

# Formation, action, fusion

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'ensemble des chambres de métiers et de l'artisanat sont organisées au niveau régional. Un changement d'échelle source d'inquiétude chez certains salariés. La direction de la chambre de métiers et de l'artisanat Centre-Val de Loire a pu bénéficier des enseignements d'une formation-action en prévention des risques psychosociaux de la Carsat Centre-Val de Loire, pour accompagner la fusion.

« **LES CHAMBRES** de métiers et de l'artisanat accompagnent le développement économique des petites entreprises afin que ce secteur se développe, explique avec fierté Sophie Doucet, directrice régionale des ressources humaines de la chambre de métiers et de l'artisa-

nat Centre-Val de Loire (CMA CVL). Nous sommes également un acteur très important de la formation, avec dans notre région quatre centres de formation (CFA) par lesquels passent chaque année pas moins de 4 000 apprentis. Un autre volet de notre action concerne la réinsertion et l'accompagnement vers l'emploi de personnes en grande difficulté. » Cette liste, non exhaustive, des activités des chambres de métiers et de l'artisanat fait prendre conscience de leur importance dans le tissu économique et social local. Une proximité assurée, historiquement, par l'ancrage départemental de ces institutions.

Mais depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 et les changements initiés par la loi Pacte pour faciliter l'accès à l'entrepreneuriat individuel, toutes les chambres ont dû se regrouper au niveau régional. « Cette fusion, décrit la directrice régionale, était un projet de très grande envergure qui impliquait pour les salariés de passer d'une activité quotidienne au sein d'une petite ou moyenne structure, telle que l'une des six chambres départementales, à l'intégration dans une organisation régionale qui

compte aujourd'hui 650 salariés. » Un changement d'échelle qui a fait naître chez certains des craintes, du stress et des interrogations: comment l'activité allait-elle s'organiser? Les postes et fonctions au sein de cette nouvelle entité allaient-ils évoluer?

« Nous avons très vite senti que globalement beaucoup de questions se posaient et appelaient des réponses... Fort heureusement, nous avons commencé, en 2019, la formation-action sur la prévention des risques psychosociaux à la Carsat, sans quoi il aurait été compliqué de faire face à tout cela... », indique Dominique Jolivet, responsable des marchés publics de la CMA CVL et membre de la commission paritaire locale.

## Déramatiser le concept

En effet, en 2019, un accord national sur la prévention des risques psychosociaux dans le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat a été signé. Il invitait à la formation des équipes de direction, des responsables RH et représentants du personnel au sein des différentes chambres.



## UNE FORMATION RÉSOLUMENT PRATIQUE

Proposée par la Carsat Centre-Val de Loire, la formation-action pour mettre en œuvre une démarche de prévention des risques psychosociaux animée, par Sophie Douquet, contrôleur de sécurité et psychologue du travail, se veut pratique et concrète: « L'objectif est de faire passer les entreprises à l'action et de les accompagner progressivement dans la mise en place de leur politique de prévention. La formation, qui rassemble différentes entreprises de tous secteurs, se déroule en sept sessions

sur un an. Les trois premières visent à sensibiliser au sujet des RPS, à comprendre comment lancer une démarche de prévention et à s'approprier les outils INRS. Ensuite, les stagiaires choisissent de mener une démarche en interne ou avec un consultant externe. Puis, je continue d'accompagner chacun davantage, me rendant si besoin dans la structure pour des conseils ciblés. Pour finir, plusieurs sessions sont dédiées à la définition et au suivi du plan d'action. »



« Entre la fusion qui approchait et cette impulsion donnée par la direction nationale, tous les signaux étaient au vert pour que nous puissions nous former sur la prévention des RPS, note Sophie Doucet. Il nous restait à trouver la bonne formation, et c'est là que, en interne, une de nos salariées qui travaillait régulièrement avec la Carsat nous a parlé de sa formation-action. Nous avons pris contact avec Mme Douguet, contrôleuse de sécurité et psychologue du travail à la caisse régionale, et nous voilà parties, avec Dominique, à l'origine pour un an de formation. »

À l'origine, puisque l'organisation de la formation, chamboulée entre autres par la crise sanitaire, s'est finalement déroulée sur... presque trois ans ! « Avec le recul, on peut considérer que cela a été plutôt une chance, remarque Dominique Jolivet. En effet, nous avons pu commencer la formation avant la mise en place de la fusion, ce qui nous a permis de mieux comprendre le concept de risques psychosociaux et de le dédramatiser auprès de la direction : parler de RPS, ce n'est pas se borner à parler de potentielles retombées négatives pour l'entreprise... C'est avant tout se questionner sur : que faire, au fond, pour que tout le monde puisse travailler en meilleure intelligence et dans les meilleures conditions possibles ? »

### Légitimité et questionnaire

Alors que la formation se poursuit et que la fusion devient effective, la CMA CVL se dote d'un véritable service des ressources humaines, avec notamment le recrutement de Catherine Couet comme chargée RH et référente risques psychosociaux. « L'arrivée de Catherine, qui dispose d'une formation de psychologue de travail, a été en quelque sorte la clé de la réussite pour mettre en œuvre notre démarche de prévention en interne : en 2021, près de la moitié de son temps de travail a été consacrée à ce projet », explique Sophie Doucet.

Afin de réaliser un état des lieux et de sonder le ressenti des salariés face à la restructuration régionale, un questionnaire est alors bâti et diffusé à l'ensemble des 650 collaborateurs. « Pour réaliser ce questionnaire, je me suis

appuyée sur le dossier de l'INRS<sup>1</sup> consacré aux risques psychosociaux, ainsi que sur les documents de la Carsat et les éléments vus en formation par mes collègues, indique Catherine Couet. Cela nous a fait gagner du temps, certes, mais surtout cela a donné une réelle légitimité à notre démarche. Nous avons choisi d'ajouter à ce questionnaire dix questions ouvertes afin de laisser plus de liberté d'expression aux salariés. »

Pas moins de 415 questionnaires ont été retournés remplis, un motif de fierté pour Catherine Couet : « Cela représente 66 % des effectifs, ce qui rend les données pertinentes. » Après le dépouillement des réponses à l'aide d'un statisticien de la CMA CVL, un plan prioritaire d'actions a été construit autour de cinq thématiques, parmi lesquelles : communiquer, reconnaître-valoriser, former les managers... « Des volets de ces thématiques vont faire l'objet d'ateliers par petits groupes : nous avons 50 personnes qui se sont portées volontaires pour y participer. C'est vraiment très positif et cela nous donne envie d'avancer, explique avec entrain Sophie Doucet. Si la plupart des sujets demandent un travail sur le long terme, nous agissons aussi directement dès que possible : les collaborateurs ont manifesté l'envie de tous se retrouver, pour acter en quelque sorte la fusion. C'est pourquoi nous allons organiser en fin d'année une journée qui réunira tout le personnel. Nous sommes tous conscients que ce n'est que le début d'une démarche faite pour durer dans le temps. » ■ L. F.

1. Dossier web « Risques psychosociaux » de l'INRS. À consulter sur [www.inr.fr](http://www.inr.fr).



## STRUCTURER, COMMUNIQUER, PÉRENNISER

« Avant toute chose, dans toute démarche de prévention des RPS, il est primordial d'impliquer les instances représentatives du personnel », insiste Valérie Langevin, experte d'assistance conseil à l'INRS. « Il faut structurer l'action et, surtout, communiquer : auprès de la direction, des instances représentatives du personnel et des salariés, sans oublier d'associer les managers, relais essentiels des différentes démarches de l'entreprise. L'idée est de vraiment embarquer un maximum de gens dans l'aventure », complète, à l'issue de sa formation, Sophie Doucet, directrice régionale des ressources humaines de la CMA CVL.