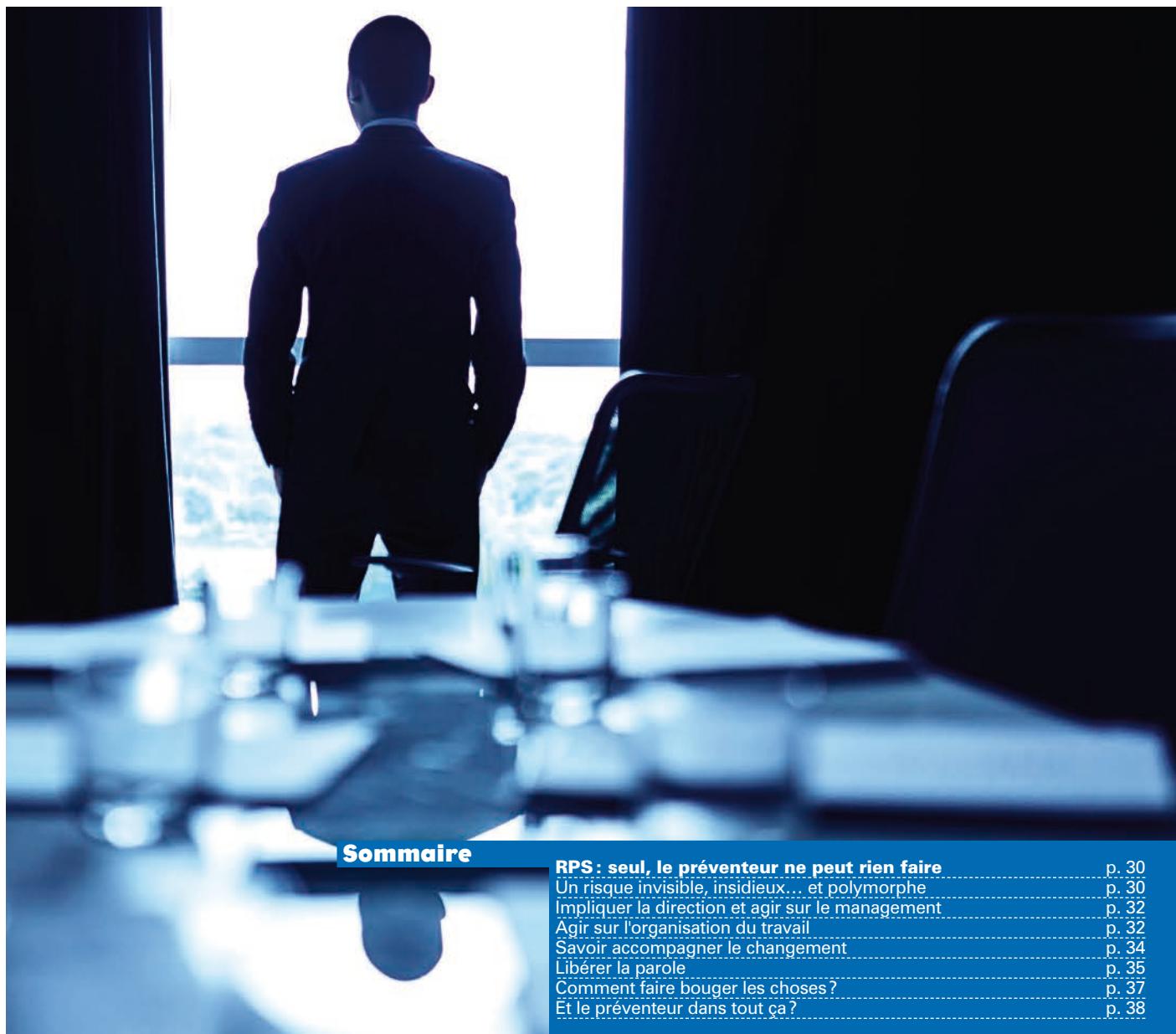


dossier

RPS, stress, burn out, bore out... la prévention est un enjeu vital !

Les RPS sont sans doute un des risques que les entreprises ont le plus de mal à aborder. Et, de ce fait, elles sont souvent démunies pour s'y attaquer réellement. Or, la prévention des RPS, à l'instar d'autres risques, est avant tout affaire de bon sens et de volonté.



Sommaire

RPS : seul, le préveteur ne peut rien faire	p. 30
Un risque invisible, insidieux... et polymorphe	p. 30
Impliquer la direction et agir sur le management	p. 32
Agir sur l'organisation du travail	p. 32
Savoir accompagner le changement	p. 34
Liberer la parole	p. 35
Comment faire bouger les choses ?	p. 37
Et le préveteur dans tout ça ?	p. 38

Dossier

RPS, STRESS, BURN OUT, BORE OUT... LA PRÉVENTION EST UN ENJEU VITAL !

Gettyimages



RPS : seul, le préventeur ne peut rien faire

Cela constituerait une grave erreur de croire que la prévention des RPS est du seul ressort d'un préventeur. Pour agir concrètement, il faut que la direction et les managers se saisissent du sujet et n'hésitent pas à se remettre en question !



n peut définir les risques psychosociaux (RPS) comme des problématiques de santé au travail qui se caractérisent par des situations de travail avec du stress, des violences internes ou externes, pose en préambule Valérie Langevin, expert d'assistance conseil à l'INRS. Leurs causes sont à rechercher dans les conditions de travail et d'emploi. Ils peuvent être imbriqués et peuvent avoir des origines communes (surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, intensification du travail, mode de management, etc.). Il faut également garder à l'esprit le fait que les RPS peuvent interagir entre eux. Par exemple, le stress au travail peut être à l'origine de

violences entre les salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Ce qui aura pour conséquence d'accroître le stress dans l'entreprise. Ils ont donc des conséquences, parfois graves, pour les salariés eux-mêmes mais aussi pour l'entreprise concernée...»

La problématique RPS a commencé à émerger dans le monde du travail au début des années 2000. Avant, le sujet était nettement moins prégnant dans les entreprises. «Les entreprises ont pris conscience du problème dans le cadre du dialogue social ou via les instances représentatives, ajoute Valérie Langevin. Mais cette prise de conscience n'induit pas nécessairement qu'elles engagent des actions concrètes et efficaces de préven-

tion des RPS. Il existe donc de réelles marges de progrès en matière de mise en place de mesures de prévention que préconise, par exemple, l'INRS.»

Un risque invisible, insidieux... et polymorphe

«Les RPS sont encore difficilement abordés par les entreprises et leurs directions générales, constate Éric Goata, directeur général délégué du cabinet Eleas. Les phénomènes, parfois invisibles et pernicieux, d'anxiété, de stress, de violences internes ou externes... qu'on regroupe sous le terme général de RPS, sont des notions vastes et polymorphes qui nécessitent des modalités d'action bien ciblées et adaptées à chaque population ou activité...»

Point de vue que confirme Dominique Vacher, directeur de DVConseils : «Il n'existe pas de vérité en matière de prévention des RPS. C'est un problème que de nombreuses entreprises découvrent et tentent de gérer depuis quelques années seulement et on ne peut, en aucune manière, prétendre qu'il existe une méthode unique, validée, une sorte de panacée pour engager une politique de prévention des RPS. Avant tout, il me paraît stratégique de bien définir ce que



La prévention des RPS passe aussi par l'instauration d'un climat de confiance qui permet à tous de se soucier de la santé de chacun.

LE POINT DE VUE D'UN FORMATEUR

« OUTRE LA FORMATION DES MANAGERS, ON DOIT INCITER TOUT LE MONDE À ALERTER. »

JEAN-JACQUES FERCHAL, CONSULTANT ET MEMBRE DU CEPI

« Il y a actuellement beaucoup de confusion entre management et harcèlement. Il est donc important de former les managers pour les aider à adapter leur mode de management à cette problématique. On doit les aider à comprendre ce qu'est un bon management, un mauvais management et le harcèlement... Dans le harcèlement, il y a une notion de répétition et de dégradation de la personne et de sa dignité. J'ai mis en place des formations très courtes – environ une heure – qui permettent d'aborder le sujet des RPS, de les définir, d'adopter les bons comportements entre collègues et dans la relation manager/collaborateur(s). Ces formations ont aussi pour but d'apprendre à reconnaître les signaux faibles et surtout savoir ce qu'on doit faire face à une personne en souffrance : aller vers la personne, lui demander si elle accepte d'en parler... Comment on alerte et qui (collègues, managers, RH, partenaires sociaux, CHSCT/CSE, médecin du travail...). Dans un climat de confiance... » ■

LE POINT DE VUE D'UN PRÉVENTEUR

« INTÉGRER LES RPS DANS UNE DÉMARCHE "MIEUX-ÊTRE" AU TRAVAIL. »

FAROUK AISSAOUI, RESPONSABLE PRÉVENTION AU SMI DE MOIRANS



« Le DU de l'université de Cergy-Pontoise permet de dédramatiser le sujet des RPS et de l'aborder du point de vue organisationnel, en se basant sur les facteurs de risque (modèle Gollac). La prévention des RPS revient finalement à mettre en place le guide du bon management puisque les leviers d'actions sont surtout liés aux pratiques managériales. On ne demande pas aux managers d'agir sur la sphère personnelle de l'individu mais plutôt de travailler sur les conditions de travail, la reconnaissance, le bon fonctionnement des équipes... Par ailleurs, on ne peut que conseiller aux entreprises de l'intégrer dans une démarche plus vaste de QVT ou de bien-être au travail et de se doter, en interne, d'un réseau de référents, formés, qui seront capables de faire vivre le plan d'action RPS et de le maintenir dans le temps. » ■

Préventica

PARIS

21>23 MAI 2019

MSA
The Safety Company

Votre fournisseur de solutions de sécurité

Découvrez nos nouveautés et rencontrez nos experts

stand Q74

Let's LOGO!

LE LOGO AVANT de vos casques
V-GARD® est GRATUIT



MSA FRANCE

Zone Industrielle Sud

01400 Châtillon sur Chalaronne, France

+33 4 74 55 01 55 | adv@msasafety.com | MSAafety.com

NOUS CONNAISSENS
LES ENJEUX. VOS ENJEUX.

Dossier

RPS, STRESS, BURN OUT, BORE OUT... LA PRÉVENTION EST UN ENJEU VITAL !



recouvre le terme "RPS". En effet, selon les items, on ne met pas du tout en place les mêmes typologies d'actions. Dans mon travail de préventeur et d'enseignant, je propose de retenir sous cette enveloppe RPS les sujets suivants : excès de stress dans la durée, traumatisme post-accidentel, troubles anxiodépressifs, violences internes, violences externes, addictions et harcèlement. Je pense que les situations de burn out peuvent aujourd'hui s'y ajouter.» Cependant, il ne faut pas croire, à tort, que la prévention des RPS est, en soi,

quelque chose de complexe. Leur prévention repose en effet, comme les autres risques professionnels, sur une démarche de prévention en cinq étapes. «On constate souvent qu'en matière de RPS, les employeurs semblent démunis et ne savent pas comment faire, reconnaît Françoise Papacatzis, responsable de la prévention des RPS chez DuPont de Nemours et consultante chez DuPont Sustainable Solutions, cabinet international de conseil en opérations et gestion de la sécurité. Or, s'ils veulent entamer une démarche de prévention, ils peuvent

aller voir par exemple ce que propose l'INRS comme les questionnaires mis à la disposition des entreprises pour évaluer les RPS et entamer, assez facilement, un état des lieux.»

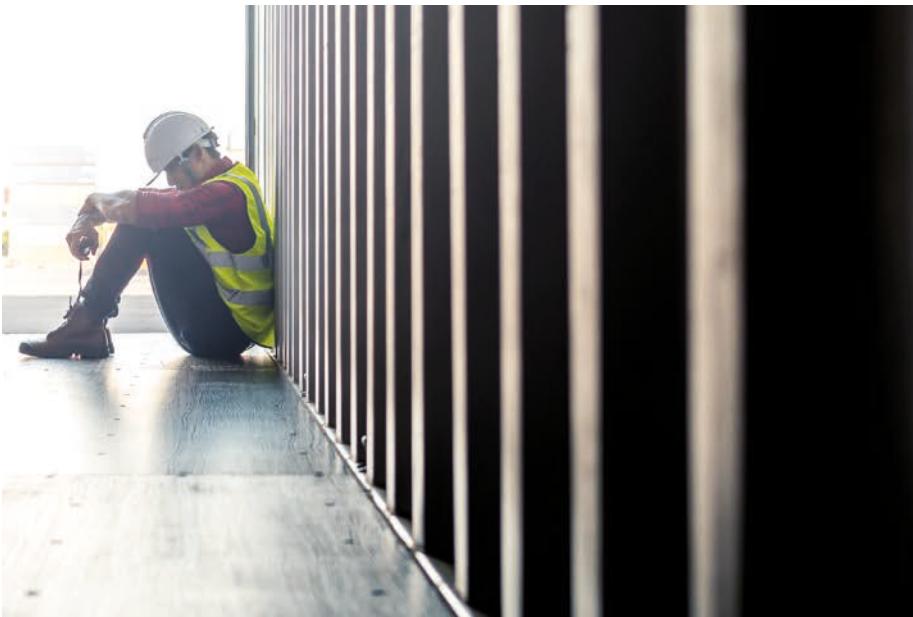
Impliquer la direction et agir sur le management

Toute politique de prévention des RPS ne peut se faire sans l'implication réelle et active de la direction de l'entreprise et de son management. «L'engagement du Codir et du top management est primordial, confirme Françoise Papacatzis. Un bon moyen de les y inciter est de faire comprendre que la SST, d'une manière générale, et la prévention des RPS en particulier sont un investissement pour la performance de l'entreprise.» Ce que confirme Dominique Vacher : «La prévention des RPS doit se faire avec le management et au niveau du management, comme souvent en prévention. D'autant plus que, selon moi, au moins 80 % des problèmes en SST, RPS inclus, sont d'abord une affaire de management : trop de managers sont encore dans la logique de tout accepter au sein de l'entreprise, sans chercher à se protéger et protéger les membres de leurs équipes.»

Agir sur l'organisation du travail

Cette responsabilité et l'implication des managers et de leur direction dans les RPS sont confirmées par Lucile Warnez, étudiante en master 2 d'ingénierie du management de la santé à l'université de Lille, et qui prépare un mémoire sur la prévention des RPS : «Au cours de mes recherches, je me suis vite rendu compte que les managers ne jouent pas le rôle qui devrait être le leur en matière de prévention des RPS, tout en étant parfois à l'origine des problèmes. La prévention passe donc tout d'abord par une action de formation et de sensibilisation au niveau du management. Il faut lui apprendre à être bienveillant, à dialoguer avec ses équipes... On doit aussi travailler sur l'organisation du travail pour aider à l'émergence de ce management bienveillant.» Sans vouloir leur jeter la pierre et en faire les uniques responsables des problèmes RPS au sein des entreprises et organisations françaises, les managers doivent comprendre qu'il leur faut se remettre en cause pour revoir leur mode de management. «Les RPS révèlent depuis plusieurs

Getty Images



L'épineux cas du burn out

Fin mai, l'OMS a reconnu le caractère professionnel du burn out lors de l'adoption de sa nouvelle classification internationale de maladies. Cette reconnaissance pour certains est légitime. Même si, pour la France, le débat a été – a priori – tranché, en mai 2017, par l'avis de la Haute Autorité de santé qui a considéré que le burn out n'est pas une maladie pro. Or, cet avis ne fait pas, lui aussi, l'unanimité. Tout d'abord en raison du caractère un peu fourre-tout du burn out. Certains experts estiment qu'il n'est pas assez précis alors que d'autres pathologies comme la dépression, le stress post-traumatique... sont plus claires. Mais, pour aller au-delà du débat «burn out = maladie professionnelle ou pas», il existerait bien un lien entre le travail, certaines manières de manager et les problèmes psychiques comme les dépressions graves, avec pour conséquence extrême – et dramatique – le suicide... Ce débat induit une autre question : faut-il définir un nouveau tableau des pathologies psychiques dues au travail? Cette décision relève des pouvoirs publics. Toujours est-il que certaines affections psychiques peuvent être reconnues comme des maladies professionnelles (article L. 461-1, alinéa 4) du Code de la Sécurité sociale. Pour statuer, les comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles ou C2RMP prennent en compte certains aspects précis : «la maladie doit présenter une gravité justifiant un taux d'incapacité permanente égal ou supérieur à 25 %, ou un taux final prévisible de 25 %, et présenter un lien direct et essentiel avec l'activité professionnelle.»



LE POINT DE VUE DU CABINET ELEAS

ÉRIC COATA, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ÉLÉCUÉ



«Un bon moyen de dédramatiser au sein des entreprises la prévention des RPS est de l'inscrire dans le cadre d'un accord QVT. Ce type d'accord permet de mettre en place des démarches et des outils qui traitent les facteurs à l'origine des situations à risque psychosociales, tout en améliorant les conditions

de travail et l'efficacité professionnelle des équipes : organisation du travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, droit à la déconnexion, management... Par exemple, les managers peuvent être formés afin que leurs pratiques ne soient pas source de stress ou de souffrance psychologique. Des ateliers sur l'organisation du travail peuvent également être mis en place. Ces approches permettent de réguler les situations de harcèlement moral qui doivent être souvent compris comme le symptôme émergent de problématiques de fond dans les organisations. D'autre part, l'actualité sociétale nécessite également que des référents harcèlement sexuels soient formés par des experts de la prévention des risques psychosociaux pour intervenir dans la prévention des agissements sexistes et de certaines formes de violence interne.» ■

**ISABELLE RIO, CHEF DE PROJET QUALITÉ
DE VIE AU TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RPS**



«En matière de prévention des RPS, le préventeur doit être capable de convaincre la direction de se saisir de ce sujet en réunissant les RH, les managers et les représentants du personnel autour d'un but commun, celui de combiner bien-être des collaborateurs et performance de

l'entreprise. La prévention des RPS permet de solutionner des problématiques organisationnelles et interactionnelles, en cela elle améliore la qualité de vie au travail. Le préventeur doit également mettre en place un réseau de préviseurs formés qui agiront comme des capteurs de signaux faibles, afin de faire remonter les problèmes de manière réactive. À ce réseau doit s'ajouter une procédure d'alerte et de traitement des situations qui présentent un risque psychosocial pour passer de l'identification des problèmes à leur résolution par les acteurs compétents. Cette procédure doit être connue de tous.» ■

TECHNOLOGIE INFINERGY®

ERGOS
UNE MARQUE PREMIUM



R GO'Pulse

ENERGY



**ERGOS,
créateur
des solutions
de protection
les plus innovantes**

La révolution technologique INFINERGY® de BASF conçue pour l'univers du running est à présent disponible pour les professionnels avec les chaussures de sécurité ERGOS. Faites le choix de l'amorti dynamique et vivez l'expérience INFINERGY®.

Amortir - Stabiliser - Impulser...

avec une incomparable sensation de légèreté !

www.groupe-rg.com

Dossier

RPS, STRESS, BURN OUT, BORE OUT... LA PRÉVENTION EST UN ENJEU VITAL !



années, en France, une crise majeure du leadership, constate Mathieu Sissler, conseil en stratégie sociale et management de la performance sociale et psychologue du travail et des organisations. Il y a un vrai problème de culture et de pratique managériales. Certains managers sont encore trop orientés et obsédés par la performance et en oublient l'aspect humain de leur mission. D'autant plus qu'ils sont souvent eux-mêmes entre le marteau et l'enclume et que faute de temps nécessaire, ils ne peuvent se consacrer, comme ils le devraient, à l'humain ou au pilotage de la performance sociale...» Mathieu Sissler étend même sa critique à la fonction RH dans les entreprises : «Au-delà de la transformation du management, il faut revoir aussi, selon moi, la notion d'identité de la fonction RH dans les entreprises. Cette fonction RH est trop souvent réduite à un rôle d'acteur du business, l'accompagnement humain individuel et collectif devenant un sujet périphérique. Je suis toujours étonné quand j'entends de jeunes DRH construire leur réputation autour des PSE qu'ils ont accompagnés... Il faut réellement mener une action de fond pour que la fonction RH se trouve une vocation en phase avec les nouvelles exigences sociétales. C'est en acceptant de questionner parfois cette stratégie business que les DRH pourront participer activement à la prévention des RPS dans les entreprises.»

Dominique Vacher ajoute : «La posture managériale que le manager va retenir permettra – ou non – la création de confiance, de motivation et au final sera créatrice de performance et de santé.»

Savoir accompagner le changement

Autre source de RPS : le changement. «La transformation peut être source de stress, confirme Éric Goata. Prenons l'exemple de la transformation numérique qui a fortement touché et modifié le monde du travail ces dernières années. Il est indéniable que certaines entreprises ont du mal à prendre le sujet par le bon bout. Or, ce type de changement devrait induire une réflexion sur l'autonomie des collaborateurs et comment leur en redonner. On devrait également réfléchir sur les moyens d'agir sur la charge mentale ou pour lutter contre la surcharge opérationnelle qui peut déboucher sur un burn out...» Cette transformation numérique laisse croire à certains que l'homme peut



Gettyimages

Les RPS ne sont pas dus qu'à des conflits entre individus. Loin s'en faut. L'organisation du travail et un management déficient y contribuent souvent.

PAROLE D'EXPERT

«ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONDITIONS DE TRAVAIL SONT SOUVENT AU CŒUR DES TENSIONS.»

MARIE-JOSÉ GAVA, CORESPONSABLE PÉDAGOGIQUE DES DU DE CONSEILLER EN PRÉVENTION DES RPS ET DE MÉDIATEUR DU TRAVAIL, MEMBRE DE PLACE DE LA MÉDIATION



DR

«Les RPS peuvent être complexes à appréhender pour les acteurs chargés de les intégrer dans le Document unique. Or, souvent, les risques physiques amènent des risques psychiques et vice-versa. Les RPS peuvent être intimement liés à l'organisation du travail et aux conditions de travail. Leur approche nécessite donc des compétences qu'on peut acquérir dans le cadre de formations comme celle que nous proposons, en partenariat avec l'université de Cergy-Pontoise. Nous y formons des conseillers en prévention des RPS qui pourront accompagner les organisations dans leur démarche de prévention, sur le modèle de la Belgique où les conseillers en prévention de la charge psychosociale existent depuis très longtemps. Ces professionnels, qui peuvent intervenir aux trois niveaux de prévention, doivent éviter d'être "dans le faire", dans l'action à tout prix. Ce sont avant tout des acteurs à l'écoute, formés pour créer du lien et du liant entre tous les acteurs de la prévention. Ces conseillers pourront accompagner la direction en l'a aidant à dédramatiser la problématique des RPS et à avoir une approche plus positive en l'inscrivant, par exemple, dans une démarche QVT. Ils peuvent également utiliser les outils de la médiation du travail, un dispositif efficace pour la prévention des RPS.» ■

aller aussi vite que la machine. «Face au problème des RPS, il faut clairement se poser la question de l'aliénation de l'humain à la technologie, affirme Dominique Vacher, le dirigeant de DVConseils. On ne peut pas tout accepter et, une fois encore, le management doit savoir dire stop. Cette aliénation aux technologies et au numérique en particulier peut avoir des conséquences graves : dégradation du lien familial, réduction de la vie sociale, perte de reconnaissance... Submergé par la technologie, le temps du collaborateur pour réellement accomplir son travail se réduit. On passe de plus en plus de temps au travail et quand on décompresse, c'est l'explosion. À la grande surprise des entreprises qui n'ont rien vu venir. Alors que le phénomène crevait les yeux... Ici aussi et une fois encore, les clés pour agir sont managériales. D'ailleurs, certaines entreprises vont vers le droit à la déconnexion : c'est donc un vrai sujet !»

Libérer la parole

Il est également primordial de permettre aux collaborateurs de s'exprimer sur leur vécu au travail. «La prévention des RPS passe par la parole et l'écoute. Il faut créer au sein de l'entreprise des espaces de discussions cadrés et animés par des professionnels formés à cet exercice, afin que chaque agent ou salarié puisse s'exprimer sur sa vie au travail. En prenant de la distance vis-à-vis de l'émotion et du ressenti légitimes exprimés par les salariés en fonction de leurs vécus, il faut avoir une approche clinique des problématiques évoquées dans le cadre de ces entretiens, conseille Éric Goata du cabinet Eleas. Le professionnel qui anime ces espaces d'entretien devra être capable



POUR ALLER + LOIN

> **L'INRS** travaille actuellement à une nouvelle mouture de sa brochure socle « Stress au travail, les étapes d'une démarche de prévention » (réf. ED 6011) bientôt disponible sous la référence ED 6349 et intitulée « RPS : comment agir en prévention ». L'institut met aussi à votre disposition son outil « Faire le point », à l'adresse suivante : www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil37. Tout en travaillant sur une application Web de cet outil. Mentionnons la brochure ED 6140 : www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140.

> **Le rapport Gollac :** https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

2 questions à...

Mathieu Sissler,

**CONSEIL EN STRATÉGIE SOCIALE ET MANAGEMENT
DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET PSYCHOLOGIQUE DU TRAVAIL
ET DES ORGANISATIONS**



DR

Quels sont les incontournables en matière de prévention des RPS ?

Il y a quelques fils rouges à respecter. Tout d'abord, il faut renforcer le lien entre les acteurs RH et les acteurs santé, qui fonctionnent trop souvent dans la défiance plus que dans la coopération. Cette collaboration entre, par exemple le médecin du travail et la RH, est très importante en matière de prévention des RPS.

Il faut aussi arrêter de considérer que la santé au travail est du seul ressort du médecin du travail. Car le champ complet de la santé recouvre le bien-être physique, mental et social. L'accompagnement médical ne suffit donc pas. Par ailleurs, il faut comprendre que les RPS sont, selon moi, l'expression de deux phénomènes concomitants. D'une part, le rythme des transformations qui s'est accéléré dans les entreprises (la numérisation souvent pointée du doigt n'explique pas tout car elle n'existe pas que dans le travail). D'autre part, une crise majeure du leadership. On doit donc se poser la question de la gestion du changement et de la transformation du travail mais aussi de celle du management. Aujourd'hui, les entreprises n'ont pas encore intégré la notion de "temps managérial", c'est-à-dire le temps pour faire du vrai management : être proche de ses équipes, savoir les écouter... Les entreprises concentrent leurs efforts sur l'engagement des salariés, oubliant que l'engagement ne veut pas nécessairement dire qu'on se sent bien dans son travail et que l'on s'y épanouit. Quoi qu'elles pensent du «développement personnel», les entreprises doivent tenir compte des nouvelles exigences sociétales associées pour maintenir non seulement leur attractivité mais aussi leur dynamique sociale interne.

Une fois cela posé, quelles méthodes ou actions doit-on engager ?

Il n'existe pas de recette miracle en matière de RPS. De plus en plus d'entreprises mettent en œuvre des dispositifs pour accompagner leurs collaborateurs en difficulté et éviter que les problèmes ne s'aggravent. Il faut aussi former les managers et les dirigeants pour qu'ils deviennent de vrais acteurs de la prévention des RPS. On doit aussi s'interroger sur les capacités des managers à participer à la performance sociale de l'entreprise : cela implique par exemple d'outiller les managers pour animer des équipes et développer des pratiques saines visant la création d'un collectif performant. Il faut aussi impérativement mettre en place une chaîne de réaction et de décision rapide en cas de situation sensible car si le manager de proximité réagit en général assez vite, la réaction de la direction est souvent trop lente. Cette chaîne permettra au préventeur de se sentir plus légitime et moins seul en cas de souci. Enfin, certains managers doivent apprendre à être lisibles dans leurs intentions car d'aucuns s'imaginent encore que ce sont les collaborateurs qui doivent s'adapter à eux, alors que cette adaptation marche dans les deux sens. ■

Dossier

RPS, STRESS, BURN OUT, BORE OUT... LA PRÉVENTION EST UN ENJEU VITAL !



La mise en place de groupes de discussions permet de libérer la parole et de faire apparaître les situations à problèmes.

Gettyimages

PAROLE DE CHEF D'ENTREPRISE

« LES DISCUSSIONS ONT RENFORCÉ LA COHÉSION DE MES ÉQUIPES. »

LIONEL LLOBET, DIRIGEANT DE COFEX MÉDITERRANÉE



« Notre entreprise, qui emploie 40 personnes, est spécialisée dans les travaux spéciaux sur des ouvrages du génie civil (réparation de ponts, d'ouvrages d'art, de barrages, etc.). Nos techniciens sont confrontés à de nombreux risques lourds et font un métier difficile. Nous nous sommes engagés dans une démarche de prévention des RPS après deux alertes : un accident de voiture, la nuit, d'un de mes salariés. Et le choc subi par un collaborateur qui avait assisté à un accident de la route très grave. J'ai compris qu'alors, même si mes collaborateurs

sont durs au mal, qu'ils pouvaient subir du stress consécutivement à leur travail ou à cause de raisons extérieures. Je me suis alors rapproché d'une sophrologue qui est venue dans l'entreprise pour proposer aux 12 personnes de l'encadrement de se former à la sophrologie afin de mieux gérer leur stress, de prendre conscience du stress, de ses conséquences... Ces séances ont permis à mes équipes de parler de leur vécu au travail, de situations stressantes, d'échanger sur le stress. Elles ont aussi eu pour vertu de renforcer la cohésion des équipes et de faire en sorte que chacun soit plus attentif à l'autre et ne juge pas de manière négative un moment de faiblesse d'un collègue. » ■



de pouvoir prendre du recul afin d'objectiver la situation afin de proposer ensuite un plan d'actions. »

La gageure est de parvenir à créer un climat qui permettra aux salariés de s'exprimer ou de signaler un collègue en difficulté. « Trop souvent, la personne en souffrance hésite à le dire et s'isole du groupe, du collectif de travail ou réagit avec violence, constate Françoise Papacatzis. Agir efficacement sur les RPS, avant que la situation ne soit, hélas, trop dégradée, passe donc par la création d'un climat qui permette de dire sa souffrance, d'exprimer son stress... On peut pour cela s'appuyer sur ce qu'on appelle "les sentinelles", des personnes au plus près du terrain et formées vers lesquelles peuvent se tourner un collaborateur qui ne sent pas bien. Il faut aussi communiquer, informer les collaborateurs. Le Codir doit autoriser la parole et expliquer qu'on a le droit de se plaindre. »

Point de vue que partage Marie-José Gava, directrice de Place de la Médiation et coresponsable pédagogique du DU de conseiller en prévention des RPS dont le référent est Bernard Gbézo, expert auprès du Bureau international du travail (BIT). « Les espaces de discussion permettent de mettre en débat le travail et d'innover sur de nouvelles formes d'organisation du travail. Mais ils doivent res-