

La vision des entreprises : présentation d'une approche innovante

Propos recueillis par Sébastien Martine, Sous-directeur à la Direction des risques professionnels, CNAMTS

La branche accidents du travail maladies professionnelles a pour principaux clients les entreprises et à travers elles leurs salariés, notamment pour sa mission de prévention des risques professionnels. Forte de sa volonté de conseiller et d'accompagner celles-ci, elle s'intéresse à la vision que peuvent développer des entreprises et soutient des initiatives locales innovantes pour permettre le déploiement de la culture de prévention.

Ainsi, le club ressources humaines santé d'Aquitaine qui réunit une quinzaine d'entreprises de la région, est co-animé par Chantal VILLOTTA-GERMAIN, directrice opérationnelle et en charge des ressources humaines de la tonnellerie Darnajou et Frédérique CAUMONTAT, contrôleuse de sécurité de la CARSAT Aquitaine.

La revue Regards, à travers Sébastien Martine, responsable adjoint du département prévention des risques professionnels de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS), les a rencontrées, ainsi que Sandra VERDIN, directrice des ressources humaines de la société Maison Johanès Boubée (branche vin du groupe carrefour) et membre du club, pour partager leur expérience.

Comment est né le club ressources humaines que vous animez ? Qui a pris l'initiative de sa création ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Ce club ressources humaines santé est né suite à un échange entre pairs. Plusieurs entreprises de la région Aquitaine se sont retrouvées autour de l'idée qu'en dehors des grands clubs ressources humaines existants, il serait utile de disposer de lieux et de temps facilitant la réflexion et les échanges autour de situations vécues en entreprise. Un fonctionnement en petit groupe favoriserait une liberté d'expression sur tous les sujets de santé mais aussi de santé mentale voire de charge mentale pour les responsables des ressources humaines sur des problématiques quelquefois difficiles à porter en santé et sécurité au travail. Plusieurs entreprises ont envisagé l'intérêt de travailler ensemble, d'échanger des analyses de pratiques – selon la technique de la co vision – méthodes et outils.

La rencontre s'est faite avec Frédérique CAUMONTAT, contrôleuse de sécurité de la CARSAT Aquitaine qui était également dans cette réflexion autour d'une démarche locale pour faire progresser des sujets.

Frédérique CAUMONTAT

Nous avons deux rôles qui sont d'être contrôleur et préventeur mais notre mission première, c'est d'accompagner les entreprises à la mise en place de démarches de prévention des risques professionnels en tant que préventeur. Nous disposons de ressources, d'outils mais nous ne sommes pas forcément bien connus et identifiés par les entreprises alors que nous pouvons amener du contenu.



Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Nous avons décidé de lancer ce club ressources humaines santé afin de permettre aux entreprises membres à travers leur responsable ressources humaines d'échanger les uns avec les autres sur les expériences, difficultés, interrogations, pratiques, ressources et méthodes à partir d'un sujet précis. La CARSAT Aquitaine souhaitait participer, mettant de côté son rôle de contrôleur, pour répondre aux interrogations des entreprises. La construction de club ressources humaines s'est donc faite de manière empirique.

À quel moment ce club ressources humaines santé a-t-il été créé ?

Frédérique CAUMONTAT

La création du club ressources humaines santé remonte à septembre 2013. Cette idée est née d'une réflexion sur ce besoin de mise en commun des problématiques et des outils. Cet échange est consécutif à ma rencontre avec Chantal VILLOTTA-GERMAIN dans sa précédente expérience professionnelle chez un négociant en vin où elle nous avait sollicités à l'occasion d'un accident du travail grave pour lequel elle avait senti qu'il fallait mettre en place une démarche globale de prévention des risques professionnels. Elle a donc contacté la CARSAT Aquitaine pour bénéficier d'un accompagnement sur la mise en place d'une telle démarche de prévention et c'est de cette façon que nous avons commencé à travailler ensemble sur de la formation interne. Le temps et nos échanges faisant leur œuvre, quelques années après cette première coopération, nous avons partagé cette idée de création de club ressources humaines santé.

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

La CARSAT Aquitaine s'est engagée dans la création de ce club ressources humaines santé où sont notamment rassemblées des entreprises du monde du vin dont les responsables des ressources humaines échangeaient déjà de façon informelle sur leurs pratiques et leurs difficultés, comme la charge mentale d'un responsable des ressources humaines.

Ce club ressources humaines santé a donc été créé en septembre 2013. Comment les premières réunions ont été organisées ? Quel a été le premier sujet de réflexion au lancement du club ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

L'objectif est d'aller dans chacune des entreprises membres du club pour pouvoir notamment percevoir *in situ* l'organisation, les problématiques mais aussi les bonnes pratiques de chaque entreprise. La CARSAT Aquitaine peut également servir de lieu de réunion car elle constitue un véritable centre de ressources en matière de documentation.

Nous avons commencé par lister les différentes problématiques que souhaitaient aborder les entreprises présentes. Les deux premiers sujets de préoccupation des responsables des ressources humaines de notre club ont été les addictions et les risques psychosociaux. Le choix s'est porté sur les addictions pour débiter nos travaux. Au regard des contraintes de chaque membre du club, nous avons décidé de nous rencontrer tous les trois mois, avec cette idée d'épuiser le sujet en faisant intervenir des personnes extérieures au club ressources humaines santé ayant des points de vue contradictoires et complémentaires. L'idée était de multiplier les expertises, les ressources mises à notre disposition pour réaliser notre propre synthèse : chercheurs de Bordeaux, gendarmes, police, témoignages d'entreprises, associations, organismes de formation... À l'issue de ce travail, nous avons construit notre propre cahier des charges, que nous avons remis ensuite à un organisme de formation, sur ce que pouvait être le déploiement d'une démarche de prévention sur les addictions dans une entreprise tant sur les aspects politiques, juridiques – nous essayons toujours d'avoir un point de vue juridique – que sanitaires. L'organisme de formation s'est ensuite concrètement attelé à créer une formation autour d'une démarche de prévention, a fait travailler d'autres experts sur les addictions. Nous avons testé la formation. Celle-ci se déploie aujourd'hui sur d'autres entreprises.

Ensuite, nous avons convenu que chaque responsable des ressources humaines membre du club mettait en place dans son entreprise les outils (formations, interventions de médecins...) qu'il souhaitait. Sandra VERDIN a par exemple mis en place une démarche très aboutie autour d'une charte de dégustation responsable pour des collaborateurs dont l'activité est la dégustation.

Puis, nous avons décidé d'aborder le sujet suivant à savoir les risques psychosociaux. Très vite, nous avons convenu que le sujet pouvait poser certaines difficultés et limites et avons décidé de l'aborder sous l'angle prévu par l'accord national interprofessionnel en terme de qualité de vie au travail. Cette dimension intègre le sujet des risques psychosociaux et nous souhaitons nous inscrire dans une démarche valorisante de la santé. Nous avons donc adopté un regard très large sur le sujet en échangeant avec l'association française de normalisation (AFNOR), avec des groupes de recherche canadiens... Il y a notamment une chercheuse canadienne qui travaille actuellement sur le double impact c'est-à-dire l'impact de la santé des salariés sur celle du dirigeant et l'impact de la santé du dirigeant sur celle des salariés. Lors de notre prochaine réunion du club ressources humaines santé, nous ferons intervenir l'observatoire Amarak sur la santé des dirigeants parce que nous considérons que la santé globale de l'entreprise commence par la santé du dirigeant et que s'il n'est pas partie intégrante du système de santé, il va être difficile de travailler sur le sujet. Nous avons également travaillé avec un médecin de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) qui a l'expérience de consultations sur des pathologies professionnelles. Nous travaillons également dans une démarche constructive avec l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) et l'AFNOR sur différents modèles de qualité de vie au travail.

Notre objectif est de réaliser une synthèse finale en ayant envisagé l'ensemble des champs du sujet. Sur cette thématique de la qualité de vie au travail, nous ne recherchons pas un effet d'affichage mais bien comment nous pouvons traiter réellement et concrètement des risques psychosociaux au sein de nos entreprises. Ce sujet va nous occuper encore quelques séances. Nous déciderons ensuite de façon collégiale du prochain sujet à aborder au sein du club ressources humaines santé.



Pour revenir au sujet des addictions et à la production par vos soins d'un cahier des charges ayant servi à la création d'une formation que vous avez testée, l'avez-vous dispensée ensuite au sein des entreprises volontaires du club ressources humaines santé ? Avez-vous une idée du nombre d'entreprises qui l'ont mise en place, au-delà même du club ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Le club ressources humaines santé n'est pas prescripteur. En revanche, la CARSAT Aquitaine est en train de développer des offres de service, dans le cadre de son catalogue à destination des entreprises qui travaillent sur le sujet, qui vont s'inspirer de ces travaux. Le club ressources humaines santé n'a pas pour objectif de créer des outils pour les prescrire aux autres entreprises. Nous faisons connaître nos travaux dans le réseau, chaque entreprise étant libre de les utiliser ou non. Il n'y a pas d'ingérence dans les entreprises.

Disposez-vous d'un bilan dressé par l'organisme qui a utilisé votre cahier des charges pour créer la formation sur les addictions ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Nous lui avons laissé toute liberté sur le sujet. Nous savons que cette formation est dispensée mais n'avons pas cherché à savoir car nous ne souhaitons pas labelliser cette formation. Nous avons travaillé avec cet organisme qui s'est proposé spontanément avec pour seule contrepartie que nous testions la formation. Nous lui avons donné en quelque sorte nos droits sur ce cahier des charges mais nous ne souhaitons pas que l'organisme précise que la formation est approuvée par notre club ressources humaines santé ou la CARSAT Aquitaine.

Pour revenir au sujet de la qualité de vie au travail qui inclut justement cette dimension risques psychosociaux, avez-vous déjà produit des outils ou êtes-vous encore dans ce travail de réflexion et de consultation ? Avez-vous un objectif, envisagez-vous un produit, fruit de vos travaux sur la qualité de vie au travail et les risques psychosociaux ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Nous avons produit une synthèse à l'issue de notre première séance de travail pour justement éclaircir les idées de chaque membre sur ces notions. Un des membres de notre club participe également à un club sur les incivilités en Aquitaine et a pu alimenter ce premier travail. Nous ne voulions pas nous égarer dans des effets d'affichage sur la qualité de vie au travail, ce cadrage y a contribué. Il nous a permis

de ne pas mettre de côté certaines notions. Par la suite, nous avons eu la chance de pouvoir échanger facilement avec différents acteurs que nous avons sollicités. Nous sommes un petit club et nous réalisons ces travaux avec nos contraintes d'activité respectives. Il y a une vraie motivation à le faire parce que cela nous apporte beaucoup en termes de développement, de veille et de prospective. Cependant, arriver à produire des écrits dans le cadre de nos travaux constitue notre limite et il nous faudrait d'autres ressources.

Vous rencontrez donc finalement une difficulté à trouver le temps et les ressources pour réaliser vos travaux ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Nous passons du temps à identifier les intervenants pour nos réunions, en essayant notamment de les rencontrer avant de les faire intervenir pour juger de leur pertinence au regard de nos réflexions et travaux. À cela, s'ajoutent nos réunions et tout cela prend un temps non négligeable.

Une autre solution aurait été de faire grandir ce club ressources humaines santé puisque nous sommes régulièrement sollicités par d'autres responsables de ressources humaines d'entreprises qui souhaiteraient intégrer le club. Nous avons réfléchi sur cette hypothèse lors d'une de nos réunions mais notre taille modeste nous permet des échanges rapides et transparents. Nous représentons déjà des secteurs d'activité différents, nous pourrions éventuellement essayer et réaliser des échanges interclubs mais élargir le club nous ferait ressembler à d'autres grands clubs ressources humaines qui existent, où il se passe des choses intéressantes mais où les membres sont plus passifs en assistant à des conférences. Ce n'est pas notre objectif. Nous atteignons donc nos limites. Si nous souhaitons produire davantage en élargissant le club, nous allons perdre la proximité et la richesse dans nos échanges.

Pouvez-vous justement nous présenter les entreprises membres du club ressources humaines santé d'Aquitaine ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

De nombreux secteurs d'activité sont représentés : le bâtiment, l'industrie, le commerce non alimentaire, le monde du vin, le sanitaire et le médico-social, la Sécurité sociale avec la caisse d'allocations familiales. Se joignent à nous un médecin du travail d'un service de santé au travail et l'AFNOR.

Toutes les tailles d'entreprises sont également représentées : la plus petite entreprise qu'est la tonnellerie comprend quinze salariés et la plus grosse que constitue la caisse d'allocations familiales emploie neuf cent salariés. Malgré cette grande diversité et nos différences, les échanges sont très riches sur de nombreux sujets. Cela peut paraître étonnant mais sur des risques ou des problématiques comme la qualité de vie au travail, de nombreux points intéressent l'ensemble des membres. Cette diversité constitue une véritable richesse.



Pour faire le parallèle entre votre club et d'autres organisations, avez-vous participé ou participez-vous à d'autres clubs de ressources humaines ? Est-ce cela qui vous a permis de vous dire que vous ne vous y retrouviez pas complètement ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

J'ai longtemps fait partie de l'association nationale des directeurs des ressources humaines de la région et je continue à fréquenter certaines de leurs réunions. En Aquitaine, un autre club ressources humaines, l'association Nouvelle Gestion des Ressources Humaines (NGRH), ouvre régulièrement ses conférences et j'y participe ponctuellement. Nous pouvons également citer les universités d'été du CECA à Bordeaux, qui permettent d'écouter d'autres regards : politiques, anthropologiques... Notre fonctionnement est différent et complémentaire. Nous n'avons pas d'existence juridique, nous ne sommes pas une association mais davantage une réunion de volontaires voulant collaborer dans le cadre d'un groupe de travail. Et nous avons ciblé nos travaux sur la santé au travail, ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres clubs ressources humaines.

Pour revenir aux travaux menés par le club ressources humaines santé, quels impacts mesurez-vous au sein des entreprises membres à travers les réflexions, productions et outils ? Qu'est-ce que cela a permis de faire évoluer tant dans vos entreprises que dans vos pratiques professionnelles de responsables des ressources humaines ?

Sandra VERDIN

Lorsque l'on exerce la fonction de responsable des ressources humaines dans une entreprise, on a un rôle à la fois très opérationnel mais on doit développer une vision stratégique. Souvent, nous pouvons nous sentir seul, la participation à ce club ressources humaines santé nous permet d'élargir notre champ de réflexion, de partager nos pratiques, d'avoir des ressources quand nous sommes en difficulté. Nous pouvons être confrontés à des difficultés collectives et individuelles en matière de risques psychosociaux. Le club constitue un véritable réseau de collègues hors de notre entreprise qui sont une ressource précieuse pour renouveler nos approches et profiter de leurs expériences. À titre personnel, en tant que directrice des ressources humaines, je reçois beaucoup de charge mentale que je n'évacue pas en entreprise, ce que le club me permet.

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Dans le cadre du club ressources humaines santé, nous avons également lancé un groupe où nous pouvons expérimenter le co-développement grâce à un facilitateur selon la méthode canadienne. Nous venons en réunion avec nos problématiques et nous repartons avec des réponses et solutions grâce au groupe qui permet

une prise de recul. C'est pour cela que la taille modeste de notre club ressources humaines est primordiale pour nous, ce qui nous a permis de créer une véritable relation de confiance. Nos problématiques sont communes mais nous ne les rencontrons pas forcément au même moment, faisant ainsi résonance. Cette mutualisation de nos ressources nous fait gagner collectivement du temps sur les outils.

Qu'est-ce que ce club ressources humaines santé a changé pour la CARSAT Aquitaine ? À travers cette démarche, de nouveaux outils ont-ils été créés ? Quel a été l'impact interne par rapport aux autres collègues contrôleurs de sécurité ou ingénieurs conseil ? Quel impact dans la pratique de la CARSAT en matière de pratiques de prévention vis-à-vis d'autres entreprises ?

Frédérique CAUMONTAT

Tout d'abord, ces travaux vont nous servir pour nos propres actions. Une de mes collègues de la CARSAT travaille actuellement à la mise en œuvre d'un programme de prévention des addictions et s'appuie notamment sur les travaux du club ressources humaines santé. Nous allons donc pouvoir capitaliser sur les outils produits et les diffuser plus largement.

Par ailleurs, participer à ce club ressources humaines santé permet de promouvoir le savoir-faire en prévention de la CARSAT auprès des entreprises membres, alors que l'image plus généralement renvoyée par les entreprises est celle d'un organisme contrôleur. Il ne s'agit pas d'oublier cette mission, mais de montrer que nous sommes également présents pour conseiller et accompagner les entreprises.

Au sein des entreprises du club, est-ce que l'on vous a fait ressentir cela ? La CARSAT était-elle connue pour ses activités de prévention des risques professionnels ?

Sandra VERDIN

J'ai intégré le club ressources humaines santé en 2013. Début 2015, nous avions le projet de construire une usine d'embouteillage de vin dans la région, à côté d'un de nos sites logistiques. J'ai proposé au responsable du site de demander l'avis de la CARSAT Aquitaine sur notre projet. Il a montré les plus grandes réticences. J'ai cependant contacté Frédérique CAUMONTAT car nous avons échangé sur la possibilité d'un accompagnement par la CARSAT et elle m'a mise en relation avec l'un de ses collègues qui travaille sur la conception des lieux de travail. Il nous a conseillés sur les éléments à intégrer au moment de la conception et dans le choix des matériaux, des sols... Aujourd'hui, mes collègues opérationnels n'ont plus d'appréhension à solliciter la CARSAT et on essaie de le faire le plus en amont possible.

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Tous les membres du club ressources humaines santé ont changé de perception sur la CARSAT. Certaines entreprises étaient réticentes à participer au club du fait de la présence de la CARSAT. Elles ne s'en souviennent plus aujourd'hui.



Frédérique CAUMONTAT

Pour avoir échangé avec les membres du club, j'ai le sentiment qu'ils comprennent que la fonction d'assureur ne disparaît pas avec celle de conseiller, notamment en cas de dysfonctionnements pouvant porter une atteinte grave à la santé des salariés.

Les travaux engagés par la CARSAT Aquitaine sur les addictions vont-ils devenir un programme régional ?

Frédérique CAUMONTAT

À l'origine, il y avait une demande sur le sujet d'une organisation patronale dans le cadre des comités techniques régionaux (CTR) de la CARSAT Aquitaine. Nous avons présenté aux partenaires sociaux les travaux du club ressources humaines santé et il est très probable que ce sujet fasse l'objet d'une offre de formation régionale de la CARSAT Aquitaine à proposer auprès des entreprises dans le cadre de la convention d'objectifs et de gestion 2018-2021.

Après les addictions et la qualité de vie au travail, quel sera le prochain thème traité au sein du club ressources humaines santé ?

Chantal VILLOTTA-GERMAIN

Nous n'avons pas encore pris de décision sur le sujet mais cela sera discuté par l'ensemble des membres du club, soit parce que le sujet est prospectif, soit parce qu'il est au contraire criant au sein d'une entreprise du club.