage de pratiques managériales, co-développement ou supervision.

L'ingénierie à mettre en place pour ces groupes de partage de pratiques managériales fait apparaître les caractéristiques suivantes :

- Le format rencontré varie d'une demi-journée à une journée avec des groupes de 8 à 12 participants.
- Espacés de trois à six mois, ces groupes peuvent s'organiser soit autour de thématiques définies qui seront alors supports des échanges entre pairs, soit sur des sujets émergents à chaque séance selon les besoins et situations vécues par les participants. La régularité des séances peut permettre d'établir un suivi des actions déployées et des axes de progrès de chacun.
- Les animateurs, acteurs externes ou internes à l'entreprise, sont nécessairement formés aux techniques de dynamique de groupe et d'accompagnement au changement. Alors que les acteurs externes pourront faire preuve d'une plus grande prise de recul face aux situations, les acteurs internes seront plus à même de mettre en lien les discussions avec les autres dispositifs de professionnalisation des managers et /ou du dispositif global de prévention des RPS.
- Le volontariat des participants et la confidentialité des échanges s'avèrent être deux conditions indispensables au bon fonctionnement de ce type de formation.



2

Quelle formation mettre en place ?

Quelques bénéfices et écueils identifiés autour des groupes de partage de pratiques managériales

BÉNÉFICES

- En finir avec le sentiment d'isolement et créer une communauté de managers.
- Favoriser une communication transversale.
- Situer et partager ses pratiques et questionnements au quotidien.
- Développer la reconnaissance du travail de manager.
- Détecter et réduire les situations individuelles et collectives de souffrance au travail.
- Développer un soutien social et une culture de coopération entre managers.

ÉCUEILS

- Centrer les échanges sur un niveau compassionnel et non sur les situations concrètes de travail.
- Traiter les RPS sur des niveaux individuels et curatifs.
- Soulever des demandes sur les marges de manœuvre et conditions d'exercice des managers sans pouvoir les traiter.
- Ne pas faire les liens avec le dispositif global de prévention des RPS.

Parmi les effets positifs auprès des managers, nous avons relevé la création d'un collectif de managers, agissant comme un opérateur de santé. En effet, ce partage de pratiques autorise, par une discussion autour du travail de management, la controverse, le débat d'école permettant de transformer collectivement les tâches d'encadrement. Les managers, ayant peu de temps pour prendre du recul et partager leur vécu, trouvent ainsi l'occasion d'une double reconnaissance : celle d'appartenir à un collectif de pairs – notamment en développant le sentiment de vivre la même histoire professionnelle malgré la diversité des positions occupées – et celle de situer leurs pratiques et questionnements – notamment en confrontant leur gestion de situations difficiles. Ces nouvelles formations sont prometteuses car elles permettent aux managers de «se réfléchir dans l'action». Toutefois, l'écueil demeure pour eux de n'appréhender les RPS qu'au travers des salariés ayant des difficultés, ou de leur propre souffrance.



Clarifier le rôle du manager

Secteur : industrie chimique

Niveaux mobilisés : OUTILLAGES et RÉGULATION

OBJECTIFS VISÉS

- Donner aux managers une connaissance des outils, processus RH et juridiques de l'entreprise.
- Transmettre aux managers une grille d'analyse des situations critiques et des leviers d'action possibles.
- Partager les pratiques managériales pour les rendre plus homogènes, créer un collectif managérial de soutien aux managers et former les plus jeunes.

FORMAT

- 1 journée d'apports théoriques suivie de séances régulières (1/2 journée par trimestre) de partage de pratiques managériales.
- 12 à 14 participants pour la session théorique : services, anciennetés et niveaux hiérarchiques variés (de chef d'équipe à responsable de service), participation obligatoire.
- Environ 6 à 8 participants sur la base du volontariat pour les séances de partage de pratiques.

MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

- Conception et animation par le responsable RH du site et le responsable prévention des RPS du groupe (profil psychologue du travail).
- Apports théoriques et transfert d'outils.
- Formation émergente à partir d'échanges d'expériences.

DÉROULEMENT ET CONTENU

- Apports théoriques et outillage sur les besoins psychiques fondamentaux des salariés ; le rôle du manager et les outils RH à disposition du manager ; les rôles de chacun dans la prévention des RPS ; les leviers pour faire des managers des facteurs de santé et de performance.
- Partage de pratiques managériales : échanges à partir d'un retour des participants sur les situations difficiles à gérer et les leviers d'action possibles.



Suite

TÉMOIGNAGES DES PARTICIPANTS

Christophe : « Ces partages d'expériences m'ont aidé dans des situations concrètes (...) Je me suis énormément rapproché des RH ; pour des problèmes ponctuels ou des interrogations, je les ai fait intervenir. Cela leur a redonné à mes yeux une vraie fonction de ressources humaines... ».

Léa : « Le partage de pratiques permet de se rendre compte qu'un manager qui exerce depuis 20 ou 30 ans est confronté aux mêmes problèmes que moi. C'est très rassurant et très positif... »

Victor : « Cela m'a conforté dans l'intérêt d'avoir une approche participative avec mon équipe ».

INTÉRÊTS ET LIMITES DU DISPOSITIF

L'accès aux connaissances pratiques ainsi que les outils d'analyse proposés contribuent à clarifier le rôle des managers et donnent des repères à ces derniers pour gérer des situations critiques. Le format « échanges de pratiques » favorise non seulement l'émergence d'un collectif entre managers, mais participe également à renforcer le lien avec la fonction RH. Toutefois, six mois après la formation, les managers semblent avoir des difficultés à faire le lien entre les apports théoriques, en partie oubliés, et la réalité du travail au quotidien. Ce décalage perçu entre théorie et pratique souligne l'intérêt d'une analyse des besoins conduite auprès des managers en amont de la formation.

2.2.4 Les modalités pédagogiques rencontrées

Selon les objectifs, contenus et niveaux abordés, les modes d'animation pédagogiques varient. Alors que l'apport des connaissances RPS et réglementaires (niveau sensibilisation) est plutôt animé selon **un mode d'exposé passif**, les outils et les leviers d'action le sont sur **un mode expérientiel**, à partir de l'analyse de cas concrets apportés par les participants.

	NIVEAUX	OBJECTIFS	MÉTHODES PÉDAGOGIQUES RENCONTRÉES
	SENSIBILISATION	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acquérir des repères et connaissances sur les RPS.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Méthode expositive, transmissive, passive et/ou active.</i>
	OUTILLAGE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Utiliser un ou plusieurs outils permettant de mettre en œuvre des actions de prévention.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Méthode expositive + méthode démonstrative et/ou interrogative.</i>
	RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intégrer la prévention dans le management au quotidien.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Méthode active et/ou expérientielle : partage de pratiques avec les participants.</i>

Au-delà d'une journée consacrée à une action de sensibilisation, la formation-action prend toute sa pertinence. Cette modalité repose en effet sur un apprentissage qui s'ancre dans l'action et dans une réflexion collective. Ainsi, entre chaque journée de formation, les managers participants repartent avec des propositions d'amélioration issues d'un outil transmis et/ou de partage d'expériences pour faire évoluer leur pratique managériale en y intégrant les principes de prévention RPS.

Le format « groupe de partage de pratiques » semble de plus en plus fréquent lorsque la formation concerne le niveau de type régulation. Ces échanges et réflexions en groupe permettent aux encadrants de confronter les pratiques et d'ajuster leurs réponses selon leur problématique (individuelle, collective et organisationnelle) et leur contexte.

Enfin, notons qu'en termes de conditions d'organisation, ces formations posent la question du type de public présent. Afin de préserver la confidentialité et d'instaurer un climat de confiance, il convient d'éviter de mélanger les collègues proches ainsi que les salariés avec une relation hiérarchique directe, notamment dans les formations qui privilégient l'échange de pratiques entre pairs.

Proposer ces formations comme optionnelles ou les imposer est également une question récurrente. Alors que les formations de type « sensibilisation » sont souvent imposées aux managers, les niveaux supérieurs (outillage et régulation) sont davantage proposés sur une base de volontariat compte tenu de leur dimension réflexive nécessitant un engagement des participants.



2

Quelle formation mettre en place ?



DU THÉÂTRE AU E-LEARNING : UNE LARGE PALETTE D'ACTIONS AU SERVICE DE LA SENSIBILISATION

Aujourd'hui largement répandu en entreprise, le e-learning permet, par internet ou intranet, de développer un enchaînement pédagogique de séquences autour d'apports notionnels sur les RPS (niveau sensibilisation) et d'analyse de cas. Sa souplesse d'utilisation à distance en fait un outil particulièrement adapté aux managers souvent contraints dans leur activité et disponibilité. Il convient de le compléter par un ou des modules en présentiel afin de valider la compréhension des apports et mettre en lien avec l'activité des managers ciblés.

De façon plus ludique, quelques entreprises ont recours au théâtre d'entreprise afin de faciliter la mise en scène des situations, l'émergence des décalages nécessaires à leur compréhension ; la diffusion via des forums peut capter massivement un collectif d'encadrants issus de plusieurs niveaux hiérarchiques.

CONCLUSION

Il existe une grande diversité d'actions de formation destinées aux managers en matière de prévention des RPS. À ce jour, les dispositifs de formation les plus aboutis sont ceux qui dépassent le seul niveau de la sensibilisation. Les formations visant à doter les managers d'outils et surtout celles visant à prendre du recul sur leurs pratiques sont plus susceptibles de produire des effets positifs en matière d'amélioration de la santé des salariés. Toutefois, les modalités pédagogiques et les conditions d'organisation de ces formations semblent jouer un rôle important dans leur efficacité potentielle. L'intégration de la formation dans une politique plus globale de prévention des RPS et/ou dans un parcours de professionnalisation de l'encadrement semble la piste la plus prometteuse.

LES 3 NIVEAUX DE FORMATION IDENTIFIÉS



RÉGULATION

*Intégrer la formation dans
le management au quotidien*



OUTILLAGE

*Utiliser un ou plusieurs outils
permettant de mettre en œuvre
des actions de prévention*



SENSIBILISATION

*Acquérir des repères et
connaissances sur le RPS et
la prévention en entreprise*

Comment bâtir efficacement une formation ?

Dans la perspective d'un déploiement réussi, l'entreprise doit prendre en compte différents aspects bien spécifiques de l'ingénierie de formation, qu'elle soit développée en interne et/ou avec le concours de prestataires externes.



3.1 Analyser la situation de l'entreprise

En tant qu'acteur des ressources humaines, pilote de la démarche RPS et/ou référent de la formation professionnelle de votre entreprise, vous devez, en amont du processus de formation, analyser la situation dans laquelle s'inscrit cette nouvelle demande. Voici quelques questions-clés pour vous guider dans cette analyse.

Qui sont les commanditaires de la formation ?

Généralement, la demande de formation émane soit de la direction, soit du groupe de travail en charge de la prévention des RPS, habituellement composé des membres du

CHSCT, des acteurs des ressources humaines, du médecin de travail et de l'assistante sociale.

Des décalages de perception de la situation sur les RPS peuvent exister entre les acteurs de l'entreprise. Il convient, à ce stade, d'organiser en interne les échanges entre ces acteurs afin de se mettre d'accord sur les enjeux et les objectifs poursuivis dans le cadre d'une formation des managers sur les RPS, et de dégager un consensus sur la méthodologie et les moyens à déployer.

Quel est le contexte de la demande ?

En matière de RPS et de stress au travail, nous relevons trois types de contexte auxquels sont confrontées les entreprises :

CONTEXTE « À FROID » : l'entreprise ne remarque pas de problème particulier. La question du stress peut être alors un objet d'attention des préventeurs et du service de santé en lien généralement avec la prévention des risques professionnels, l'élaboration et le suivi du Document Unique, ou bien l'objet de négociations compte tenu des obligations faites aux entreprises de plus de 1000 salariés.

➔ **La formation des managers aux RPS peut être considérée comme une clé d'entrée dans une démarche de prévention RPS.**

CONTEXTE « TIÈDE » : pour certaines entreprises, des effets commencent à être visibles mais il est difficile d'en mesurer la gravité. L'action vise la mise en place d'un dispositif de veille et d'alerte vis-à-vis des signes de mal-être dans le travail. Il convient également, pour l'entreprise, de conduire un diagnostic visant à identifier les causes à l'origine des situations de travail qui posent problème, et de déployer un plan d'action sur ce sujet.

➔ **La formation de l'encadrement est un levier important. Elle prend place dans un plan d'action à l'issue d'un diagnostic RPS.**

CONTEXTE « À CHAUD » : des manifestations explicites de RPS (violences au travail, burn out, harcèlement, addictions, tentatives de suicide...) ont été constatées. Elles nécessitent des interventions « à chaud » avec un enjeu de prise en charge des personnes exposées selon les spécificités des situations rencontrées.

➔ **La formation des managers vise alors en priorité à les aider à détecter les personnes en difficulté** pour une prise en charge par des acteurs relais. Dans un deuxième temps, il conviendra de poursuivre les actions de formation en vue d'intégrer les principes de prévention dans les actes de management.

Avec l'identification du contexte, il convient de situer la priorité donnée au projet RPS et ainsi de bâtir une stratégie de formation RPS dans la durée, intégrant les différents niveaux visés (sensibilisation, outillage et régulation) tout en tenant compte de la stratégie de l'entreprise (notamment si restructuration en cours ou à venir) et de sa situation économique.

Ces acteurs associés au responsable de la formation peuvent alors constituer le groupe référent interne chargé d'instruire cette analyse des besoins



Comment bâtir efficacement une formation ?

ainsi que l'élaboration du cahier des charges, si l'entreprise a recours à un prestataire externe.

Où l'entreprise se situe-t-elle en termes d'actions de prévention des RPS ?

La formation des managers est une réponse parmi d'autres pour prévenir les RPS. Pour inscrire cette action dans une démarche RPS plus globale, il faut connaître :

- l'historique de la politique de prévention RPS mise en place par l'entreprise : depuis quand, à quelle occasion et/ou évènement ; existence et contenu d'un accord social sur le sujet ;
- les acteurs impliqués : existence d'un groupe de travail, mobilisation de la direction, le pilote de la démarche... ;
- les actions mises en place, notamment concernant les formations antérieures sur le sujet (publics, objectifs, contenus...), mais aussi observatoire, diagnostic des facteurs de risques, les expertises du CHSCT, les dispositifs d'alerte et de traitement lorsque des personnes en souffrance sont identifiées.

Y a-t-il d'autres actions en cours auprès des managers ?

Au-delà de la politique de prévention des RPS, il est également important de prendre en compte les actions récentes et à venir destinées aux encadrants, notamment les actions de professionnalisation : séminaire d'intégration, accompagnement, tutorat, coaching... On visera une cohérence entre les attendus de la formation et la culture « métier » des participants.

3.2 Clarifier les enjeux et les objectifs de la formation

À l'issue de cette analyse de la situation de l'entreprise sur les RPS, vous serez en mesure de formuler plus précisément les enjeux de cette formation et d'inscrire la réponse dans une conduite de projet globale et partagée.

Vous pourrez préciser la place et le rôle de la formation : en amont de la démarche pour amorcer le dispositif de prévention, à l'issue ou en parallèle d'un diagnostic qualitatif et/ou quantitatif (type observatoire du stress), comme un élément du plan d'action développé avec un appui externe (consultants ou autres institutions) et les acteurs impliqués en interne, etc.

3.3 Connaître les différentes approches de prévention des RPS

Plusieurs courants disciplinaires et niveaux de prévention⁴ s'offrent aux acteurs de la prévention pour agir sur les RPS. Retenir une approche plus qu'une autre n'est pas sans impact sur la formation destinée aux managers. Aussi est-il important pour le groupe interne référent et/ou la personne en charge du sujet de connaître les éléments constitutifs de ces différentes approches.

Dans un premier temps, le groupe interne et/ou la personne en charge de cette formation choisissent souvent de suivre pour elles-mêmes un module de « sensibilisation » pour appréhender les notions essentielles autour des RPS.

3.4 Élaborer un cahier des charges

Si vous envisagez la mise en place d'un appel d'offres pour sélectionner un prestataire qui vous accompagnera dans la conception et le déploiement de cette formation, **le cahier des charges est un élément central dans le processus de consultation. Il s'appuie sur quelques éléments-clés :**

Présentation de l'entreprise

- Présenter les données essentielles de l'entreprise : secteur d'activité, effectifs, organigramme, chiffres-clés, évolutions récentes et à venir, contexte économique et stratégique.
- Préciser la politique de l'entreprise en matière de RH, qualité de vie au travail, communication interne et formation.

Analyse du contexte RPS

- Retracer l'historique en matière de prévention RPS dans l'entreprise : groupes de travail et acteurs impliqués, schéma de prévention globale, existence d'un accord social, enjeux poursuivis à court, moyen et long termes, actions déjà mises en place et celles prévues.
- Articuler la formation avec la démarche globale : préciser les temporalités de la formation et les suites envisagées en lien avec la politique de prévention RPS et santé, et également avec la formation/professionnalisation du management.

4. Sur les niveaux de prévention, voir : Mercieca P., Pinatel C. et coll. in **La prévention des risques professionnels**, collection « Agir sur », Éditions ANACT, 2009



Comment bâtir efficacement une formation ?

Formulation de la demande et des objectifs visés dans la formation

Préciser le rôle et les capacités attendues des managers en termes de prévention : comprendre les mécanismes du stress, connaître les acteurs de la prévention et leur rôle, analyser les situations de travail...

Résultats attendus vis-à-vis de l'intervenant / mode et critère d'évaluation

- Préciser le mode d'évaluation réalisée à l'issue de la formation (par ex : satisfaction et vérification de la compréhension par un quizz).
- Envisager un retour de l'organisme auprès du chef de projet sur la compréhension et la perception des RPS telles qu'exprimées par les managers au cours de leurs échanges (avec l'accord des participants et le respect de l'anonymat).

Spécificités du public

Définir les métiers concernés, les niveaux d'ancienneté, les formations préalables (management, juridique, prévention santé...), les profils de l'équipe managée (taille, sites, qualifications...) et le caractère obligatoire ou non de la formation.

Modalités pédagogiques

- Spécifier les souhaits sur les modes pédagogiques (expositif, participatif, formation-action, échanges d'expériences) ainsi que l'implication de la direction (fil rouge, ouverture, clôture...).
- Sinon, faire préciser au prestataire quelle méthode pour quel objectif, quelle proportion du temps consacré aux échanges, etc.
- Demander la nature des supports utilisés (PowerPoint, vidéo, cas...) et transmis aux stagiaires à l'issue de la formation.

Organisation de la formation

- Spécifier, pour la conception, si vous envisagez la construction des modules en collaboration avec des acteurs internes (responsable prévention RPS et/ou groupe référent et/ou managers...).
- Préciser également les modalités de conception et de validation d'une version pilote (module test).

- Préciser, pour le déploiement, les aspects logistiques (sites, durée de la formation et répartition des modules de formation), calendaires (démarrage, période, contraintes éventuelles liées à l'activité ou autres), le nombre de personnes concernées, la taille des groupes envisagés, etc.

Une fois la formulation du cahier des charges validée par le groupe référent interne, vous pourrez mettre en place le processus de consultation.

Quelques préconisations pour la mise en place d'un appel d'offres :

- ➔ Diffusion auprès de quelques organismes présélectionnés pour éviter une dispersion trop large des réponses.
- ➔ Audition des candidats : prévoir un temps d'échange avec les organismes candidats afin de préciser et enrichir leurs réponses.
- ➔ Choix de l'intervenant : expliciter le processus, la composition du comité de sélection et les principaux critères de choix.

3.5 Choisir et travailler avec un intervenant formateur

Compte tenu du caractère multifactoriel du sujet et de l'intrication des leviers d'action, la formation aux RPS n'est pas une formation comme les autres. Elle requiert une vigilance particulière sur le choix de l'intervenant.

Quelques critères pouvant être pris en compte :

- ➔ **Analyse de la demande** : en amont de sa proposition, l'intervenant doit démontrer sa capacité à analyser la demande et le contexte de l'entreprise. Le dispositif de consultation devra donc veiller à lui laisser la possibilité d'interroger, de clarifier et faire partager la demande auprès de différents acteurs de l'entreprise.
- ➔ **Construction d'un dispositif adapté au contexte et aux besoins** : tout en respectant le cahier des charges proposé, l'intervenant pourra montrer sa capacité à proposer un aménagement du dispositif, des conditions de réussite, de façon à adapter sa proposition d'intervention aux besoins de l'entreprise.



Comment bâtir efficacement une formation ?

➔ **Réponse aux contraintes logistiques** : l'intervenant devra prouver sa capacité d'intervention géographique, ainsi que ses ressources pour faire face à des contraintes de temps et de taille de la cible envisagée.

➔ **Expertise et antériorité des RPS** : il s'agit de comprendre quel est le courant disciplinaire majeur référent, mais également de connaître les références d'interventions passées, l'antériorité de l'organisme sur le sujet RPS.

➔ **Offre de prestations** : au-delà des actions de formation, les organismes développent souvent d'autres prestations du type diagnostic et accompagnement dans la définition du plan d'action. L'étendue de ces prestations renseigne sur la capacité de l'intervenant à comprendre le contexte RPS de l'entreprise et son dispositif de prévention.

➔ **Profils et expérience des intervenants** : la dimension pluridisciplinaire du sujet des RPS convoque différentes disciplines : sociologie, psychologie du travail et psychologie clinique, ergonomie, management et droit. Au-delà de l'organisme, il convient de connaître les animateurs de la formation (accès à leur CV) et si possible de les rencontrer. En plus de leur expertise disciplinaire en lien avec les RPS, ces derniers devront faire preuve de diverses qualités :

- une bonne maîtrise des techniques de dynamique de groupe favorisant les partages d'expériences entre les participants ;
- une pratique de l'intervention (type diagnostic) les aidant à saisir les enjeux liés à l'organisation et au management ;
- quelques techniques spécifiques pour canaliser les émotions éventuelles exprimées lors des séquences de formation.

➔ **Prix** : ce dernier critère est rarement anodin dans le cadre d'un appel d'offres pour une prestation externe. Néanmoins, il convient de sensibiliser les commanditaires internes ainsi que le service des achats qu'il ne s'agit pas d'une formation répondant aux standards habituels. Le poids du critère « prix » peut donc paraître moins dominant dans ce contexte.

Pour en savoir plus sur le recours à un consultant externe, consulter le guide "Risques psychosociaux: comment choisir un consultant?" rédigé par la Direction Générale du Travail (DGT) avec l'appui de l'ANACT, l'Institut national de la recherche et Sécurité (INRS) et la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM TS).

3.6 Veiller à la cohérence des contenus et de l'ingénierie pédagogique

Que vous ayez choisi ou non de travailler avec un prestataire, vous devrez être vigilant sur la cohérence des contenus et l'ingénierie pédagogique envisagée. Ainsi, lors de la conception du synopsis pédagogique et des contenus abordés dans les différentes séquences, veillez à valider :

- **La démarche interne** de prévention des RPS : contexte d'émergence du sujet, accords, liens avec le Document Unique, modèle de compréhension et d'analyse des RPS retenu, niveaux de prévention prioritaires, actions en cours.
- **Le contexte de l'entreprise** et l'intégration éventuelle des changements en cours ou à venir, et les impacts potentiels en termes de RPS.
- **La possibilité de se former** à partir des situations de travail exprimées (analyse du travail).
- **La cohérence itérative** entre finalité, objectifs, contenus, méthodes et supports d'animation.
- **L'appui sur les référentiels management** existant dans l'entreprise ainsi que la culture présente en matière de formation.
- **L'existence et l'opérationnalité d'un dispositif d'accompagnement** des personnes victimes de RPS.
- **La mise en valeur des points positifs** pour dédramatiser la réflexion (le stress n'est pas une fatalité) et « relativiser » les attentes vis-à-vis du management : « tout ne repose pas sur ses épaules ».

Si vous travaillez avec un prestataire, ce processus de construction se fait généralement en collaboration étroite avec lui, ainsi qu'avec des représentants du management. Il est important en effet de solliciter quelques managers dans la phase de conception afin d'intégrer leurs besoins, questionnements et appréhensions possibles vis-à-vis du sujet RPS. Leur implication dans la mise en œuvre d'un module-pilote permettra, dans un deuxième temps, de tester et d'ajuster la formation.

Enfin, l'évaluation, en tant qu'étape intégrée dans un projet global, est également à concevoir en amont du processus. Au-delà des connaissances acquises souvent objet de l'évaluation « à chaud », une évaluation dans le temps pourra permettre d'apprécier les effets et l'utilité de cette formation auprès des managers en resituant les apports de celle-ci dans leurs



3

Comment bâtir efficacement une formation ?

RPS : LES AUTRES ACTEURS DE LA PRÉVENTION

QUELS ACTEURS ?	QUELS RÔLES ?
Chef d'entreprise et/ou comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la santé dans la stratégie de l'entreprise. • Engager et impliquer l'entreprise et les membres de la direction dans la démarche. • Désigner et appuyer le pilote du projet RPS. • Valider les enjeux et les actions à mener. • Informer l'encadrement et les salariés.
Service médical : infirmière, assistante sociale et médecin du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Éclairer sur l'état de santé collectif. • Construire et suivre les indicateurs de santé. • Recueillir et analyser les plaintes. • Participer au CHSCT et à l'élaboration du Document Unique. • Dépister et accompagner les salariés en difficulté.
Instances Représentatives du Personnel (CHSCT, DP, etc.) ou représentants du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Articuler l'action avec la prévention des risques. • Apporter le point de vue des salariés dans le projet. • Recueillir et analyser les plaintes. • Participer au diagnostic, au choix des solutions y compris sur la formation.
Service des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir et analyser les indicateurs sur les données sociales et humaines. • Participer/piloter le diagnostic, animer le dialogue social sur le sujet. • Favoriser une démarche participative (salariés et encadrement). • Remplir le Document Unique y compris sur la partie RPS. • Informer les salariés sur l'avancement du projet et les actions envisagées.
Service HSE et qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Articuler l'action avec la prévention des risques professionnels. • Évaluation et suivi des actions correctrices ; enregistrement périodique dans le Document Unique, tout au long de la démarche de prévention.
Salariés de l'entreprise (intérimaires compris)	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter leur point de vue sur l'activité de travail, ses contraintes et ses ressources. • Exprimer leur ressenti sur le travail et leur perception des RPS. • Participer au diagnostic, aux groupes de travail pour l'élaboration des solutions.

activités au quotidien.

3.7 Informer et former les autres acteurs

Ainsi que nous l'avons déjà précisé, il serait erroné de penser que la prévention des RPS repose uniquement sur les managers à qui l'on adresse une formation.

Différents acteurs de l'entreprise sont concernés par ce type de démarche ; ils doivent donc être destinataires d'une action de communication, voire d'une formation, afin de mieux les connaître et d'intégrer leurs rôles et actions possibles dans le dispositif (*voir tableau ci-contre*).

CONCLUSION

La question des RPS est bien souvent une résultante de dysfonctionnements de l'organisation du travail. Il s'agit donc d'une question ambitieuse qui nécessite un portage politique d'envergure au plus haut niveau de l'entreprise, ainsi que des moyens pour enrayer durablement ces dysfonctionnements.

Tout comme la formation auprès des managers, ces moyens n'agissent pas comme des remèdes miracles, ils impliquent une stratégie de mise en œuvre. Au-delà de nos recommandations pour amorcer et déployer l'action, le référent formation ou le pilote de la prévention RPS devra faire preuve de qualités de tacticien pour maintenir l'engagement de la direction et des partenaires sociaux, et convaincre les managers visés ainsi que leur hiérarchie de la nécessité de suivre les formations envisagées.

Comment agir auprès des managers au-delà de la formation ?

Si la formation des managers de proximité à la prévention des risques psychosociaux est importante, la manière dont celle-ci est dispensée et le contexte dans lequel elle s'insère sont essentiels pour appréhender les limites et possibilités d'action des managers. Son efficacité sera d'autant plus grande si elle s'inscrit dans un questionnement plus large sur le management. Des questions qui renvoient au rôle et à l'activité des managers, à leurs parcours de professionnalisation et au soutien organisationnel dont ils bénéficient.



4.1 Remettre le travail au cœur de l'activité managériale

Positionner le manager de proximité comme un acteur de la prévention doit nécessairement conduire à une réflexion sur son rôle et ses marges de manœuvre dans l'organisation. Absorbés par des activités de contrôle et de gestion, les managers se trouvent souvent dans une position délicate qui limite leur travail d'animateur et de régulateur d'équipe. Les activités d'organisation du travail, de régulation des tensions inhérentes au travail et de soutien de leurs collaborateurs passent ainsi souvent au second plan. Une situation qui est préjudiciable à la performance des équipes et au bien-être des salariés. Ces derniers, souvent isolés face aux difficultés, manquent des ressources néces-

saires pour faire face aux exigences de leur travail. Il est donc urgent de remettre le travail au cœur de l'activité managériale et de repositionner l'encadrement dans son rôle d'interface pour articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain. Autrement dit, un rôle de régulateur à la recherche de compromis.

Le travail de management doit prioritairement être orienté vers cet enjeu de soutien à la réalisation du travail. Au-delà d'une simple évolution des référentiels d'activité des managers, tout doit être mis en œuvre pour faciliter cette posture managériale et le développement des activités attendues dans ce cadre.

Plusieurs conditions sont ainsi nécessaires pour opérer ce basculement :

- **l'évolution des compétences** managériales et donc des processus de professionnalisation des managers et la reconnaissance de ces activités qui contribuent à la prévention des risques psychosociaux ;
- **la mise en place d'une organisation du travail** qui laisse plus d'autonomie et de marges de manœuvre à l'encadrement de proximité et qui favorise les espaces de discussion sur le travail ;
- **l'engagement et le soutien de la direction** garante des orientations stratégiques et des choix organisationnels de l'entreprise.

4.2 Faire évoluer les formations au management

Les managers ne trouvent pas nécessairement, dans leurs parcours de formation, les réponses dont ils ont besoin pour tenir leur rôle d'interface et assurer les activités de régulation et de soutien évoquées précédemment. Cette posture d'attention vis-à-vis du travail que nous préconisons suppose que le manager soit formé, non seulement aux techniques d'animation d'équipe, mais qu'il soit aussi sensibilisé à l'analyse et la psychologie du travail ainsi qu'à la sociologie des organisations. Or, on ne peut que constater le silence des formations au management sur ces disciplines qui offrent pourtant des clés de compréhension et d'action utiles aux managers.

Par ailleurs, comme nous l'avons abordé au travers de la formation RPS, plus les dispositifs de professionnalisation des managers sont ancrés sur le travail, plus ils sont susceptibles de répondre aux besoins des managers. Nous pensons notamment aux démarches de résolution de problèmes à partir des situations-problèmes rencontrées par les managers, ou bien



4

Comment agir auprès des managers au-delà de la formation ?

encore aux groupes d'analyses de pratiques qui favorisent le partage d'expériences et la construction d'une identité professionnelle. Ces démarches sont plus ambitieuses et plus exigeantes pour l'entreprise comme pour le formateur. Au-delà de la formation relative au RPS, c'est l'ensemble du parcours de professionnalisation des managers et de l'offre de formation managériale qu'il convient de faire évoluer.

4.3 Assurer un soutien organisationnel au manager

Force est de constater que les contraintes et difficultés inhérentes à l'activité managériale sont encore rarement abordées dans les démarches de prévention des RPS. Si les attentes des managers sont souvent mises en avant tant par les directions d'entreprises que par les organisations syndicales, les managers ne disposent pas toujours du soutien nécessaire à la réalisation des missions qui leur sont confiées. Au-delà de ses ressources personnelles (expérience et compétences) pour faire face aux situations de management complexes qu'il a à gérer, le manager a besoin de s'appuyer sur des ressources qui lui sont fournies par son organisation. Il s'agit donc bien de créer les conditions d'un soutien organisationnel au manager. Cela passe par des dispositifs qui favorisent l'échange entre managers, le soutien de l'encadrement supérieur et la mise en place d'une organisation du travail qui laisse plus d'autonomie et de marges de manœuvre à l'encadrement de proximité. L'institutionnalisation d'espaces de discussion sur le travail, dans le cadre des processus d'accompagnement du changement, lors de la définition des objectifs annuels ou, de façon plus régulière, pour assurer la régulation des tensions inhérentes au travail, s'inscrit dans cette perspective.

Ces différents axes de réflexion dépassent évidemment la seule question de la formation des managers aux RPS ; ils débordent du champ de responsabilité des responsables de formation et/ou préventeurs en charge de l'ingénierie de ces dispositifs. C'est au niveau de l'encadrement supérieur et de la direction qu'il convient d'engager ces réflexions pour aller vers une véritable démarche de prévention primaire des RPS. Pour autant, la formation, sous réserve de respecter les préconisations faites dans ce guide, peut être le facteur déclenchant d'une réflexion plus globale sur l'activité managériale et les conditions favorables pour un « management du travail ».

Face à l'émergence des risques psychosociaux et à la progressive prise de conscience des entreprises sur ce sujet, former les managers à la prévention des RPS s'avère être un enjeu essentiel. Les managers sont des acteurs centraux pour détecter les salariés en souffrance, mais aussi pour développer dans leur management au quotidien des leviers de prévention, telles que la reconnaissance ou la régulation de l'activité, en amont de l'apparition de ces risques. Leur action sera d'autant plus efficace qu'elle s'insère dans un dispositif de prévention plus large (tant en termes de réalisations que d'acteurs) et que l'organisation du travail et la direction de l'entreprise apportent soutien et marges de manœuvre nécessaires pour le travail de management d'équipe.

La formation des managers à la prévention des RPS se révèle ainsi une action nécessaire sous réserve de veiller à des conditions précises. En amont du dispositif de formation, il s'agit de remplir certains prérequis, notamment l'analyse du contexte « RPS » de l'entreprise. Dans le déploiement de la formation, nous avons vu combien il est important de dépasser le stade de la sensibilisation, pour aborder les niveaux « outillage » et « régulation » qui intègrent davantage les principes de prévention dans le travail de management, tout en facilitant des partages de pratiques managériales. Ces nouveaux espaces de discussion paraissent propices non seulement à l'émergence d'un collectif de pairs, source de reconnaissance, mais aussi à un apprentissage en réciprocité.

Enfin, la mise en place d'une formation RPS adressée aux managers doit permettre à l'entreprise et à sa direction d'aborder une véritable réflexion sur les rôles attendus de ses encadrants, leur activité et leurs capacités d'agir pour développer un management vertueux pour la santé des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

AUX ÉDITIONS DU RÉSEAU ANACT

BERNON (Jack), LEVET (Pascale) – « *Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail* », TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 339, 09/2011, 15 pages

ANACT - « *Rôle de la Formation dans la Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail* », Actes de séminaire, 2010, téléchargeables sur www.anact.fr

CONJARD (Patrick), et al. – « *Manager le travail* » - TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 333, 09/2010, 16 pages

BURENS (Isabelle), DOUILLET (Philippe), JOURNOUD (Ségolène), MARY CHERAY (Isabelle), RAGAZZI (Caroline), ROUSSET (Stéphanie), THOMAS (Didier) – « *Risques psychosociaux : reparter du travail, agir sur l'organisation : dialoguer, analyser, réguler* », TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 332, 07/2010, 16 pages

CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard) – « *La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences* », ÉDITIONS DE L'ANACT, 10/2007, 159 pages (collection Agir sur...)

SAHLER (Benjamin), BERTHET (Michel), DOUILLET (Philippe), MARY CHERAY (Isabelle) - « *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail* », ÉDITIONS DE L'ANACT, 2007, 268 pages

DEVIN (Bernard), JOUVENOT (Christian), LOISIL (Florence) – « *Du management des compétences au management du travail* », ÉDITIONS DE L'ANACT, 2009, 302 pages

AUTRES RÉFÉRENCES

BLOOM (Benjamin). et al. – « *Taxonomie des objectifs pédagogiques : Vol. 1 : Domaine cognitif* », PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 1975

KOVESS-MASFETY (Viviane), BOISSON (Marine), GODOT (Clélia), SAUNERON (Sarah) – « *La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de la vie* », CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE, 2009, 259 pages

CHAKOR (Tarik) – « *La réalisation d'un diagnostic psychosocial par les consultants : enjeux et conflits préventifs* », UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE 2 ; LABORATOIRE D'ÉCONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, 08/04/2011, 14 pages

CLOT (Yves) – « *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* », ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE, 2010, 190 pages

DAB (William) – « *La formation des managers et ingénieurs en santé au travail : douze propositions pour la développer* », LA DOCUMENTATION FRANÇAISE ; MINISTÈRE DU TRAVAIL, 07/2008, 79 pages

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ – « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la sante* », 2011, 223 pages

DE LANDSHEERE (Viviane et Gilbert) – « *Définir les objectifs de l'éducation* », PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, 1975, 282 pages

DERIOT (Gérard) – « *Rapport d'information fait au nom de la mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales. Tome 1 : rapport* », SENAT, 07/2010, 127 pages (collection Rapport d'information)

CONSEIL D'ORIENTATION SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL – « *Conditions de travail : bilan 2010* », LA DOCUMENTATION FRANÇAISE ; MINISTÈRE DU TRAVAIL, 04/2011, 398 pages (collection Bilan & rapport)

BIBLIOGRAPHIE

CRISTOL (Denis) – « *La fabrique des managers* », ÉDITIONS L'HARMATTAN, 2011, 388 pages

MORIER (Francis), JOURNOUD (Ségolène), CONJARD (Patrick) – « *Les risques psychosociaux dans l'entreprise* », GARF, 05/2010, 54 pages (collection Études du GARF)

LACHMANN (Henri), LAROSE (Christian), PENICAUD (Nicole) – « *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », SERVICE D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT, 02/2010, 19 pages

CRAM, CGSS, INRS - « *Prévention des risques psychosociaux. Et si vous faisiez appel à un consultant ?* », INRS, 2010, 36 pages

LE BOTERF (Guy) - « *L'ingénierie des compétences* », ÉDITIONS D'ORGANISATION, 1999, 445 pages

MEIGNANT (Alain) - « *Manager la formation* », ÉDITIONS LIAISONS, 2006, 446 pages

PIHEL (Laetitia), DETCHESSAHAR (Mathieu), MINGUET (Guy) – « *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail* », Synthèse de l'étude SORG, 2009, 10 pages

SITES

- www.anact.fr
- www.inrs.fr
- www.travailler-mieux.gouv.fr
- www.irsst.qc.ca

Les coordonnées de l'ANACT et des associations régionales du réseau ANACT

ANACT

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon cedex 06
Tél.: 04 72 56 13 13
Fax : 04 78 37 96 90
www.anact.fr

■ ALSACE

ACTAL
68, av. de la République
68000 COLMAR
Tél.: 03 89 29 29 50
Fax : 03 89 29 29 59

■ AQUITAINE

ARACT Aquitaine
202, rue d'Ornano
33000 BORDEAUX
Tél.: 05 56 79 63 30
Fax : 05 56 81 16 50

■ AUVERGNE

ARACT Auvergne
La Pardiou
2, Avenue Léonard de Vinci
63000 CLERMONT FERRAND
Tél. : 04 73 44 35 35
Fax : 04 73 44 35 39

■ BASSE-NORMANDIE

ANACT Basse-Normandie
Parc Athéna
Imm. Paséo
12, rue Ferdinand Buisson
14280 SAINT CONTEST
Tél.: 02 31 46 13 90
Fax : 02 31 46 13 91

■ BOURGOGNE

ARACT Bourgogne
8, rond-point de la Nation
21000 DIJON
Tél.: 03 80 50 99 86
Fax : 03 80 50 99 85

■ BRETAGNE

ARACT Bretagne
10, rue Nantaise
35000 RENNES
Tél.: 02 23 44 01 44
Fax : 02 23 44 01 45

■ CENTRE

ARACT Centre
Immeuble Le Masséna
122 bis, Fbg St-Jean
45000 ORLÉANS
Tél.: 02 38 42 20 60
Fax : 02 38 42 20 69

■ CHAMPAGNE-ARDENNE

ARACT Champagne-Ardenne
Rue Charles Marie Ravel
51520 SAINT MARTIN
SUR LE PRÉ
Tél. : 03 26 26 26 26
Fax : 03 26 26 94 74

■ CORSE

ARACT Corse
6, rue Sergent Casalonga
20000 AJACCIO
Tél.: 04 95 10 94 20
Fax : 04 95 25 46 06

■ FRANCHE-COMTÉ

FACT
Espace Lafayette
8, rue Alfred de Vigny
25000 BESANÇON
Tél.: 03 81 25 52 80
Fax : 03 81 25 52 81

■ GUADELOUPE

ARACT Guadeloupe
8-10, les Jardins
de Houëlbourg
Bd. de Houëlbourg
Z.I. de Jarry
97 122 BAIE-MAHAULT
Tél.: 05 90 60 73 82

■ GUYANE

ARACT Guyane
Pôle d'activités sociales
Route de Montabo
Chemin Grant
97300 CAYENNE
Tél.: 05 94 25 23 63
Fax : 05 94 25 23 73

■ HAUTE-NORMANDIE

ARACT Haute-Normandie
Immeuble Le Rollon
108, avenue de Bretagne
76100 ROUEN
Tél.: 02 32 81 56 40
Fax : 02 32 81 56 41

■ ÎLE-DE-FRANCE

ARACT Ile-de-France
35, rue de Rome
75008 PARIS
Tél.: 01 53 40 90 40
Fax : 01 53 40 90 59

■ LANGUEDOC-ROUSSILLON

ARACT Languedoc-Roussillon
Le Phénix - Bât 9
Le Millénaire
1350, avenue A. Einstein
34000 MONTPELLIER
Tél.: 04 99 52 61 40
Fax : 04 67 22 57 16

■ LIMOUSIN

ARACT Limousin
46, avenue des Bénédictins
87000 LIMOGES
Tél.: 05 55 11 05 60
Fax : 05 55 11 05 61

■ LORRAINE

ARACT Lorraine
1, place du Pont à Seille
57045 METZ Cedex 01
Tél.: 03 87 75 18 57
Fax : 03 87 75 18 84

■ MARTINIQUE

ARACT Martinique
ZI Acajou-Californie
97232 LAMENTIN
Tél.: 05 96 66 67 60
Fax : 05 96 66 67 61

■ MIDI-PYRÉNÉES

MIDACT
25, rue Roquelaine
31000 TOULOUSE
Tél.: 05 62 73 74 10
Fax : 05 62 73 74 19

■ NORD - PAS-DE-CALAIS

ARACT Nord - Pas-de-Calais
197, rue Nationale
59000 LILLE
Tél.: 03 28 38 03 50
Fax : 03 28 38 03 51

■ PAYS DE LA LOIRE

ARACT Pays de la Loire
10, rue de la Treillerie
ZI Angers-Beaucouzé
BP 80023
49071 BEAUCOUZÉ Cedex
Tél.: 02 41 73 00 22
Fax : 02 41 73 03 44

■ PICARDIE

CESTP-ARACT Picardie
19, rue Victor Hugo
BP 924
80009 AMIENS Cedex 1
Tél.: 03 22 91 45 10
Fax : 03 22 97 95 97

■ POITOU-CHARENTES

ARACT Poitou-Charentes
15 ter, rue Victor Grignard
Pôle République 2
86000 POITIERS
Tél.: 05 49 52 25 78
Fax : 05 49 52 26 83

■ PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

ACT Méditerranée
Europarc de Pichaury
1330, rue G. de la Lauzière
Bât. C1
13856 AIX EN PROVENCE
Cedex 03
Tél.: 04 42 90 30 20
Fax : 04 42 90 30 21

■ RÉUNION

ARVISE
61, rue des vavangues
ZAC Finette
97491 STE CLOTILDE Cedex
Tél.: 02 62 41 52 32
Fax : 02 62 41 90 42

■ RHÔNE-ALPES

ARAVIS
14, rue Passet
69007 LYON
Tél.: 04 37 65 49 70
Fax : 04 37 65 49 75



PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : QUELLE FORMATION POUR LES MANAGERS ?

Si les managers sont souvent pointés du doigt comme vecteurs du stress, ils peuvent aussi être ceux par qui la prévention des Risques PsychoSociaux (RPS) progresse. En effet, leur travail au quotidien peut leur permettre de détecter la détresse des collaborateurs, d'identifier les facteurs de stress liés au travail, de mener des actions de prévention des RPS. Autant d'actions qui ne s'improvisent pas. Les entreprises en sont de plus en plus conscientes et proposent de former les managers à la prévention des RPS. Alors quelle formation ? Pour quoi faire ? Comment choisir ?

Le spectre de l'offre de formation en prévention des RPS est large. L'ANACT est allée voir de plus près. Avec ce guide, elle vous propose une typologie des contenus et des modalités pédagogiques ainsi qu'une démarche nourrie de cas d'entreprises pour mener à bien votre choix.

Sensibilisation des managers, outillage, ou encore régulation des tensions qui génèrent le stress : l'entreprise doit combiner tout ou partie de ces trois niveaux en fonction de son contexte, de son histoire et des possibilités d'action des managers. Ce faisant, elle peut bâtir un dispositif de formation ad hoc, ayant à l'esprit les intérêts, limites et marges de progression de la démarche engagée.

