

RESSOURCES HUMAINES

Élodie MONTREUIL

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Des outils pour agir efficacement

4^e édition



DUNOD

RESSOURCES HUMAINES

Élodie MONTREUIL

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Des outils pour agir efficacement

4^e édition

DUNOD

Couverture : Hokus Pokus
Composition : [Nord Compo](#)

© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-080953-0

Sommaire

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Introduction](#)

[Chapitre 1 ■ Comprendre les enjeux d'une démarche QVT et de prévention des RPS](#)

[Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?](#)

[Conséquences et enjeux des risques psychosociaux](#)

[Qualité de vie au travail \(QVT\) : appréhender la notion et articuler la démarche à celle de la prévention des RPS](#)

[Appréhender les RPS et la QVT autour de la notion d'« équilibre »](#)

[Le processus général de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT](#)

[Les préalables au lancement de la démarche](#)

[Chapitre 2 ■ Évaluer les risques psychosociaux et réaliser le diagnostic QVT](#)

[La mise en place du comité de pilotage](#)

[L'élaboration d'une communication interne auprès des salariés](#)

[La cartographie des risques psychosociaux](#)

[Le diagnostic par groupes de travail](#)

Le partage des résultats du diagnostic

Chapitre 3 ■ Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention

Comment déterminer les leviers d'action ?

Agir sur les principaux facteurs de risques psychosociaux

Actualiser le document unique et formaliser le plan de prévention

Chapitre 4 ■ Mettre en place un système de veille

L'état d'avancement et l'évaluation du plan d'actions

L'élaboration d'une grille d'indicateurs d'alerte

La mobilisation des salariés pour le repérage des situations critiques

Interroger les salariés pour mesurer la satisfaction et l'efficacité du plan d'actions

Chapitre 5 ■ Agir dans le cas de situations dégradées

Connaître les limites de sa fonction

Traiter les situations de souffrance individuelle

Tirer des enseignements pour agir d'un point de vue collectif

L'importance du processus de retour à l'emploi

Les suicides au travail

Conclusion

Liste des abréviations et sigles utilisés

Bibliographie et autres ressources documentaires

Index

Introduction

« On arrête tout et on réfléchit »

« On nous dit : Le bonheur c'est le progrès, faites un pas en avant. Et c'est le progrès... mais ce n'est jamais le bonheur. Alors si on faisait un pas de côté ! Si on essayait autre chose ! Si on faisait un pas de côté, on verrait ce qu'on ne voit jamais. »

(Dialogue issu du film L'An 01 de Jacques Doillon)

Depuis une vingtaine d'années, les missions de conseil conduites par les professionnels sur les risques psychosociaux (RPS) et la qualité de vie au travail (QVT) ont permis de constater combien l'absence d'une politique de prévention pouvait générer des dégâts au sein des entreprises¹. En raison de leurs conséquences sur la santé des salariés et le fonctionnement des établissements, ces risques professionnels constituent un danger majeur pesant sur la performance et le climat social.

Au cœur de l'actualité médiatique (procès France Télécom, révélation de nombreux cas de suicides en lien présumé avec le travail, reportages, ouvrages sur le sujet), les risques psychosociaux sont désormais une réalité reconnue dans le monde du travail.

Cette diffusion des savoirs n'a toutefois pas été sans contre-effets.

D'une situation de « quasi-déni » de l'impact que pouvaient avoir les conditions de travail sur la santé mentale des salariés, nous en sommes arrivés à un stade où tous les changements, toutes les situations de conflit, tous les malaises sur le lieu de travail, etc., sont directement associés à la thématique des RPS.

Sans remettre en cause les effets pathogènes que peut avoir le travail sur la santé des salariés, il convient d'être vigilant quant aux effets de cette « désinformation », risquant à terme de freiner l'engagement des acteurs du milieu professionnel en matière de prévention.

Qualité de vie au travail (QVT) et prévention des risques psychosociaux (RPS) : quelle complémentarité ?

En parallèle de la croissance des phénomènes de souffrance au travail, certaines entreprises ont commencé dès 2008 à mettre en place des démarches qualité de vie au travail (QVT). L'enclin pour ces dernières s'est renforcé suite à la signature en 2013 de l'accord national interprofessionnel. Trop souvent ces démarches ont été déployées sans coordination avec celles de prévention des RPS, voire « en remplacement » de ces dernières sans pour autant qu'un diagnostic précis de situation n'ait été réalisé.

Si les notions de RPS et de QVT recouvrent des champs proches mais non entièrement identiques, la fréquente opposition de ces terminologies aboutit au final à une perte d'énergie des acteurs de terrain et à un manque d'actions concrètes visant à agir pour l'amélioration des conditions de travail.

L'appréhension de la complémentarité que revêtent ces deux notions est donc cruciale afin de pouvoir articuler les démarches entre elles dans un but d'efficacité.

Quelles sont les actions de prévention mises en œuvre ?

Plus de onze ans après la signature de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail (2008) et le plan d'urgence initié par le ministère du Travail, qu'en est-il des actions mises en œuvre au sein des entreprises françaises ?

Se révèlent-elles efficaces pour agir dans un contexte particulièrement impacté par la crise économique et la financiarisation de l'économie ?

Dans la majorité des entreprises sollicitant l'intervention de consultants, les actions mises en place sont de trois principales sortes.

- En premier lieu, des actions de nature « tertiaire » ont été déployées. Autrement dit, la finalité de ces actions vise principalement l'appui aux personnes en difficulté pour lesquelles la décompensation sur la santé est avérée. À court terme, ces actions peuvent avoir des effets bénéfiques ; toutefois, quand l'exposition aux RPS est manifeste, elles ne sont pas suffisantes. Les établissements sont alors

confrontés à des situations ingérables sur le long terme au travers des questions d'inaptitudes médicales provisoires, de processus de retour à l'emploi difficiles, de reclassements professionnels, d'absentéisme et/ou de turn-over importants, etc. Cette situation est d'autant plus difficile à maîtriser dans le contexte économique et social actuel où les facteurs de tension en lien avec les conditions de travail deviennent de plus en plus nombreux.

- De nombreuses entreprises se sont également lancées dans des démarches d'évaluation des RPS et d'amélioration de la QVT à travers notamment la mise en place de questionnaires. Si ces démarches présentent un intérêt certain, nous constatons qu'elles n'ont que faiblement abouti vers la mise en place de réels plans d'actions.

Bien souvent, ces initiatives tardent à produire leurs effets et n'aboutissent parfois qu'à renforcer la mise en œuvre prioritaire d'actions de prévention « tertiaires ».

- En dernier lieu, en lien avec l'émergence de la QVT au cours des dernières années, certaines entreprises se sont lancées prioritairement dans des actions visant à favoriser le bien-être au travail. Ces actions ont pu prendre diverses formes (télétravail, sport en entreprise, désignation d'un *Chief Happiness Officer*, etc.) et ont principalement permis d'améliorer la conciliation vie privée/vie professionnelle.

Ces actions ont bien évidemment pu constituer un axe d'amélioration. Toutefois, pour les salariés dont les contraintes au travail sont fortes, elles ont bien souvent été vécues comme « cosmétiques ». Cette situation n'est pas sans contre effet sur l'image de la politique QVT puisque certains salariés en ressortent avec un sentiment de non-compréhension par les dirigeants de leurs contraintes au travail et des priorités d'amélioration en la matière.

Si ces constats peuvent, dans certains cas, traduire une « peur » quant au fait de devoir réinterroger l'organisation interne de l'établissement, il témoigne également d'un manque de compétences des acteurs sur la thématique.

Face à la prise de conscience de l'enjeu que représente l'amélioration de la QVT et la prévention des RPS en termes de compétitivité, les dirigeants, les

membres du CSE (Comité Social et Économique), les médecins du travail sont en effet nombreux à exprimer des attentes quant au développement d'outils leur permettant d'agir concrètement et d'évaluer l'effet des actions mises en place.

Pourquoi faire un livre méthodologique ?

À l'heure actuelle, plusieurs ouvrages de référence traitent de la problématique des risques psychosociaux : publications de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), essais de psychopathologie du travail, etc. Ces documents constituent une réelle richesse pour les lecteurs souhaitant approfondir leurs connaissances à la fois théoriques et pratiques sur la question des RPS.

Le présent ouvrage se propose d'aborder la thématique des risques psychosociaux sous un angle de lecture complémentaire.

En réponse aux interrogations récurrentes des acteurs de la prévention sur les postures à adopter et les outils à utiliser, il propose un cadre méthodologique s'appuyant sur de bonnes pratiques repérées dans le monde du travail et une série d'outils associés.

Il permet ainsi d'acquérir les connaissances nécessaires pour réaliser une évaluation des facteurs de RPS, et plus largement pour mettre en œuvre une réelle démarche de prévention basée sur des actions opérationnelles agissant sur la qualité de vie au travail.

Dans sa nouvelle version, le présent ouvrage met à disposition des lecteurs un état actualisé des évolutions réglementaires, des méthodologies existantes et ressources disponibles sur la question des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail.

Comment utiliser cet ouvrage ?

Il permet une lecture à trois niveaux :

- pour approfondir ses connaissances et être en veille sur les démarches d'amélioration de la QVT et de prévention des RPS engagées au sein des établissements ;

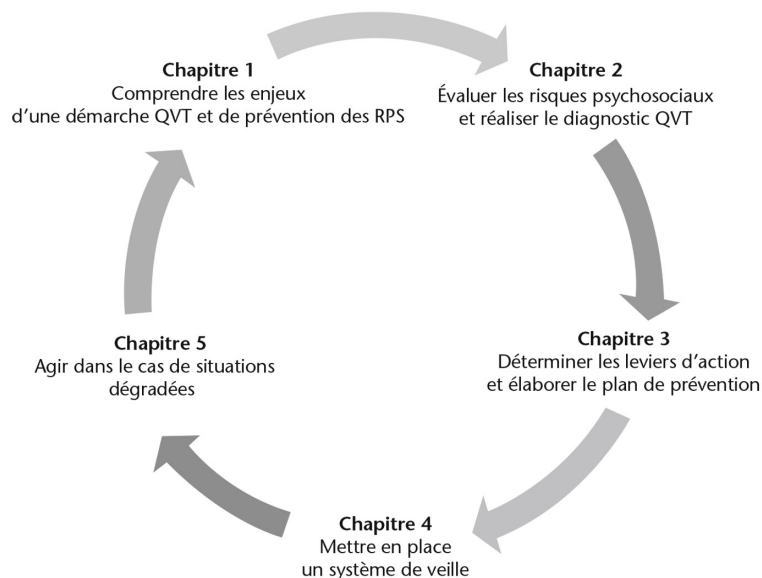
- pour mettre en œuvre une démarche de prévention étape par étape au sein de son propre établissement ou dans la continuité des actions déjà entreprises ;
- pour articuler les démarches de prévention des RPS et de QVT.

Il s'adresse ainsi à tous les acteurs souhaitant obtenir des réponses concrètes pour prévenir les risques psychosociaux, améliorer la qualité de vie au travail et préserver la santé au travail : les acteurs de la prévention (dirigeant, DRH, préventeur, CSE, partenaires sociaux, médecin du travail, assistante sociale), les managers, les salariés, les enseignants et étudiants.

Les pratiques et outils présentés sont transférables à la fois aux différents secteurs d'activité (secteur privé et public) et aux établissements de toute taille (grande entreprise, PME, TPE).

Attention, le présent livre ne revendique pas une méthodologie « unique ». Chaque outil doit nécessairement être adapté aux spécificités de l'organisation de chaque établissement.

Pour faciliter la lecture, la construction de l'ouvrage a été réalisée selon une logique « processus ». Les chapitres correspondent aux cinq principales composantes nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la QVT.



L'amélioration de la QVT et la prévention des RPS relevant d'une démarche pluridisciplinaire, la méthodologie proposée prend appui sur

plusieurs disciplines : sociologie du travail, psychopathologie du travail, ergonomie, etc.

C'est avec la même conviction et le même engagement que je peux avoir dans l'exercice de ma fonction de consultante sur la santé au travail que j'ai décidé de rédiger cet ouvrage, basé sur mon expérience de conseil et mes rencontres avec les professionnels de la prévention.

À ce titre, j'espère qu'il sera un appui opérationnel vous permettant de « *faire un pas de côté* », le temps de la lecture, et d'avancer plus sereinement vers une situation de bien-être au travail pour les salariés, et y compris pour vous-même.

Chapitre 1

Comprendre les enjeux d'une démarche QVT et de prévention des RPS

Executive summary

- ▶ ▶ **L'articulation** entre les démarches de QVT et de prévention des RPS est essentielle pour gagner en efficacité et assurer une amélioration continue des conditions de travail.
- ▶ ▶ **Le manque de connaissance sur la QVT et les RPS** est l'un des premiers obstacles auxquels sont confrontés les acteurs de la prévention.
- ▶ ▶ **La prévention de ces risques professionnels** passe nécessairement par la maîtrise en amont de certains concepts et principes théoriques. Connaître le vocabulaire utilisé, les facteurs de RPS, les conséquences encourues, etc., constitue déjà un premier pas dans l'identification des leviers d'action potentiels.
- ▶ ▶ **Ce premier chapitre** confère au lecteur un rappel des principales notions ainsi qu'un cadre d'analyse sur lequel s'appuyer tout au long de la mise en œuvre de la démarche.

La construction d'une culture commune et le développement de pratiques professionnelles partagées passent nécessairement par l'utilisation d'un même discours. L'engouement médiatique de ces dernières années pour les thématiques des risques psychosociaux (RPS) et de la qualité de vie au travail (QVT) a induit une réelle confusion dans l'utilisation de certaines terminologies.

Les démarches en entreprise initiées sur la QVT et/ou la prévention des RPS en sont bien le reflet avec une faible articulation des démarches, voire une mise en opposition entre ces approches.

Cette situation est dommageable car elle accroît à la fois les besoins en temps dédiés aux deux démarches mais vient aussi réduire l'efficacité de ces dernières et bien souvent impacter la qualité du dialogue social.

La prévention des RPS est pourtant une composante essentielle de la qualité de vie au travail. Il convient ainsi de traiter ces sujets dans une dynamique commune.

Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

Les difficultés d'émergence de la notion

Pendant de nombreuses années, les RPS étaient davantage qualifiés par l'usage des termes de « stress », « souffrance au travail », « harcèlement moral¹ ». La grande variété des thèmes mis sous le vocable de risques psychosociaux, et encore utilisés aujourd'hui, peut parfois être source de confusion. Il est en effet assez courant que les acteurs de prévention d'une même entreprise n'aient pas une culture partagée sur l'ensemble de ces concepts.

Plusieurs raisons expliquent les difficultés d'émergence de la notion de « risques psychosociaux » :

- La montée en compétence sur les questions de santé mentale au travail des acteurs de la prévention n'est que récente.
- Les professionnels avaient des craintes quant à la possibilité de traitement des RPS au sein de l'entreprise : difficultés à objectiver les facteurs de risque, forte imbrication entre les sphères privées et professionnelles.
- Les terminologies utilisées étaient génératrices d'imprécisions. Elles pouvaient recouvrir à la fois des causes et des conséquences du fait de la diversité des RPS mais également en raison de l'imbrication des différents facteurs entre eux. À titre d'exemple, le mot « stress » peut à la fois être utilisé pour caractériser une situation à risque mais également des troubles.

L'apparition de la notion de « risques psychosociaux » au sein des entreprises date des années 2006-2008. Elle correspond à la fois à une avancée des recherches scientifiques, à l'évolution de la réglementation et également à une prise de conscience des entreprises de la nécessité de

traiter ces « manifestations » (stress, mal-être, violence, etc.) dans une logique de prévention des « risques professionnels ».

Une définition des risques psychosociaux

À l'heure actuelle, il n'existe pas encore de définition reconnue des risques psychosociaux. Afin de partager un langage commun dans la suite de cet ouvrage, notre approche sera basée sur la définition de l'ANACT.

Extrait d'une définition de l'ANACT²

Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. [...] La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel.

Cette définition met en avant trois aspects :

- **Les RPS ont un caractère plurifactoriel** qui renvoie à la fois à des caractéristiques liées aux situations de travail³ et à la situation « particulière » de chaque salarié. En ce sens, les situations pathogènes sont le résultat de la combinaison entre différents facteurs.
- **Il est nécessaire de distinguer la notion de « risque »** (probabilité d'y être confronté) **de celle de « trouble »** (conséquence d'une exposition aux risques). Les troubles psychosociaux peuvent ainsi se manifester de différentes manières : stress, burn-out, violences externes ou internes (dont harcèlement moral), souffrance au travail, symptômes et pathologies révélant une décompensation sur la santé, etc.
- Les conséquences de l'exposition aux RPS peuvent avoir un impact en termes de **santé physique mais également mentale**. Autrement dit ne séparons pas le corps et l'esprit !

L'approche de cette problématique *via* la notion de « risques professionnels » clarifie ainsi la fonction des acteurs de la prévention au sein des entreprises.

FICHE PRATIQUE

ABORDER LA THÉMATIQUE DES RPS DANS UNE LOGIQUE DE RISQUES PROFESSIONNELS

Le concept de la prévention des risques psychosociaux est plus facilement appropriable en faisant le parallèle avec les autres risques professionnels et en s'appuyant sur les principes de la modélisation chronologique de l'accident du travail réalisée par la CARSAT⁴ (cf. [figure 1.1](#)).

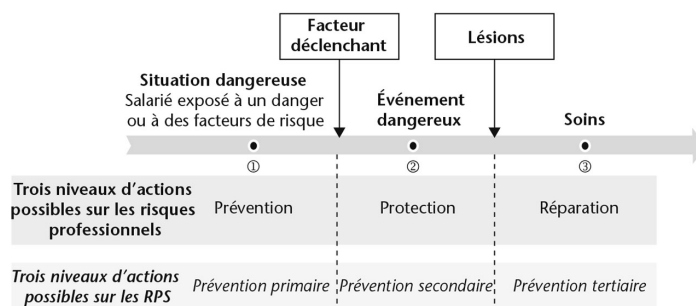


Figure 1.1 – Modélisation chronologique de l'accident du travail selon la CARSAT

① Un salarié se retrouve en situation dangereuse lorsqu'il est exposé à un danger ou à des facteurs de risque.

Agir en termes de prévention signifie de mettre en œuvre des mesures qui permettent d'éviter la situation dangereuse et/ou l'apparition du facteur déclenchant. Pour les risques psychosociaux, un salarié se retrouvera en situation dangereuse lorsqu'il sera exposé à des facteurs de RPS. Nous parlerons alors de « prévention primaire » pour les actions permettant d'agir directement sur les facteurs de RPS ou autrement dit les causes des RPS.

② Lorsque la situation dangereuse ou le facteur déclenchant ne peuvent être évités, il peut être possible d'agir en termes de protection.

Les actions de protection concernent les mesures permettant d'éviter ou de réduire le contact entre le salarié et le danger. Pour les RPS, ces mesures ayant pour finalité la protection sont dénommées sous le terme de « prévention secondaire ».

③ Enfin, lorsque l'accident du travail n'a pu être évité et que des lésions nécessitent la mise en œuvre de soins, il est nécessaire d'agir en termes de « réparation ». Pour les RPS, bien qu'il ne s'agisse pas de « prévention » au sens propre, il est d'usage de parler de « prévention tertiaire » pour les mesures visant à limiter les conséquences des troubles psychosociaux.

Respecter les principes de prévention prévus par l'article L. 4121 du Code du travail pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs nécessite ainsi de rechercher en premier lieu des mesures de prévention (prévention primaire), puis de protection (prévention secondaire), et ensuite de réparation (prévention tertiaire).

Agir en termes de prévention des RPS, c'est donc avant tout repérer les facteurs de déséquilibres présents dans l'organisation du travail⁵ et identifier les leviers d'action possibles.

La prégnance du risque dans les organisations actuelles du travail

À l'heure actuelle, les risques psychosociaux constituent un des risques majeurs pour la santé physique et mentale des salariés.

Selon l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail, les consultations pour RPS constituent la première cause de consultation pour pathologie professionnelle en France (année 2016).

L'Assurance maladie (branche risques professionnels) a publié récemment une étude⁶ qui alerte sur l'augmentation constante des affections psychiques liées au travail. Elle recense 10 000 cas de dépressions, troubles anxieux, stress post-traumatiques pour l'année 2016. La reconnaissance de ces maladies psychiques en maladies professionnelles est ainsi sept fois plus importante qu'en 2012.

Ces données sont à mettre en lien avec les résultats de l'enquête SUMER portant sur les conditions de travail des salariés en France. Cette enquête révèle qu'entre 2003 et 2010, toutes les catégories socioprofessionnelles ont connu une montée en force des situations de « tension au travail » avec un accroissement de la demande psychologique, le plus souvent associé à une baisse de la latitude décisionnelle (selon le questionnaire de Karasek). De 2010 à 2016, l'étude témoigne d'une poursuite du recul de l'autonomie des salariés mais d'une stabilisation des contraintes de rythme de travail et d'une baisse de certaines contraintes psychosociales (charge mentale en diminution, horaires moins contraignants, soutien social fort et stabilisation de la demande émotionnelle).

Des données statistiques françaises en cours d'évolution

À l'heure actuelle, trois principales enquêtes fournissent des données intéressantes sur l'exposition aux RPS des salariés français :

- L'enquête SUMER (réalisée en 2003, 2009 et 2016) qui permet d'obtenir une mesure de l'exposition au stress professionnel au regard du modèle de Karasek.
- L'enquête sur les conditions de travail (ECT), lancée par la DARES en 1978, puis reconduite en 1984, 1991, 1998, 2013 et 2019.

- L'enquête SIP (Santé et Itinéraire Professionnel), lancée fin 2006 et renouvelée en 2010.

Le collège sur le suivi statistique des RPS formé et réuni par l'Insee, dans le cadre d'un rapport intermédiaire, a élaboré une batterie d'une quarantaine d'indicateurs immédiatement disponibles dans les sources statistiques ci-dessus.

Fin 2015, la DARES a lancé une enquête dédiée aux risques psychosociaux⁷ en s'appuyant sur les conclusions du rapport final du collège d'expertise.

Cette montée du « malaise » dans la sphère professionnelle est une réalité qui correspond à une transformation profonde de l'économie (phénomène de tertiarisation), du travail et de son environnement.

L'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail, l'évolution des pratiques managériales, l'individualisation des objectifs, l'intensification du travail, sont autant de facteurs qui ont eu un impact défavorable sur les conditions de travail et la pénibilité.

Le déséquilibre qui existe entre les besoins de l'entreprise (productivité, qualité) et ceux des salariés (autonomie, reconnaissance professionnelle) s'accroît de plus en plus. Si ce déséquilibre a un impact certain sur le fonctionnement même de l'entreprise (absentéisme, turn-over, erreurs dans l'exécution des tâches, etc.), il génère par ailleurs des tensions au travail très souvent prises en charge individuellement par les salariés.

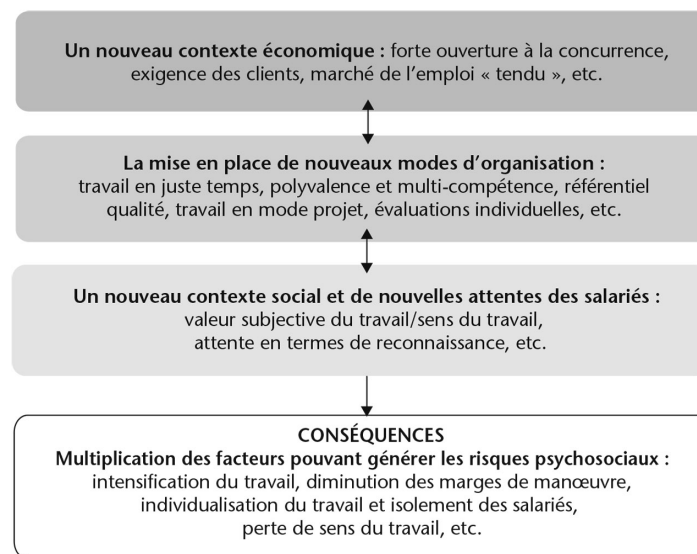


Figure 1.2 – Les transformations récentes venant accroître les risques psychosociaux

Pour les salariés, ces évolutions peuvent se traduire par une réelle remise en cause du sens du travail. Les sentiments d'une perte d'intérêt pour le contenu du travail, de « mal faire son travail », sont de plus en plus fréquents et créent une véritable remise en cause du rapport au travail.

Le contexte économique actuel (accentué par la crise internationale) renforce le besoin incessant d'adaptation des entreprises à la concurrence et implique la mise en place de systèmes évolutifs qui s'adaptent au plus près de la demande du marché. La transformation numérique, qui s'opère dans les entreprises, ne fait qu'accentuer le processus de changement, et impacte de nombreux métiers. À la recherche de solutions permettant d'accroître la productivité et de limiter les gaspillages, les entreprises sont notamment de plus en plus nombreuses à mettre en place des organisations du travail basées sur le *lean management*⁸. Ce contexte de changement continu peut être très mal vécu par certains salariés qui se sont fortement investis et ont développé et intégré des savoir-faire qui se trouvent remis en cause par les nouvelles prescriptions.

Rappelons à ce titre que le travail est l'une des modalités de construction de l'identité – un changement de processus peut ainsi être vécu comme un acte d'une extrême violence et être assimilé à une remise en cause des efforts consentis et des compétences développées jusqu'ici. Cette peur d'un changement, imposé de l'extérieur et sans concertation, mène parfois à des situations paradoxales où les salariés en viennent même à s'opposer à des modifications de processus qui pourraient améliorer leurs conditions de travail.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que des traces du taylorisme perdurent dans les organisations actuelles de travail. Ces situations s'observent non seulement dans les industries où le travail est très répétitif et le niveau de prescription élevé, mais également dans les entreprises du secteur tertiaire où le fonctionnement en « mode projet » a généré une segmentation de l'activité.

Les salariés se retrouvent ainsi en situation de « déséquilibre » avec un système de contraintes de plus en plus fort (procédures à respecter, reporting, trace d'activité, etc.) **et une visibilité moindre des résultats du travail réalisé** (impact sur le sens du travail).

Les établissements de la fonction publique sont également fortement concernés par l'impact de ces évolutions. De plus, contrairement aux idées

reçues, la question du « statut » des agents n'est que rarement protectrice au regard des RPS. Elle peut même dans certains cas favoriser le développement de pratiques de management pathogènes visant à « faire partir » les agents.

Conséquences et enjeux des risques psychosociaux

La prévention des RPS représente un enjeu pour l'ensemble des acteurs du monde du travail. Pour l'employeur, en dehors du respect du cadre réglementaire français, les actions de prévention menées à ce titre lui seront précieuses pour éviter l'apparition de dysfonctionnements organisationnels et l'obligation de faire face à des coûts directs et indirects. Pour les autres acteurs de la prévention (CSE, médecins du travail, syndicats, etc.), la prévention des RPS est un défi majeur en termes de contribution à la protection de la santé physique et mentale des salariés.

La réglementation en vigueur

La réglementation française relative à la prévention des risques psychosociaux est inscrite dans **les textes généraux en vigueur sur la prévention des risques professionnels** (en référence au décret du 5 novembre 2001 et à l'article R. 4121-1 du Code du travail qui prévoit que chaque employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs).

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a introduit dans le droit français deux principaux éléments sur la prévention des risques psychosociaux :

- introduction de nouveaux articles dans le Code du travail visant le harcèlement moral (articles L. 1152-1 à L. 1152-6) ;
- extension de la responsabilité de l'employeur dans la prévention de la santé non seulement physique mais également mentale des salariés de l'entreprise (article L. 4121 du Code du travail).

Extrait de l'article L. 4121 du Code du travail

- L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;
- 2° des actions d'information et de formation ;
- 3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

- L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

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

[.../...]

D'un point de vue réglementaire, les grandes avancées sur les risques psychosociaux ont été de pair avec une mobilisation importante des pouvoirs publics et des partenaires sociaux français⁹ :

- **L'accord national interprofessionnel sur le stress de 2008¹⁰** (transposition au niveau national de l'accord européen de 2004). Précisons que cet accord reprend les textes du Code du travail présenté aux paragraphes précédents.

L'Accord national interprofessionnel sur le stress

Définition de la notion de stress selon l'accord

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. »

Les apports de l'accord

L'accord interprofessionnel est ainsi une réelle avancée puisqu'il précise :

- le rôle de l'organisation du travail et des processus de travail comme facteurs de stress ;
- la responsabilité de l'employeur en termes de prévention : une action de prévention devant être entreprise dès qu'un problème de stress au travail a été identifié (que les facteurs aient une origine extérieure ou non au milieu du travail).

Par ailleurs, à la demande des organisations syndicales, la notion de stress « positif » a été supprimée de l'accord et marque ainsi un réel tournant dans la banalisation qui pouvait être faite des situations de tensions au travail.

- **Le plan d'urgence sur la prévention du stress en 2009** : suite à la multiplication des suicides en entreprise, le ministre du Travail de l'époque (Xavier Darcos) annonce, en octobre 2009, la mise en place d'un plan d'urgence sur la prévention des RPS. Un courrier a notamment été adressé le 10 décembre 2009 aux entreprises de plus de 1 000 salariés leur demandant d'ouvrir une négociation sur le stress. Dans le cadre de cette négociation, les entreprises avaient le choix :
 - soit de conclure un accord sur le fond ;
 - soit de conclure un accord de méthode sur le traitement de la question des RPS (cf. l'exemple présenté plus loin).
- À fin 2011, 600 accords ou plans d'action avaient été engagés par les entreprises dans le cadre du plan d'urgence sur la prévention du

stress, dont un très grand nombre d'entre eux étaient des accords de méthode¹¹.

- **L'accord interprofessionnel sur la prévention du harcèlement et des violences au travail de 2010** : il s'agit d'une transposition au niveau national de l'accord européen du 15 décembre 2006.
- **L'accord-cadre sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique (2013)** : cet accord vient prolonger et enrichir les actions prévues dans l'accord de 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique.

Le cadre réglementaire a également été enrichi ces dernières années via l'évolution conséquente de la jurisprudence¹². Une des grandes avancées concerne la question de la responsabilité de l'employeur, qui a désormais une « obligation de résultat » et non plus une seule obligation de moyens. La responsabilité de l'employeur est dès lors engagée quand le résultat n'est pas atteint¹³.

Ainsi, lorsque des facteurs de RPS sont identifiés dans une entreprise, l'employeur ne pourra pas limiter son action à la mise en œuvre de mesures de prévention tertiaire, au risque d'aller à l'encontre de son obligation de résultat.

Les conséquences des risques psychosociaux sur la santé des salariés

Les mécanismes physiologiques mis en jeu par les salariés pour faire face à une situation de forte exposition aux RPS peuvent engendrer des conséquences importantes sur leur santé physique et mentale. Il s'agit des phénomènes de « décompensation ». **Ces décompensations sont le résultat de trois facteurs** : les caractéristiques des situations de travail, l'intensité de la sollicitation et les mécanismes de défense développés par l'individu.

En cas de « déséquilibre » pour un salarié entre ses ressources et les contraintes de son environnement, des efforts d'adaptation de l'organisme sont rendus nécessaires (modifications de comportement, réactions physiologiques, etc.).

Quand le phénomène de « déséquilibre » s'installe dans la durée, les conséquences sur la santé des salariés peuvent être lourdes. **Les ressources**

dont disposent les salariés en termes d'adaptation ne sont pas infinies et risquent de s'épuiser si elles sont sollicitées trop fréquemment. À titre d'exemple, l'épuisement professionnel (ou burn-out) est l'une des conséquences possibles d'une sollicitation trop intense de l'organisme ne permettant pas à l'individu de pouvoir « récupérer » psychologiquement mais aussi physiquement suite à cette situation de « déséquilibre ». Si le travail « construit », il peut ainsi également « déconstruire ».

Par rapport à une situation de « déséquilibre », les mécanismes de défense possible des salariés ne sont pas identiques d'un individu à l'autre ; ils seront en partie spécifiques selon la structure de personnalité. C'est toutefois quand le salarié ne trouve plus de marges de manœuvre suffisantes pour « aménager » des modalités de travail respectant son équilibre mental que l'organisation va devenir pathogène.

L'appréhension des conséquences sur la santé est donc un phénomène complexe. Ainsi, dans certains cas, des salariés vont même développer des stratégies visant à « cacher » les éventuelles décompensations sur leur santé – les sentiments de « dévalorisation », « de ne pas être à la hauteur », « de culpabilité » favorisent en général ces situations.

“Témoignage

Sur les premiers mois du changement, je ne me suis pas rendu compte que je n'allais pas bien. J'ai voulu m'adapter au mieux à la nouvelle activité, mais je n'y arrivais pas... j'avais le sentiment d'en être incapable... Je me suis entêtée pour essayer d'atteindre les objectifs : j'arrivais plus tôt, je mangeais devant l'ordinateur... je me suis coupée peu à peu de mes collègues qui ne comprenaient pas mon attitude. Je crois que je ne voulais pas reconnaître que je n'y arrivais pas... et je ne voulais pas d'aide. Au bout de quelques mois, j'ai craqué en allant au travail et mon médecin traitant a souhaité m'arrêter. C'est seulement pendant mon arrêt maladie que j'ai réalisé que la formation et l'accompagnement n'avaient pas été suffisamment adaptés et que ce n'était pas ma faute...

**Une salariée ayant connu un changement de poste
suite à une restructuration**

Les travaux réalisés en psychopathologie du travail, à partir de cas cliniques, démontrent que les situations de travail « déséquilibrées » sont fortement pathogènes pour les individus qui y sont exposés, et ce, d'autant plus s'ils sont isolés du collectif de travail.

Dans ces situations à risque, la structure de personnalité des individus ne constitue pas une cause première de la souffrance au travail. Elle aura par contre une influence sur la forme de décompensation qu'auront les individus : troubles psychiques, troubles somatiques, etc. Les tableaux cliniques consécutifs à une exposition aux RPS sont désormais connus dans le monde médical.

Les conséquences sur la santé peuvent ainsi être de deux natures :

- des symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux ;
- des pathologies graves pour lesquelles certaines études ont montré l'existence d'un lien avéré avec une exposition forte aux RPS¹⁴.

Symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux	Pathologies diagnostiquées pouvant être en lien avec les risques psychosociaux
• Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête) • Sentiments de mal-être ou de souffrance • Crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail • Troubles du sommeil • Symptômes digestifs (coliques, gastralgies) • Malaises sur le lieu de travail • Consommation de médicaments psychoactifs • Conduites addictives • Idées suicidaires • Etc.	• Hypertension • Coronaropathies • Diabète • Troubles lipidiques • Troubles musculosquelettiques • Pathologie mentale • Infections à répétition • Dermatoses • État de stress post-traumatique • « Karôshi » (mort subite par accident vasculaire ou cérébral) • Etc.

Figure 1.3 – Les symptômes et pathologies en lien avec les RPS

La mise à jour des effets sur la santé d'une exposition aux RPS vient ainsi rejeter l'existence possible d'un « bon stress » comme facteur de motivation pour les salariés.

Les coûts générés pour les entreprises

Trop souvent non évaluées au regard des normes comptables et des systèmes de mesures dont disposent les entreprises françaises, **les conséquences des RPS représentent des coûts importants pouvant pénaliser le bon fonctionnement interne et altérer la performance économique¹⁵.**

Ces coûts peuvent être de différentes natures et être générés de manière directe ou indirecte :

- gestion de l'absentéisme, du turn-over ;
- remplacement du personnel ;
- accidents du travail ;
- maladies professionnelles ;
- diminution de la productivité (démotivation du personnel, rebuts, dysfonctionnements, etc.) ;
- dégradation du climat social ;
- atteinte à l'image de l'entreprise, etc.

Selon une étude réalisée par l'INRS en 2009, le coût lié au stress pouvait être estimé *a minima* en France entre 1,9 et 3 milliards d'euros.

En matière d'absentéisme notamment, les coûts générés par les RPS peuvent avoir un impact direct important. Selon la DARES (février 2013), seulement 2,5 % des salariés non exposés s'absentent pour des raisons de santé contre 7,5 % parmi les salariés exposés à trois contraintes psychosociales ou plus¹⁶. Les chiffres de 2018 révélés par Gras Savoye Willis Towers Watson montrent que, depuis 2014, le taux d'absentéisme en France a progressé de 16 %.

Face à la montée des RPS, la mise en place d'actions efficaces de prévention constitue ainsi un enjeu majeur également pour la performance des entreprises.

Un enjeu pour assurer une performance durable et globale

Dans le contexte actuel, la pérennité et le progrès des entreprises ne peuvent plus être mesurés uniquement à partir de l'aspect financier de leurs

activités : la manière dont elles se conduisent est désormais une nouvelle variable à prendre en compte. La notion de « performance globale » est à ce titre de plus en plus employée. Elle recouvre non seulement la performance économique mais aussi la performance environnementale et sociale des établissements.

De ce fait, la responsabilité des entreprises est élargie. Elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (syndicats, clients, fournisseurs, salariés, etc.) dont l'écoute est nécessaire pour répondre aux nouveaux enjeux de performance et de pérennité. La participation des salariés et la prise en compte du bien-être au travail sont de fait une constituante des axes de progrès à atteindre pour assurer une performance globale et durable.

L'émergence de normes relatives à la santé au travail

Plusieurs normes ont été créées au cours des dernières années définissant des critères de qualité sur les aspects des relations de travail, des conditions de travail et plus largement de la santé au travail.

Ces dernières mettent en avant le lien qui existe entre performance et qualité de vie au travail.

La norme ISO 26000 de l'AFNOR

Elle permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. Le critère 3 de cette norme établit 8 domaines à traiter relatifs aux ressources humaines, relations et conditions de travail.

La norme BNQ 9700-800 « Entreprise en santé » du Bureau de normalisation du Québec

Cette norme vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail par :

- l'intégration de la valeur de la santé des personnes dans le processus de gestion des entreprises ;
- la création de conditions favorables à la responsabilisation du personnel en regard de leur santé ;
- l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé.

La norme Santé et Sécurité psychologiques en milieu de travail du Bureau de normalisation du Québec

Les experts à l'origine de cette norme évoquent une rentabilité de 2,75 à 4 dollars canadiens par dollar investi dans la santé et la qualité de vie au travail et évaluent à + 12 % la productivité d'un employé actif physiquement.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été précisée par l'article 225 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 et le décret n° 2012-557 d'avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

Précisons à ce titre, que le nombre d'entreprises du CAC 40 ayant décidé d'intégrer la performance sociale dans la rémunération variable de certains collaborateurs a presque doublé en 5 ans¹⁷.

Qualité de vie au travail (QVT) : appréhender la notion et articuler la démarche à celle de la prévention des RPS

Depuis quelques années, le concept de la QVT émerge au sein des entreprises françaises. Issu du courant de la psychologie positive, ce concept suscite un intérêt important des directions d'entreprise percevant parfois cette approche comme plus favorable à la mise en place d'actions rapides et concrètes et centrée sur une dynamique plus positive que celle des RPS.

Trop souvent mises en opposition, ces deux approches nécessitent au contraire d'être articulées entre elles à la fois parce qu'elles regroupent des thématiques communes d'intervention mais également parce qu'elles répondent à des enjeux réglementaires spécifiques.

Une notion ancienne en plein essor dans les entreprises françaises

Si la notion de QVT est en plein essor depuis quelques années dans les entreprises françaises, les fondements de cette notion sont anciens. Apparue dès les années 1950 avec l'essoufflement du taylorisme et la prise en compte de l'importance de la qualité des relations de travail dans un but d'efficacité, le concept même de QVT apparaît explicitement au milieu des

années 1970 à travers des travaux portant notamment sur la santé psychologique au travail¹⁸.

Le conseil international de la qualité de vie au travail, créé en 1973 aux États-Unis, proposera ainsi une définition de la QVT basée sur quatre principaux domaines fondamentaux que nous retrouvons dans les principaux textes actuels traitant du sujet : l'intégrité physique ; l'intégrité psychique ; le développement du dialogue social ; l'équilibre vie au travail et hors travail.

Une mobilisation des pouvoirs publics et une réglementation incitant à agir pour la QVT

En France, même si le débat sur ces fondamentaux était bien présent, l'utilisation du terme QVT est récente dans le monde du travail.

Le peu d'attrait de la notion résulte notamment du fait que la QVT a été longtemps perçue comme se limitant à des facteurs périphériques au travail et non aux conditions de travail en elles-mêmes.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle marque un tournant important en France **en clarifiant le concept de QVT et en incitant les organisations à expérimenter dans le domaine.**

L'objet de l'accord national interprofessionnel de 2013

- Favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés.
- Augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux de la qualité de vie au travail en termes d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de la compétitivité de l'entreprise par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants.
- Faire de la qualité de vie au travail l'objet d'un dialogue social organisé et structurant.
- Fournir aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants un cadre qui permette d'identifier les aspects du travail sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés au quotidien et l'égalité professionnelle.
- Permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, donc la performance économique de l'entreprise.

La loi « Rebsamen » du 17 août 2015 sur le dialogue social va plus loin, en introduisant dans le Code du travail l'obligation dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives de négocier chaque année sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. Cette négociation doit avoir lieu tous les quatre ans selon le nouveau cadre juridique issu des ordonnances de 2017 (article L. 2242-1 du Code du travail).

Par ailleurs, le troisième plan Santé travail (2016-2020) adopté par le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) fixe comme un de ses objectifs stratégiques la qualité de vie au travail au sein des entreprises.

L'importance de ne pas « limiter » le concept de QVT à des actions visant uniquement la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

L'ANI de 2013 propose une définition de la QVT qui place cette notion au cœur même des organisations et bien au-delà des simples aspects périphériques du travail.

Définition de la QVT

« Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes, abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. »

Source : Extrait de l'ANI de 2013

Plus précisément, l'accord identifie dix éléments descriptifs de la qualité de vie au travail.

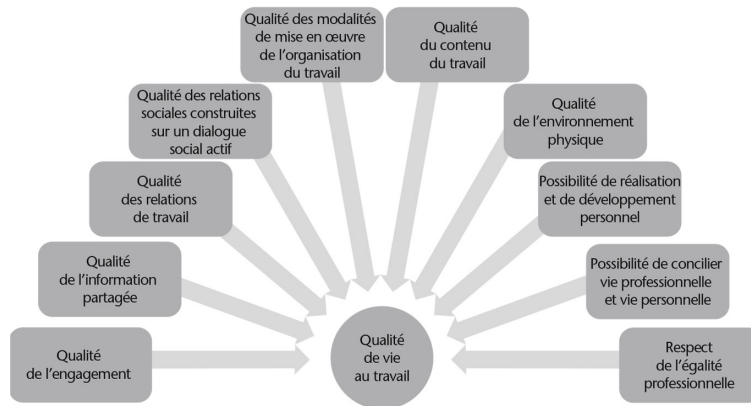


Figure 1.4 – Les éléments descriptifs de la QVT selon l’ANI de 2013

Une articulation avec la prévention des RPS essentielle à mettre en œuvre

Les concepts de QVT et RPS sont encore trop souvent mis en opposition au sein des entreprises. Deux principales raisons permettent de comprendre cette situation :

- L’approche de la QVT n’est pas toujours suffisamment centrée sur le travail comme le recommande l’ANI de 2013.
- Certains acteurs de l’entreprise privilégient l’approche QVT visant à identifier les ressources existantes ou pouvant être mobilisées à défaut d’une approche RPS centrée sur l’identification des risques ou dysfonctionnements existants. Cette posture tend alors à appauvrir les deux démarches alors que ces dernières ont une réelle complémentarité entre elles. Les notions de QVT et de RPS ne recouvrent pas des champs entièrement identiques mais elles ont toutefois de très nombreuses composantes communes (relations de travail, organisation du travail, contenu du travail, conduite du changement, etc.) et s’inscrivent toutes les deux dans une approche par le travail et le dialogue social.

Cette imbrication entre les deux notions et le fait de pouvoir articuler les deux démarches entre elles constitue un enjeu fort pour les entreprises, en termes d’efficacité.

Ainsi, pour une entreprise souhaitant agir sur la qualité de vie au travail, l'évaluation des RPS sera un élément de diagnostic essentiel pour définir les actions d'amélioration à mettre en œuvre et alimenter la négociation sur la QVT.

Cette dernière pourra être complétée dans un second temps par une réflexion sur des axes complémentaires plus spécifiques à la QVT : égalité professionnelle, conciliation vie privée / vie professionnelle, dialogue social.

Par ailleurs, le suivi des indicateurs de QVT pourra constituer une base d'évaluation intéressante pour mesurer l'efficacité des mesures de prévention des RPS mises en place.

Appréhender les RPS et la QVT autour de la notion d'« équilibre »

La notion d'« équilibre » revêt une importance cruciale pour comprendre les mécanismes en œuvre et identifier les priorités d'actions en matière de prévention des RPS et de QVT. Trop souvent, l'intervention sur les RPS se réalise en situation d'urgence et se focalise à tort sur le « facteur déclenchant » limitant ainsi la compréhension des causes réelles et des leviers d'actions. **Toute démarche interne de prévention des RPS consiste à repérer les « déséquilibres » pouvant être créés par les conditions de travail.**

À ce titre, les interventions que j'ai réalisées en entreprise m'ont permis de développer un outil d'analyse permettant de repérer ces éventuels « déséquilibres » et de déterminer les leviers d'actions prioritaires. L'élaboration de cet outil résulte à la fois d'une analyse des principaux modèles explicatifs du stress professionnel mais également de retours d'expérience issus de mes interventions de terrain.

Prendre appui sur les modèles explicatifs du stress professionnel

Plusieurs modèles scientifiques explicatifs du stress professionnel existent. Les deux modèles les plus utilisés s'inscrivent au cœur de la discipline sociologique : le modèle de Karasek et celui de Siegrist¹⁹.

■ Le modèle de Karasek (demande-contrôle)

Le modèle de Karasek repose sur la notion d'équilibre entre deux dimensions :

- la demande psychologique qui est associée aux exigences du poste de travail (quantité, complexité, contraintes de temps, etc.) ;
- la latitude décisionnelle qui recouvre à la fois l'autonomie dont disposent les salariés dans l'exercice de leur fonction et l'utilisation de leurs compétences.

Dans ce modèle, la situation la plus délétère pour l'individu en termes de risque pour la santé est celle qui associe une demande psychologique élevée à une faible latitude décisionnelle (situation dite de *job strain*).

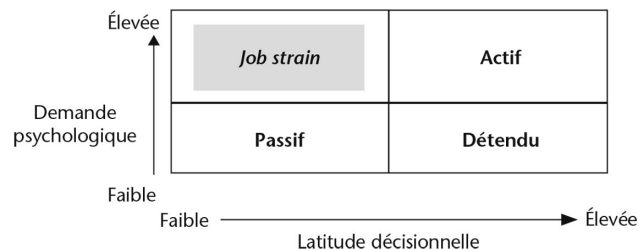


Figure 1.5 – Les situations à risque selon le modèle de Karasek

Une troisième dimension a été ajoutée à ce modèle par Johnson : le soutien social. Le manque de soutien social étant alors un facteur aggravant pour les salariés en situation de *job strain*.

■ Le modèle de Siegrist (effort-récompense)

Le modèle de Siegrist repose sur la notion d'équilibre entre la charge de l'effort que fournit l'individu et le sentiment de « récompense » qu'il peut avoir en retour²⁰.

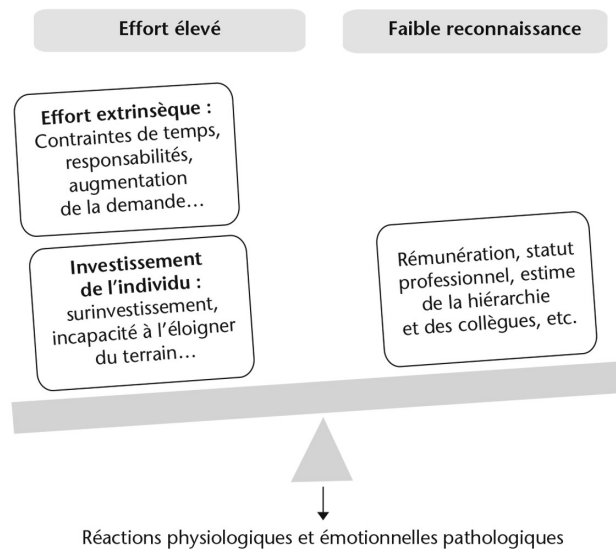


Figure 1.6 – Les situations à risque selon le modèle de Siegrist

Si chacun de ces modèles a une forte validité scientifique, les interventions de terrain permettent de constater qu'ils présentent certaines limites en raison de l'absence de prise en compte de certains facteurs tels que la conduite du changement, la définition des responsabilités au sein de l'entreprise, les modalités d'alerte en cas de difficultés, etc.

■ *Les apports du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux*

Les travaux du collège d'expertise préconisent de mettre en place des indicateurs nationaux pour suivre six types de facteurs de risques psychosociaux au travail (« indicateurs Gollac »).

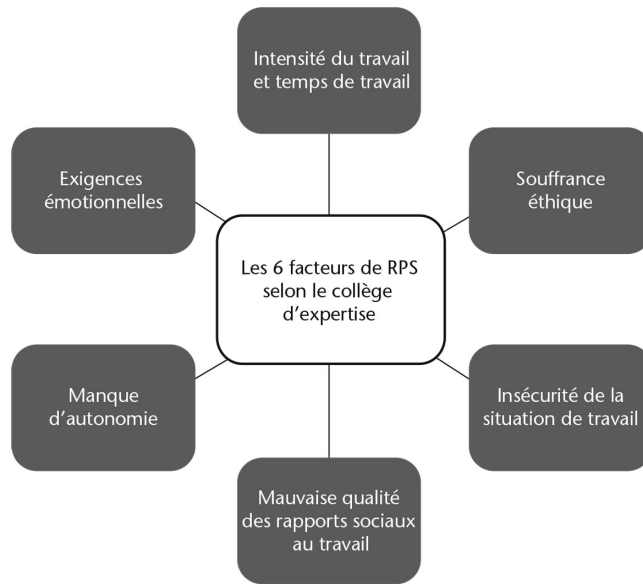


Figure 1.7 – Les 6 facteurs de RPS selon le collège d’expertise

En dehors du suivi statistique, ces six facteurs peuvent être utilisés comme un nouveau cadre d’analyse permettant de cibler les principaux domaines sur lesquels les acteurs de l’entreprise doivent nécessairement se questionner.

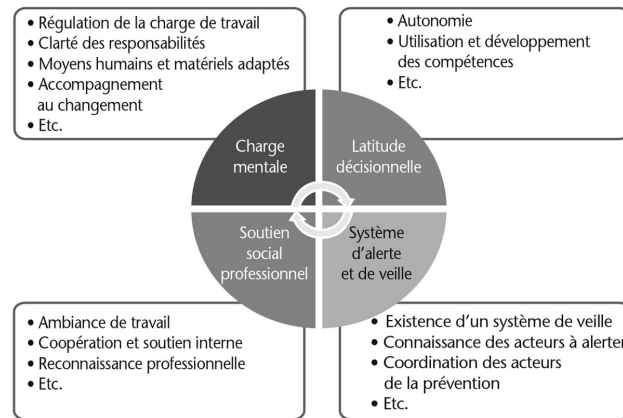
Le collège précise que ces facteurs ne doivent pas être envisagés séparément et que leurs effets dépendent aussi de la durée d’exposition. Par ailleurs, des événements traumatisants ou certains contextes (exemple : les restructurations) peuvent rendre plus sensible à certains de ces facteurs.

FICHE PRATIQUE

UN CADRE D’ANALYSE SIMPLE POUR IDENTIFIER LES RPS

En nous appuyant sur ces principaux modèles explicatifs (Karasek, Siegrist, indicateurs du collège d’expertise), les interventions conduites ces dernières années au sein des entreprises permettent de définir un cadre d’analyse centré sur quatre principales dimensions.

Figure 1.8 – Quatre principales dimension



s à analyser

La situation exposant le plus aux RPS (probabilité d'apparition de troubles) est celle pour laquelle vous identifiez la combinaison des quatre facteurs suivants :

- une charge mentale élevée²¹ ;
- une faible latitude décisionnelle ;
- un soutien social peu actif ;
- un système d'alerte et de veille défaillant.

L'intérêt de ce cadre d'analyse est triple :

- Il intègre de nouveaux facteurs dont l'expérience de terrain a révélé qu'ils pouvaient être à l'origine de déséquilibres.
- Il s'agit d'un outil simple d'utilisation qui peut être employé par l'ensemble des acteurs de la prévention dans les différents temps de la démarche de prévention.
- Il permet de repérer facilement les « déséquilibres » présents dans l'organisation du travail et ainsi de déterminer les leviers d'action les plus adaptés à chaque entreprise.

Sans être exhaustive, la [figure 1.9](#) référence les principaux facteurs qui sont analysés de manière systématique dans chacune des dimensions²².

“Témoignage

C'est sûr que, dans certains moments, la pression est très forte en cas d'incidents. Notre management en est conscient et ils essaient de faire au mieux pour nous laisser des marges de manœuvre suffisantes comme pour l'organisation des congés, ou voir avec nos collègues pour des remplacements, etc. La bonne ambiance au sein des équipes, surtout la nuit, cela nous motive tous... On est là pour se serrer les coudes. On est

en quelque sorte les garants de la sécurité de l'entreprise et c'est très valorisant...

Un agent de conduite dans une entreprise de chimie

Ainsi, un salarié confronté à une forte charge mentale ne sera pas en situation à risque si l'organisation lui permet par exemple de disposer de marges de manœuvre et d'un soutien de la part de sa hiérarchie ou de ses collègues.

Les principaux facteurs de déséquilibre en lien avec l'organisation du travail

Facteurs liés à la charge mentale

Horaires de travail irréguliers
Charge de travail non régulée (pics d'activité, non anticipation de la production, sous-charge de travail, etc.)
Non atteinte de la qualité souhaitée en termes de résultats
Travail répétitif
Entrecouplement des tâches
Non organisation de la gestion des aléas ou des incidents
Erreurs dans le travail pouvant entraîner des conséquences graves
Fort contrôle de l'activité par le management
Non adaptation des compétences des salariés à l'activité réalisée
Mises à disposition de moyens techniques et humains non adaptés
Manque de clarté dans la définition des responsabilités
Consignes non clairement définies et informations peu accessibles
Injonctions paradoxales (employeur/client/impératifs liés à la tâche)
Relations « difficiles » avec des acteurs externes à l'entreprise (client, public...)
Environnement de travail non adapté (locaux, ergonomie, etc.)
Déplacements fréquents
Évolution du métier (contenu, façon de travailler)
Évolution des conditions de travail
Accompagnement au changement insuffisant
Incertitude sur l'avenir de l'entreprise/Contexte économique

Facteurs liés à la latitude décisionnelle

Absence de marge de manœuvre
(procédures définies, délais imposés, rythmes de travail, etc.)
Impossibilité d'interrompre son travail en dehors des pauses réglementaires
Non consultation des salariés pour les décisions ayant un impact sur leur activité
Non utilisation de l'ensemble des compétences détenues et faibles perspectives de développement

Facteurs liés au soutien social professionnel

Mauvaise ambiance de travail
Mécanismes d'exclusion
Faible soutien de la hiérarchie et des collègues (faible appui technique, exclusion des plus fragiles, etc.)
Travail individuel / Isolement des salariés
Peu de modalités de reconnaissance professionnelle :
- Reconnaissance directe
- Salaire
- Perspectives de mobilité
- Sens du travail
- Etc.

Facteurs liés au système d'alerte et de veille

Non écoute des difficultés par le management
Non satisfaction sur les solutions apportées suite aux difficultés remontées
Communication interne non active (pas de réunion, entretien annuel d'évaluation non réalisé, ...)
Non connaissance des acteurs ressources (délégués du personnel, médecin du travail, etc.)
Absence ou non connaissance des procédures d'alerte

Figure 1.9 – Grille synthétique des facteurs de RPS

Centrer le diagnostic et l'action sur la sphère professionnelle

Rappelons que les causes des RPS sont plurifactorielles. C'est dans leur cumul que ces causes vont induire dans le temps des dysfonctionnements jusqu'à l'apparition d'une dégradation de la santé des salariés. L'exposition des salariés aux RPS peut ainsi être attribuable à des événements issus de l'évolution de la société, de l'organisation du travail dans laquelle ils exercent et de leur sphère personnelle (cf. [figure 1.9](#)).

Trop souvent encore, le premier réflexe des entreprises lorsqu'un salarié fait état de décompensations sur la santé est de s'interroger sur l'équilibre de sa vie privée. Si les facteurs en lien avec la sphère privée (structure de personnalité, situation sociale et familiale, etc.) peuvent venir aggraver ou *a contrario* améliorer la situation au travail des salariés, **le renvoi vers la sphère personnelle ne libère en aucun cas l'entreprise de ses responsabilités en matière de prévention.**

L'entreprise se doit d'être protectrice au regard de la santé mentale et physique des salariés. L'analogie avec d'autres risques professionnels est à ce titre intéressante à faire. Sous prétexte que certains salariés sont « allergiques » ou ont un « terrain plus sensible », devrait-on se désintéresser de la prévention du risque chimique au sein des entreprises ?

Au contraire, les difficultés personnelles (deuil, maladie, etc.), que tout individu est amené à rencontrer au cours de son parcours professionnel, sont à intégrer dans la politique de l'entreprise. Au même titre que nous le faisons pour les travailleurs handicapés, les conditions de travail doivent s'adapter aux capacités des salariés à un instant « T » afin d'éviter la mise en danger.

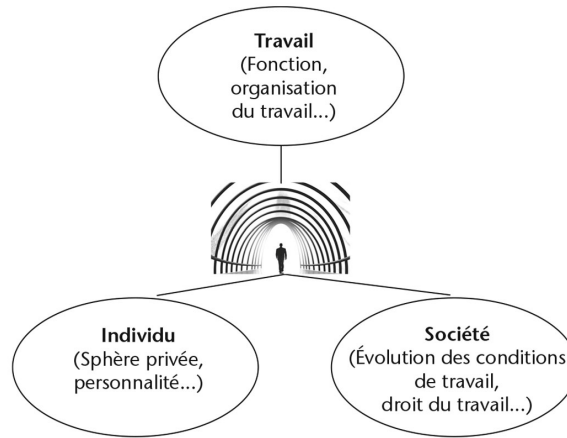


Figure 1.10 – Le caractère plurifactoriel des RPS

Par ailleurs, hormis l'orientation vers des professionnels médicaux ou sociaux²³, les acteurs de la prévention n'ont que très peu de marge de manœuvre pour agir sur les déséquilibres en lien avec la vie privée des salariés. Centrer l'analyse sur les facteurs de risque présents dans l'entreprise elle-même permet ainsi, à travers l'identification de situations critiques, de déterminer des leviers d'action sur lesquels il existe des marges de manœuvre suffisantes pour agir et ainsi améliorer la QVT.

***Utiliser les outils d'analyse ergonomique :
travail prescrit, travail réel, travail vécu***

C'est en utilisant les outils d'analyse ergonomique que vous allez pouvoir repérer les priorités d'action au sein de votre établissement.

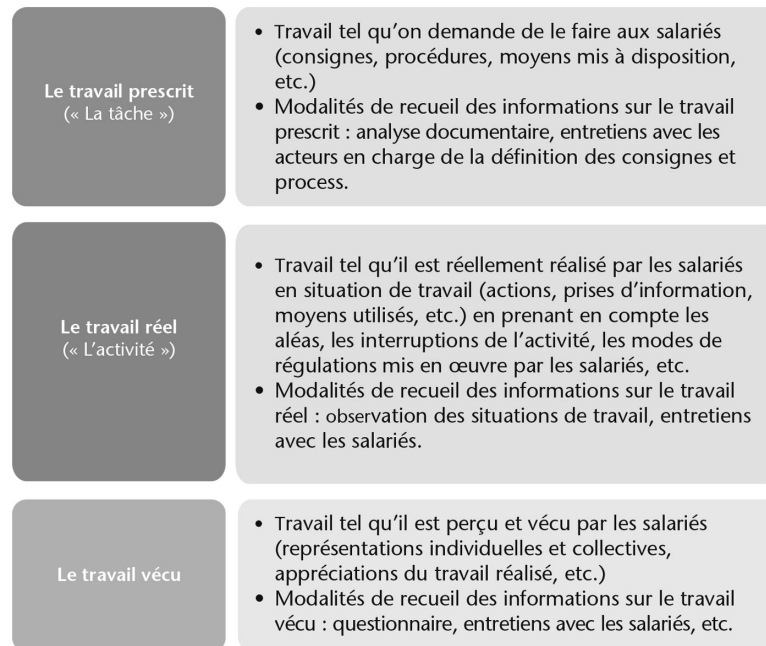


Figure 1.11 – Travail prescrit, travail réel, travail vécu

Le décalage entre « travail prescrit » et « travail réel » est particulièrement intéressant à analyser. Il permet d'identifier les efforts et pratiques d'ajustements mis en œuvre par les salariés pour réaliser le travail et ainsi d'identifier et prévenir certaines situations à risque : non-reconnaissance des efforts fournis, changements organisationnels ne prenant pas en compte le travail réel, prescription trop contraignante au regard du travail à réaliser, objectifs inatteignables, etc.

L'étude du travail vécu vous renseigne à la fois sur la manière qu'ont les salariés de vivre le travail prescrit, le travail réel mais également les écarts/tensions entre les deux. Elle apporte également des renseignements sur les représentations individuelles et collectives liées au travail et le sens qui est donné. Ces éléments sont essentiels à recueillir auprès des salariés pour comprendre comment certains facteurs de risque auront des conséquences plus fortement pathogènes pour les salariés.

L'analyse des décalages entre « travail prescrit, réel et vécu » doit être réalisée auprès de l'ensemble des catégories de salariés de l'établissement. À ce titre, le vécu du travail par les managers est une donnée particulièrement importante à prendre en compte pour appréhender les

difficultés auxquelles ils sont eux-mêmes confrontés et évaluer l'impact de ces dernières sur la manière dont ils prescrivent le travail aux équipes.

Prendre en compte l'histoire de l'entreprise et des salariés...

L'identification des facteurs de RPS ne peut s'arrêter à une analyse « statique » de l'organisation et des conditions de travail. « L'histoire » de l'entreprise et des salariés est un élément crucial pour comprendre les mécanismes qui se jouent au sein de l'entreprise.

Cette prise en compte doit passer par l'analyse de deux aspects :

- la culture et les transformations de l'entreprise : l'annonce d'un développement de l'offshore n'aura pas le même impact pour une entreprise internationale que pour une entreprise qui s'est construite autour d'une culture familiale ;
- le parcours professionnel des salariés : un salarié ayant vécu de multiples restructurations au cours de sa carrière ne réagira pas de la même manière qu'un jeune embauché à l'annonce d'un nouveau processus de changement.

Comprendre l'histoire vous permettra ainsi de mesurer l'impact potentiel de certains facteurs de risque que vous auriez pu sous-estimer en restant sur une analyse « statique ».

Le processus général de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT

La prévention des RPS doit nécessairement être inscrite dans le processus général de prévention des risques professionnels.

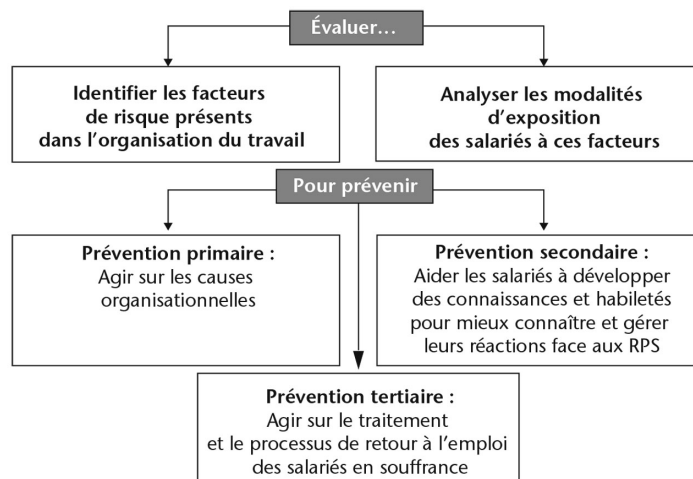


Figure 1.12 – Le processus de prévention des RPS

La démarche se déroule ainsi **en trois principaux temps** :

- l'évaluation des RPS à travers la réalisation d'un diagnostic interne : identification des facteurs à risque dans l'organisation du travail et des catégories de salariés les plus exposés ([chapitre 2](#)) ;
- l'approfondissement du diagnostic sur des thématiques complémentaires propres à la QVT : égalité professionnelle, conciliation vie privée/vie professionnelle, télétravail, dialogue social, etc. (chapitre 2) ;
- la prévention : mise en place d'actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire ([chapitre 3](#)).

Une fois la démarche effectuée, les actions de prévention devront nécessairement être évaluées et un système de veille mis en place ([chapitre 4](#)).

FICHE PRATIQUE

COMPRENDRE LES TROIS NIVEAUX DE PRÉVENTION

- **La prévention primaire** consiste à combattre les risques à la source. Elle agit en amont des facteurs de RPS pour les éliminer ou à défaut les réduire. Elle est centrée sur le travail et son organisation, et renvoie à une démarche de prévention collective des risques (par exemple régulation de la charge de travail, assurer une lisibilité des responsabilités, etc.).

- **La prévention secondaire** relève de la gestion individuelle des RPS. Son but est de renforcer la résistance des salariés aux facteurs de RPS (par exemple coaching, formation à la gestion du stress, etc.). Elle ne s'attaque pas aux causes réelles du problème et son effet peut ne pas être durable.
- **La prévention tertiaire** relève de la prise en charge des salariés en souffrance et a pour vocation d'apporter une réponse d'urgence pour éviter que leur état de santé ne se dégrade (par exemple cellule d'écoute, numéro vert, prise en charge médicale). En cas de situations graves et dégradées, ce type de mesure est indispensable mais en aucun cas suffisant.

Les préalables au lancement de la démarche

Mobiliser les acteurs internes autour de la démarche

Le caractère plurifactoriel des RPS et de la QVT implique la mobilisation d'acteurs internes et externes à l'entreprise qui permette de réunir d'un point de vue disciplinaire différents champs de compétences. Les acteurs à mobiliser dépendent des caractéristiques de chaque entreprise mais également de la disponibilité de chacun d'entre eux²⁴. L'organisation d'une première réunion entre les différents acteurs compétents en amont du lancement de la démarche permet de définir le rôle à jouer par chaque acteur et d'identifier les attentes et contraintes de chacun.



Figure 1.13 – Les acteurs à mobiliser

Pour un fonctionnement adéquat de la démarche, il faut s'assurer que les acteurs suivants soient bien associés :

- **la direction** : responsable de la mise en œuvre de la démarche et des engagements à prendre en termes de prévention et apport de connaissance sur la sphère RH et organisationnelle ;
- **le CSE (dont les membres de la CSSCT et les représentants de proximité)** : fonction d'alerte et de veille et apport de connaissance sur les difficultés rencontrées par les salariés ;
- **le médecin du travail** : fonction d'alerte au regard des visites médicales et d'entreprise et apport de connaissances sur la sphère médicale ;
- **les différents niveaux d'encadrants** : apport de connaissance sur le fonctionnement des équipes, identification de leurs propres contraintes et des moyens nécessaires pour pouvoir contribuer à prévenir les RPS ;
- **les salariés²⁵** : identification des déséquilibres en lien avec les conditions de travail et apport de solutions au regard des difficultés rencontrées.

La loi du 20 juillet 2011, portant réforme de la médecine du travail, a introduit l'obligation pour les employeurs de désigner une personne compétente pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels (article L. 4644-1 du Code du travail).

Si les compétences dans l'entreprise ne permettent pas d'organiser ces activités, l'employeur peut faire appel, après avis du CSE, à un IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels) appartenant au service de santé au travail ou externe.

Pour la mise en place d'une réelle dynamique d'échange, trois principes sont à respecter :

- **désigner un responsable de projet** en charge d'assurer la coordination de la mission et la transmission des informations à l'ensemble des acteurs (à ce titre, il convient d'être vigilant à la désignation d'une personne ayant été formée sur la prévention des

RPS et sachant dialoguer avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise) ;

- **constituer un comité de pilotage (COPIL)** afin d'assurer un suivi pluridisciplinaire au cours des différentes phases de la démarche et de favoriser la création d'une culture commune autour des RPS ;
- **identifier un référent au sein de l'équipe direction** permettant une prise de décision rapide au regard des avancées de la démarche et des actions préventives à mettre en œuvre.

La rédaction d'un accord de méthode

Afin de lancer la démarche, la signature d'un accord de méthode entre la direction et les organisations syndicales²⁶ est conseillée.

La signature d'un tel accord permet de :

- définir précisément et collectivement la méthodologie qui va être employée ;
- lancer la démarche dans un climat social favorable.

La constitution d'un accord de méthode

S'il n'existe pas d'accord de méthode « type », vous trouverez ci-dessous un exemple des principaux articles qui peuvent figurer dans un tel document.

Article 1 : Le contexte

- Le cadre réglementaire
- La situation de l'entreprise

Article 2 : Le champ d'application de l'accord

- Liste du périmètre de l'accord dans le cas de plusieurs entreprises ou établissements.

Article 3 : Les acteurs de la prévention des risques pour la santé et la sécurité au travail

- Rappels des responsabilités et missions des différents acteurs en matière de prévention des RPS et de QVT :
 - L'employeur
 - Le CSE
 - Le médecin du travail

Article 4 : La méthodologie mise en place pour la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration de la QVT

- Définition de la notion de risques psychosociaux
- **Étape 1** : Constitution d'un comité de pilotage
- **Étape 2** : Formation des membres du comité de pilotage à la thématique des RPS et de la QVT
- **Étape 3** : Évaluation des facteurs de risque présents dans l'entreprise
 - L'évaluation portera sur les facteurs présents dans l'entreprise
 - Le recours à un expert
 - La méthodologie utilisée
- **Étape 4** : Construction du plan d'action pour agir

Ce plan d'action comportera sur les RPS trois niveaux de mesures :

 - prévention primaire (actions sur les causes des RPS)
 - prévention secondaire (limiter les effets des RPS)
 - prévention tertiaire (aider les salariés en souffrance)
- **Étape 5** : Suivi du plan d'action et veille
 - Modalités de suivi en CSE
 - Évaluation de l'efficacité des mesures de prévention
 - Mise en place d'indicateurs d'alerte (RH, fonctionnement de l'entreprise, médicaux, etc.)

Article 5 :

Article 6 :

Article 7 : Suivi de l'accord, durée, révision et dénonciation de l'accord

Établir un climat de confiance avec les salariés en reconnaissant l'existence des RPS

Le déni de la réalité du risque psychosocial au sein des entreprises est très fréquent et peut résulter de plusieurs facteurs :

- une « peur » des acteurs internes de s'engager sur une thématique parfois « mal maîtrisée » ;
- des réticences à réinterroger certaines pratiques internes (RH, management, process, etc.) ;
- un sentiment de culpabilité de la hiérarchie ou des collègues de travail, etc.

Le déni peut être véhiculé par les salariés en souffrance eux-mêmes. La non-verbalisation des difficultés correspond en général à un mécanisme de défense leur permettant de « tenir » à court terme face aux déséquilibres ressentis. Dans la mise en place d'une démarche de prévention des RPS, il est nécessaire pour établir un climat de confiance de reconnaître la possibilité que les salariés souffrent.

Seul ce préalable permettra :

- la réalisation d'un diagnostic précis basé sur le vécu des salariés à travers la levée des freins à la verbalisation ;
- l'association de l'ensemble des acteurs internes à la démarche ;
- le repérage d'indicateurs d'alerte à travers le signalement de situations à risque avant que celles-ci ne soient trop dégradées.

Une communication préalable au lancement de la démarche²⁷ favorise cette reconnaissance et une première prise de confiance des salariés.

L'essentiel

- ► **Les RPS et la QVT** ont de nombreuses thématiques communes. L'articulation entre ces deux démarches est essentielle pour établir un plan d'action précis et opérationnel.
- ► **Les causes des risques psychosociaux** sont plurifactorielles et attribuables à des événements issus de la société, de l'organisation du travail et de la sphère personnelle des individus. En tant qu'acteur de la prévention, vous ne pourrez agir que sur les facteurs de risque présents dans l'entreprise ; il est donc important de faire abstraction des facteurs individuels.
- ► **D'après les principaux modèles explicatifs** (Karasek, Siegrist) et les expérimentations de terrain, la situation la plus à risque survient quand le salarié est exposé à un niveau élevé de charge mentale alors qu'il ne dispose que de peu de latitude décisionnelle, d'un faible soutien social professionnel et d'un système d'alerte et de veille peu actif.

- ▶ ▶ **Au-delà de la préservation de la santé des salariés**, le lancement d'une démarche de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT a également des incidences sur la performance de l'entreprise et le respect du cadre réglementaire.
- ▶ ▶ **Pour lancer la démarche**, cinq principes préalables sont à respecter :
 - désigner un responsable de projet ;
 - associer l'ensemble des acteurs de la prévention de l'entreprise *via* la mise en place d'un comité de pilotage (direction, CSE, médecin du travail, préventeur, etc.) ;
 - identifier un référent au sein de l'équipe de direction (interlocuteur direct pour la prise de décision) ;
 - former les membres du comité de pilotage afin de parler le même langage et de partager une culture commune ;
 - établir un climat de confiance avec les salariés en reconnaissant l'existence des RPS.

Chapitre 2

Évaluer les risques psychosociaux et réaliser le diagnostic QVT

Executive summary

- ▶ ▶ **Les notions présentées dans le [chapitre 1](#)** représentent un socle de connaissance essentiel à maîtriser pour évaluer les RPS et réaliser le diagnostic QVT au sein de votre établissement.
- ▶ ▶ **L'évaluation des risques psychosociaux** constitue la première étape de toute démarche de prévention. La crainte de ne pas réussir à objectiver les facteurs de risque conduit très souvent les acteurs de l'entreprise à minimiser l'importance de cette étape, pourtant essentielle pour élaborer un plan d'action.
- ▶ ▶ **Cette évaluation** est également un outil essentiel pour alimenter le diagnostic et la négociation QVT. Elle peut être complétée par une réflexion sur des thématiques spécifiques à la QVT.
- ▶ ▶ **Le présent chapitre** a ainsi pour objet de vous informer sur les méthodes permettant de réaliser ce diagnostic et cette évaluation.

L'évaluation des RPS est une étape essentielle pour identifier les priorités d'actions en matière de QVT.

Cette dernière pourra être enrichie dans un second temps par une réflexion portant sur des thématiques spécifiques à la QVT selon la situation de l'entreprise (égalité professionnelle, dialogue social, etc.).

Concernant l'évaluation des RPS, le choix de la méthode va dépendre de la taille de l'établissement et de son contexte (évaluations antérieures, compétences internes mobilisables, secteur d'activité, etc.).

Deux méthodes simples et illustrées vous sont ainsi présentées :

- la cartographie des risques psychosociaux (méthode adaptée aux établissements de plus de 200 salariés) ;

- le diagnostic par groupes de travail (méthode plus particulièrement adaptée aux entités de petite taille : TPE, PME, service spécifique).

Ces deux méthodes ont en commun une première phase de démarrage constituée de deux étapes :

- la mise en place du comité de pilotage ;
- l'élaboration d'une communication interne auprès des salariés.

Attention, la réalisation d'une évaluation des RPS nécessite la maîtrise de compétences techniques spécifiques (conduite d'entretien, analyse statistique, etc.) et la garantie d'une neutralité dans le traitement des résultats que bien souvent seule une personne externe à l'entreprise est en mesure de réaliser. L'acquisition d'une connaissance sur les différentes méthodes d'évaluation doit ainsi vous permettre à la fois de vous appuyer dans la mise en œuvre de certains aspects de la démarche mais également dans le choix d'un prestataire.

De nombreux guides méthodologiques spécifiques à certains secteurs d'activité peuvent par ailleurs être consultés pour personnaliser la démarche aux caractéristiques de votre établissement : médico-social, fonction publique¹, etc.

La mise en place du comité de pilotage

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, la mise en place d'un comité de pilotage est un élément déterminant dans la réussite d'une démarche QVT et de prévention des RPS.

Le rôle du comité de pilotage

Le comité de pilotage (COPIL) a un rôle propre, qui ne doit en aucun cas se substituer à celui des autres instances de l'entreprise : Comité de direction, CSE², organisations syndicales. En respectant les prérogatives de chaque instance, il vient au contraire, sur des aspects techniques, alimenter leur réflexion pour les aider dans la prise de décision.

Les fonctions principales du COPIL sont les suivantes :

- associer les acteurs de la prévention : DRH, IRP, médecin du travail, etc. ;
- construire une culture partagée sur la thématique des RPS et de la QVT ;
- valider le déroulement des différentes étapes de la démarche de prévention ;
- diffuser l'information et aider à la communication au sein des équipes de salariés sur la démarche engagée ;
- débattre et analyser les résultats du diagnostic ;
- proposer des mesures de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT à l'équipe de direction, aux managers, au CSE ;
- appuyer la mise en œuvre des actions.

Quelle composition choisir ?

Pour qu'un COPIL soit efficace, la taille du groupe doit permettre l'expression de tous les participants (de 8 à 12 personnes environ). Il est utile de rappeler aux participants qu'**un engagement dans la durée est nécessaire**.

Le noyau central du comité de pilotage est composé des acteurs suivants :

- les acteurs internes de la prévention : direction (dirigeant et DRH), CSE, préventeur, etc. ;
- le médecin du travail.

En fonction des caractéristiques de l'établissement et du climat social lors du lancement de la démarche, l'association de salariés au comité de pilotage peut s'avérer très enrichissante. Un représentant des principales fonctions (management, fonctions techniques, fonctions tertiaires, etc.) peut ainsi être convié à la réflexion du groupe.

Pour faciliter la mise en œuvre de la démarche, **il est fortement recommandé de faire appel à un intervenant externe spécialisé sur la prévention des RPS³ et la QVT**.

FAIRE INTERVENIR UN INTERVENANT EXTERNE

Les raisons qui peuvent vous décider à recourir à un intervenant externe

- Il vous aide à vous former sur l'évaluation et la prévention des RPS.
- Il est disponible et peut ainsi assurer un pilotage de la mission de manière continue.
- Il dispose de compétences techniques pointues (traitement quantitatif, conduite d'entretiens, etc.).
- Il a une obligation de neutralité et de confidentialité, ce qui favorise le dialogue interne et la prise de confiance des salariés pour s'exprimer librement sur les difficultés rencontrées.

Comment choisir l'intervenant ?

- Vérifier que l'intervenant est habilité IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels).
- Valider ses expériences et références sur la thématique des RPS, de la QVT et du dialogue social.
- Demander systématiquement après une première rencontre qu'il rédige un cahier des charges précis sur la méthode employée.
- Apporter une attention particulière à la qualité pédagogique de l'intervention (transfert de savoirs) et aux modalités d'accompagnement proposées.
- Réaliser le choix de l'intervenant de manière concertée en comité de pilotage et avec l'accord des partenaires sociaux.

Selon la taille de votre établissement et votre secteur d'activité, des aides financières peuvent vous être accordées pour bénéficier de l'appui d'un consultant. Pour plus d'informations sur cette possibilité, prenez contact auprès des acteurs de la prévention de votre région : DIRECCT (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail), ARACT (Agence régionale d'amélioration des conditions de travail), etc.

Le contenu de la première réunion

La durée de la première réunion du comité de pilotage est à déterminer selon la disponibilité des différents acteurs (1/2 à 1 journée).

Cette réunion peut être constituée de cinq principaux temps :

- présentation synthétique de l'objectif de la démarche engagée et du rôle attendu du comité de pilotage ;
- sensibilisation à la prévention des RPS et à la QVT (de préférence *via* l'animation par un intervenant externe)⁴ ;
- débat sur le sujet et réalisation d'un pré-diagnostic des facteurs de risque présents dans l'entreprise ;
- présentation par le porteur de projet du déroulement de la démarche ;
- définition d'un calendrier prévisionnel⁵ et arrêt des principales dates de rencontre du comité de pilotage :
 - 2^e COPIL : présentation précise de la méthodologie employée pour réaliser l'évaluation (questionnaire, composition des groupes de travail, etc.) ;
 - 3^e COPIL : présentation et analyse des résultats du diagnostic ;
 - 4^e COPIL : réflexion sur le plan de prévention à mettre en œuvre.

L'élaboration d'une communication interne auprès des salariés

Le lancement d'une démarche de prévention des RPS et de QVT ne peut se faire sans une adhésion forte des salariés. De ce fait, **il est important d'assurer une communication tout au long du processus** à la fois pour informer les salariés, les associer, mais également les rassurer au regard de la confidentialité des données qui seront traitées.

Chaque établissement doit choisir les canaux de communication les plus en adéquation avec sa culture interne (courrier annexé à la fiche de paie, affichage, messagerie, etc.). Si la communication écrite doit être privilégiée (même information pour tous), elle peut également être relayée par une communication orale au sein des réunions de service, ou bien de manière spontanée par les différents membres du comité de pilotage.

Le courrier ci-après vous donne un exemple du type de communication (cas de la cartographie des RPS) qui peut être réalisée dans un premier temps. La double signature « direction – secrétaire du CSE » est un facteur favorisant généralement la prise de confiance des salariés.

FICHE PRATIQUE

MODÈLE DE COURRIER POUR ANNONCER AUX SALARIÉS LE LANCEMENT DE LA DÉMARCHE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels, une **mission de cartographie des risques psychosociaux va être réalisée au sein de notre établissement.**

Celle-ci aura pour objectif d'évaluer le degré d'exposition aux risques psychosociaux, d'identifier des mesures de prévention à mettre en place au sein de notre entreprise et de contribuer à l'amélioration de la QVT.

Votre participation dans la démarche engagée sera un des facteurs clés de sa réussite.

À ce titre, vous serez sollicité au cours des différentes étapes :

- pour répondre à un questionnaire (confidentiel) relatif à vos conditions de travail ;
- pour participer à des entretiens (collectifs ou individuels) et à des séances de travail.

Nous nous engageons tout au long de la démarche à garantir la confidentialité des propos échangés.

Pour assurer un suivi de la mission, un comité de pilotage a été créé.

Il est composé des membres suivants :

Si vous souhaitez des informations complémentaires, nous vous proposons de prendre contact avec un des membres cités ci-dessus.

Cordialement

La Direction – Le Secrétaire du CSE

La cartographie des risques psychosociaux

Qu'est-ce qu'une cartographie des risques psychosociaux ?

La finalité de la cartographie est d'évaluer le degré d'exposition des salariés au risque psychosocial et d'identifier précisément les causes organisationnelles de la souffrance au travail.

La démarche de cartographie passe nécessairement par la mise en place d'une enquête quantitative relative aux conditions de travail de l'entreprise⁶.

Proposée à l'ensemble des salariés de l'établissement, cette enquête va permettre, *via* une vision collective de la situation, d'objectiver les processus qui peuvent exposer des salariés à des difficultés de type psychosocial, de manière à exercer l'action préventive adéquate.

En ce sens, la cartographie va permettre de dépasser les interrogations que tout acteur de la prévention est en droit de se poser quant à l'analyse qui peut être faite des plaintes individuelles.

Cette méthodologie est particulièrement adaptée aux établissements de plus de 200 salariés pour lesquels l'identification des zones à risque est parfois complexe (hétérogénéité des situations, organisation matricielle, etc.). Le recours à un questionnaire va permettre d'identifier plus facilement les populations à risque et ainsi constituer une réelle économie de temps sur la démarche de diagnostic engagée.

La réalisation d'une cartographie des RPS se décline en sept principales étapes dont le contenu sera décliné tout au long de cette partie.

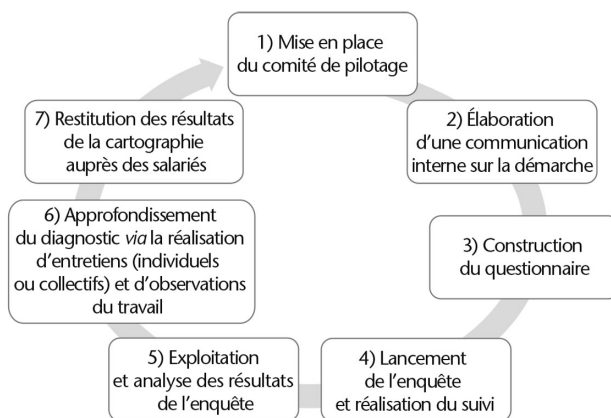


Figure 2.1 – Les étapes à respecter pour réaliser une cartographie des RPS

Comment choisir et adapter le questionnaire ?

Quel questionnaire choisir ? Doit-on s'appuyer sur des modèles validés scientifiquement ? Peut-on personnaliser un questionnaire pour son entreprise ? Autant de questions que vous pouvez vous poser au moment de lancer une évaluation au sein de votre entreprise. Le choix du questionnaire

constitue une étape délicate. La pertinence de l'outil est déterminante à la fois sur la participation des salariés et sur les résultats que vous allez pouvoir exploiter.

Trop souvent, les entreprises font le choix d'utiliser des questionnaires « standardisés » (par exemple Karasek) sans se questionner en amont sur les objectifs. L'opérationnalité des résultats obtenus ne permet alors pas toujours d'être une ressource sur laquelle s'appuyer pour élaborer un plan de prévention efficace. Choisir un questionnaire consiste donc en premier lieu à s'interroger sur les facteurs que l'on cherche à évaluer.

Pour être un outil efficace, le questionnaire doit permettre de répondre à trois principaux critères :

- la détermination d'un niveau chiffré d'exposition aux RPS ;
- l'obtention de résultats précis et adaptés à l'entreprise permettant d'identifier plus facilement les leviers d'action pertinents ;
- l'appui sur une échelle de stress reconnue scientifiquement.

L'utilisation d'un questionnaire « mixte » (constitué d'une partie personnalisée et d'une autre « standardisée ») **constitue bien souvent la solution la plus adaptée pour évaluer les RPS dans une entité donnée.**

Si la construction de ce questionnaire demande certes un investissement de départ plus important, elle sera facilitée par l'appui que vous pourrez prendre sur le cadre d'analyse proposé au chapitre 1 (cf. [figure 1.8](#)) ainsi que sur les exemples qui vont suivre.

■ *Connaître les différents questionnaires « standardisés »*

La connaissance des différents types de questionnaires standardisés est un préalable pour construire son propre outil d'évaluation.

Deux types de questionnaires standardisés existent.

- **Les instruments d'identification des facteurs de risques psychosociaux** : mesure du stress selon l'organisation et l'environnement de travail. Par exemple :
 - le « questionnaire de Karasek » (29 questions) qui permet de mesurer les situations de *job strain* : forte demande psychologique/faible latitude décisionnelle ;

- le « Wocccq package » (80 questions) qui est une méthode de diagnostic des risques psychosociaux et du stress en particulier lié au travail.

	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1 – Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
2 – Mon travail nécessite un niveau élevé de qualification	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
3 – Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
4 – Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
7 – Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
9 – Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
6 – Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
5 – J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
8 – J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

Figure 2.2 – Extrait du questionnaire de Karasek (version francisée validée)

1. Je participe aux prises de décision qui concernent directement mes tâches.	1	2	3	4
2. Je sais exactement ce que mes collègues attendent de moi dans le travail.	1	2	3	4
3. Je suis exposé(e) à des « agressions ».	1	2	3	4
4. Je connais mon plan de travail suffisamment à l'avance.	1	2	3	4
5. Je dois travailler vraiment très intensément et sans relâche.	1	2	3	4
6. Je peux déterminer moi-même quand une opération doit être exécutée.	1	2	3	4
7. Je travaille à un niveau qui ne correspond pas à mon niveau de compétence.	1	2	3	4
8. S'il y a un incident, je parviens à réorganiser le travail de manière satisfaisante.	1	2	3	4
9. Je peux sans inconvénient quitter ma tâche pendant quelques instants.	1	2	3	4

Figure 2.3 – Extrait du Wocccq⁷

Cependant, si ces questionnaires sont fréquemment utilisés, ils présentent plusieurs limites :

- le vocabulaire n'est pas adapté à la culture de chaque entreprise et peut venir limiter la participation des salariés ;
- certains facteurs de risque ne sont pas évalués (par exemple, les modalités d'alerte) et les thématiques complémentaires à la QVT ne sont pas intégrées ;
- l'exploitation des résultats ne permet pas toujours d'aboutir à une vision précise des leviers de régulation adaptés à l'établissement.
- **Les instruments de mesure de l'état psychique d'un individu :** mesure du stress en termes de trouble psychosocial. Exemple :
 - le questionnaire GHQ12 (cf. [figure 2.4](#)) reposant sur une échelle validée : ce test est fréquemment utilisé par les médecins du travail pour déceler les troubles de l'anxiété et la dépression. L'intérêt de la forme des questions est de prendre l'individu comme son propre témoin puisque toutes les questions demandent de se situer par rapport à l'habitude.

Utilisés seuls, ces questionnaires donnent des résultats sur l'état de santé des salariés qui sont difficilement exploitables par les acteurs de la prévention. Associés au contraire à un questionnaire sur les conditions de travail, ils prennent tous leur sens et permettent de mesurer les effets pathogènes des facteurs de risque présents dans l'entreprise.

FICHE PRATIQUE

MÉMO DES PIÈGES À ÉVITER POUR LA RÉALISATION D'UNE ENQUÊTE QUANTITATIVE

- **Choisir un questionnaire sans s'interroger en amont sur les objectifs attendus :** l'utilité d'un questionnaire n'est pas uniquement de produire une mesure mais bien de vous aider au regard du diagnostic à identifier des leviers de prévention. Attention : l'utilisation d'un questionnaire « standardisé » ne vous garantit en aucun cas d'obtenir des résultats permettant de passer du diagnostic à l'action.
- **Utiliser des questionnaires centrés sur la sphère individuelle :** de tels questionnaires ne relèvent pas du domaine de compétences des acteurs de l'entreprise et peuvent prêter à des interprétations non conformes au respect

des libertés individuelles des salariés. En aucun cas l'enquête ne doit être axée sur une évaluation individuelle de la personnalité ou de facteurs de stress individuels et sociaux. Au contraire, elle doit permettre d'identifier les facteurs de RPS présents dans le milieu professionnel et mesurer l'impact de ces derniers sur la santé des salariés.

- **Établir des conclusions de l'enquête en se basant sur la comparaison des résultats avec une autre entreprise** : aussi précise qu'elle soit, il n'existe pas de mesure « parfaite » du stress. En cherchant bien, il existera toujours des résultats plus alarmants dans une autre entreprise. Avoir de « meilleurs » résultats ne signifie pas que « tout va bien » et ne doit pas conduire à un immobilisme au sein des entreprises. Pour interpréter les résultats, il est nécessaire de se positionner dans une logique d'amélioration des conditions de travail et non de comparaison entre établissements.

■ *Identifier les zones de tension afin d'élaborer un questionnaire adapté à votre établissement*

Afin de dépasser les limites des outils « standardisés » d'évaluation des facteurs de RPS, la construction d'un questionnaire adapté nécessite une forte prise en compte de l'organisation interne de l'établissement et de sa culture d'entreprise. Il est ainsi important que l'évaluation soit réalisée au plus près du terrain en prenant en compte les spécificités locales de l'activité développée mais également les caractéristiques des salariés.

Ainsi, pour une entreprise ayant plusieurs établissements, si la démarche d'évaluation peut être déployée au niveau national, il sera nécessaire pour identifier des leviers d'action efficaces que les outils d'évaluation soient personnalisés aux différentes entités.

À ce stade de la démarche, l'enjeu est de prendre une certaine distance par rapport à la connaissance que vous avez de l'entreprise et de son organisation du travail. Cette mise à distance permettra de réinterroger les conditions de travail avec les salariés afin de faire émerger certains facteurs de tensions ou *a contrario* de régulation que vous n'aviez peut-être pas jusqu'ici identifiés.

Il est entendu que de « laisser de côté » cette connaissance de l'entreprise est dans la réalité une posture complexe. Il s'agit surtout d'être vigilant quant aux représentations que vous pouvez avoir de la situation et de ses déséquilibres.

Comme nous l'avons vu, la complexité des RPS résulte en partie de leur caractère plurifactoriel ; être en mesure d'agir en termes de prévention nécessite ainsi d'être en position d'« ouverture » et de se laisser « surprendre » par certains aspects du diagnostic que vous n'aviez pas forcément anticipés. En cas de difficultés, vous pouvez décider de recourir à un consultant externe pour qui cette posture de « distance » et de « neutralité » est intégrée à sa pratique professionnelle.



Cas d'entreprise

Prédiagnostic permettant de révéler les défaillances d'un outil de suivi d'activité

Dans une entreprise de services informatiques, pour suivre la facturation auprès de la clientèle, il est demandé aux salariés de compléter un outil de trace d'activité (chaque heure de la journée devant être affectée à un code projet). Dans le cadre des premiers entretiens réalisés avec les acteurs internes de la prévention (direction, CSE, médecin du travail), l'usage de cet outil n'est pas évoqué comme facteur de tension au regard des situations de travail des salariés, cet usage paraissant « intégré » au fonctionnement de l'établissement. La réalisation d'entretiens collectifs avec trois groupes de salariés permet d'identifier que l'usage de cet outil est une des contraintes les plus fortement évoquées par les salariés dans la réalisation de leur activité : frein pour la réalisation de tâches non prévues et non codifiées, mise en place d'un système de « marchandage » des lignes projet entre salariés pour répondre aux exigences de l'outil, etc.

Afin de tester cette hypothèse auprès de l'ensemble des salariés et d'évaluer dans quelle mesure son usage peut venir diminuer le niveau de latitude décisionnelle, les membres du COPIL proposent qu'une question spécifique relative à l'usage de cet outil soit intégrée dans le questionnaire.

Cette hypothèse est bien confirmée par la suite : plus de 40 % des salariés déclarant que l'outil n'est pas adapté.

Face à cette situation, un groupe projet est mis en place afin de déterminer les modalités techniques d'amélioration : séparation entre l'outil de suivi d'activité et l'outil de facturation, création/regroupement de codes, développement d'un module de gestion de projet, création d'un mode d'emploi pour l'harmonisation des pratiques, etc.

La grille des principaux facteurs de RPS présentée dans le [chapitre 1](#) (cf. [figure 1.9](#)) vous permettra de réinterroger l'organisation du travail et ainsi de libeller les questions figurant dans le document d'enquête de la manière la plus adéquate possible.

Des questions complémentaires sur des thématiques spécifiques à la QVT (ex : égalité professionnelle, dialogue social, etc.) pourront également être intégrées.

Pour ce faire, **il est possible de mener sur une ou deux journées des entretiens collectifs avec quelques groupes de salariés**. Ces entretiens permettront ainsi à travers la libre expression des salariés de **délimiter les principales zones de tension afin de construire un questionnaire le plus en adéquation avec les problématiques internes de l'entreprise**.

FICHE PRATIQUE

QUELQUES CONSEILS POUR L'ORGANISATION DES ENTRETIENS COLLECTIFS

Animation des groupes

- Faire appel à un intervenant externe et/ou sélectionner une personne ayant une « neutralité ».

Constitution des groupes

- Taille idéale pour favoriser l'échange : 6 à 8 salariés.
- Composer un groupe pour les principaux services de l'entreprise (hors fonction de management) et un groupe spécifique pour les fonctions de management.
- Faire varier les profils des salariés dans chacun des groupes selon différents critères : sexe, âge, ancienneté, fonctions, types de contrat.

Durée des entretiens : 2 heures par entretien.

Déroulement de la séance et thématiques abordées

- Présenter la démarche en place et l'objectif des entretiens (première analyse des facteurs de tension/construction d'un questionnaire adapté).
- Informer les salariés de la manière dont ils ont été sélectionnés pour participer à l'entretien (groupe représentatif).
- Rappeler le caractère confidentiel des entretiens (« pas de jugement », pas de diffusions orales ou écrites des comptes rendus individuels des entretiens).
- Réaliser un tour de table.
- Aborder les thématiques ci-dessous en respectant une animation en trois temps : 1. tour de table où chacun s'exprime librement ; 2. reformulation par l'animateur ; 3. définition en commun des points prioritaires :

- thématique 1 : description/objectifs du service et des différentes fonctions occupées ;
- thématique 2 : points forts de l'organisation ;
- thématique 3 : dysfonctionnements observés dans l'organisation.
- Interroger les salariés sur les facteurs de la grille synthétique qui n'auraient pas été évoqués dans le débat (cf. [figure 1.9](#)).

■ *La formalisation du questionnaire*

Une fois les principales zones de tension identifiées, la phase concrète d'élaboration du questionnaire peut être initiée. Deux possibilités s'offrent à vous selon les compétences internes et externes mobilisables :

- associer les questionnaires « standardisés » (exemple : Karasek) à un socle de questions spécifiques à votre entreprise ;
- élaborer un questionnaire d'évaluation des RPS personnalisé dans son intégralité à vos problématiques internes.

L'élaboration d'un questionnaire personnalisé nécessite que vous puissiez bénéficier du soutien de professionnels de la prévention des RPS et des statistiques. Afin de vous appuyer dans cette démarche, vous trouverez ci-après **un modèle de questionnaire sur lequel vous appuyer** pour élaborer votre propre outil d'évaluation⁸.

Le canevas proposé est constitué de quatre parties principales :

- partie 1 : profil sociodémographique des salariés⁹ : permet de caractériser finement la population afin de déterminer les salariés les plus fortement exposés ;
- partie 2 : conditions de travail : permet d'évaluer le degré d'exposition des salariés aux RPS *via* la mesure des niveaux de charge mentale, latitude décisionnelle, soutien social professionnel et modalités d'alerte ;
- partie 3 : santé au travail : permet d'établir un diagnostic des pathologies en lien avec les RPS et ainsi de mesurer l'impact de l'exposition aux RPS sur la santé des salariés ;
- partie 4 : test du GHQ12 : permet d'établir une mesure du stress selon une échelle validée.

Pour personnaliser le questionnaire, vous pouvez :

- reformuler les questions en utilisant un vocabulaire adapté à la culture d'entreprise ;
- ajouter certaines questions spécifiques selon les thématiques à affiner. À titre d'exemple, pour une entreprise ayant mis en place un numéro « vert » à l'attention des salariés en difficulté, la question suivante pourra être ajoutée : « Disposez-vous d'une information précise sur le numéro vert mis en place pour les salariés qui souhaitent avoir un soutien psychologique ? » (connaissance du dispositif, du numéro, etc.).

Enquête relative à l'évaluation des risques psychosociaux

Ce questionnaire est anonyme. Pour qu'un questionnaire puisse être exploité, il est nécessaire de répondre à l'ensemble des questions ci-dessous et de cocher une seule case par question (dans le cas où une indication contraire est précisée).

Partie I - Profil socio-démographique

1. Votre âge ?	☐ Moins de 30 ans	☐ 30-49 ans	☐ 50 ans et plus
2. Votre sexe ?	☐ Homme ☐ Femme		
3. Votre ancienneté dans l'entreprise ?			
Moins de 5 ans	☐ De 5 à 14 ans	☐ De 15 à 24 ans	☐ Plus de 25 ans
Quelle(s) fonction(s) avez-vous occupé(e) ?			
Manager	☐ Technicien	☐ Fonctions tertiaires	
Ingrénieur	☐ Support métier	☐ Autres	
4. Quel est votre secteur de rattachement ?			
Direction générale	☐ Service projets	☐ Service production	
Service RH	☐ Service technique	☐ Service qualité	
6. Votre contrat de travail ?	☐ CDD ☐ CDI		
7. Vos temps de travail	☐ Temps plein ☐ Temps partiel		

Partie II Conditions d'exercice

Système de notation : les réponses sont cotées de 1 à 4 en partant de la gauche.

**Evaluation du niveau de charge mentale
(à ne pas laisser dans le questionnaire définitif)**

En raison de votre charge de travail, vous arrivez-t-il :

	Non pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Oui tout à fait
9. De ne pas respecter vos horaires nominaux (hors de poste, temps de pause, etc.)	☐	☐	☐	☐
10. De ne pas respecter les délais impartis ?	☐	☐	☐	☐
11. D'avoir le sentiment de ne pas avoir réalisé ou tenu sa qualité ?	☐	☐	☐	☐
12. En cas de charge de travail élevée (sous-charge ou sur-charge), disposez-vous de modes d'alertes suffisants (chef de service, responsable d'équipe, etc.) pour réguler celle-ci ?	☐	☐	☐	☐
13. Votre travail est-il souvent à vos pieds/d'accroché ?	☐	☐	☐	☐
14. Avez-vous le sentiment que votre travail est répétitif ?	☒ Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Plutôt oui	☐ Oui tout à fait

33. L'accomplissement au changement a-t-il prévu un ou besoins ?

oui tout à fait	☒ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
34. Prévoir les points qui auraient pu être améliorés : Communication orale par la direction générale.			
Avez-vous des incertitudes sur les objectifs de votre entreprise ?	☐ Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Oui tout à fait
Total score charge mentale : 65 – soit fort			

**Evaluation du niveau de latitude décisionnelle
(à ne pas laisser dans le questionnaire définitif)**

Les éléments suivants sont-ils imposés par la hiérarchie ou d'autres interférences ?	☐ Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Plutôt oui	☐ Oui tout à fait
16. Le contenu de votre travail ?	☐	☐	☐	☐
17. Le rythme de votre travail ?	☐	☐	☐	☐
35. Prenez-vous interrompre momentanément votre travail quand vous le souhaitez ?	☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
39. Avez-vous la possibilité de faire varier certains délais fixés ?	☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
40. Êtes-vous consulté pour les décisions ayant un impact direct sur les missions que vous réalisez ?	☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
Direz-vous que votre travail présente les caractéristiques suivantes ?	☐	☐	☐	☐

41. Il me permet d'enrichir vos connaissances ?	☒ Oui	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
42.	☐	☐	☐	☐
44.	☐	☐	☐	☐

Total score latitude décisionnelle : 21 – soit fort

**Evaluation du niveau de soutien social professionnel
(à ne pas laisser dans le questionnaire définitif)**

43. L'embauche de travail se fait de l'entreprise pour paraître satisfaisante ?	☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
46. Avez-vous été confronté à des tensions avec vos collègues ou à des mécanismes d'exclusion ?	☐ Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Plutôt oui	☐ Oui tout à fait
47.	☐	☐	☐	☐
Très rarement	☐ Rarement	☐ Assez souvent	☐ Très souvent	

48.	☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
-----	--	-------------------------------------	-------------------------------------	--

45. Au cours d'une journée de travail, devez-vous fréquemment interrompre une activité, une tâche ou un cours pour en réaliser une autre non prévue(s) ?

Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Plutôt oui	☐ Oui tout à fait	
49. Une réflexion interne est-elle quelquefois induite par un incident se produisant dans votre activité afin d'évaluer quel se reproduit ?	☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout
50. Une erreur dans votre travail peut-elle entraîner des conséquences graves ?	☐ Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Plutôt oui	☐ Oui tout à fait
58. Le contrôle ou le regard sur votre activité par le management est-il source de tensions dans la réalisation de votre travail ?	☐ Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Plutôt oui	☐ Oui tout à fait

Pour faire un travail de bonne qualité, vous disposez :

19. De compétences personnelles adéquates aux missions à réaliser ?	☒	☐	☐	☐
20. Des moyens humains adaptés en terme de compétences (difficultés, profils, etc.)	☐	☐	☐	☐
21. Des moyens techniques adaptés ?	☐	☐	☐	☐
22. Une disponibilité sur les responsabilités de chacun ?	☐	☒	☐	☐
23. De consignes ou directives clairement définies ?	☐	☐	☒	☐
24. D'informations structurales et facilement accessibles ?	☐	☐	☐	☒

25. Recevez-vous des demandes ou directions contradictoires dans la réalisation de vos missions ? (amont de la hiérarchie, des collègues, des clients, etc.)	☐ Très rarement	☐ Rarement	☐ Assez souvent	☐ Très souvent
26. Le contact entretenu avec les acteurs externes à l'établissement (clients, usagers, etc.) est-il une source de tension dans votre travail ?	☐ Non pas du tout	☐ Plutôt non	☐ Plutôt oui	☐ Oui tout à fait
27. Nécessaire environnement de travail (espace, propriété, ambiance sonore, ergonomie des postes, etc.) vous semble-t-il adapté pour exercer votre activité ?	☐ Oui tout à fait			

Partie 3 : Santé au travail

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous ressenti les symptômes suivants ?

Précisez le lien présumé avec votre travail actuel.

	Pas d'apparition du symptôme	Apparition mais pas de lien avec le travail	Apparition et lien probable
65. Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires)	☐	☐	☒
66. Troubles du sommeil	☐	☐	☒
67. Fatigue au réveil et malaise physique pour aller au travail	☒	☐	☐
68. Sensation de mal être	☒	☐	☐
69. Anxiété, angoisse avec manifestations physiques (tachycardie, tremblements, sueurs)	☒	☐	☐
70. Crise de larmes ou de nerfs	☐	☐	☒
71. Modifications des conduites alimentaires / Troubles de l'appétit	☐	☒	☐
72. Perturbation de la concentration entraînant des erreurs ou des oublis	☐	☐	☒
73. Difficultés à prendre des initiatives ou des décisions	☒	☐	☐
74. Comportements violents et agressifs	☐	☐	☒
75. Difficultés à coopérer	☐	☐	☒
76. Apparition et/ou renforcement de la consommation médicamenteuse (analgésiques, somnifères, antidépresseurs, etc.)	☒	☐	☐
77. Apparition et/ou renforcement d'addiction (tabac, alcool, café, autres)	☒	☐	☐
78. Idées suicidaires ou mortelles	☒	☐	☐

79. Avez-vous été en arrêt maladie au cours des 12 derniers mois ?

☐ Aucun ☐ Un arrêt de - de 21 jours ☒ Plusieurs arrêts de - de 21 jours ☐ Un ou plusieurs arrêts de plus de 21 jours

Avez-vous subi au cours des 12 derniers mois :

	Oui	Non
80. Un ou des accidents du travail ?	☐	☒
81. Une ou des agressions verbales ?	☐	☒
82. Une ou des agressions physiques ?	☐	☒

Partie 4 : Test GHQ12

Système de cotation : les deux premières réponses en partant de la gauche sont notées 0 et les deux suivantes 1

Les formulations de vos questions peuvent vous surprendre, mais elles font partie d'un questionnaire international équilibré et validé. Il est important de répondre en cochant la réponse qui vous semble le mieux correspondre à ce que vous ressentez (pas d'efforts sensationnels)

83. Avez-vous pu vous concentrer sur ce que vous faîtes ?

☐ Meux que d'habitude ☐ Comme d'habitude ☒ Moins que d'habitude ☐ Beaucoup moins que d'habitude

84. Vos soucis vous ont-ils empêché de dormir ?

☐ Pas du tout ☐ Pas plus que d'habitude ☐ Plutôt plus que d'habitude ☒ Beaucoup plus que d'habitude

85. Avez-vous eu le sentiment de jouer un rôle utile dans la vie ?

☐ Plutôt plus que d'habitude ☐ Comme d'habitude ☒ Moins utile que d'habitude ☐ Beaucoup moins utile que d'habitude

86. Vous êtes-vous senti capable de prendre des décisions ?

☐ Plutôt plus que d'habitude ☒ Comme d'habitude ☐ Plutôt moins capable que d'habitude ☐ Beaucoup moins que d'habitude

87. Vous êtes-vous senti constamment tendu ou stressé ?

☐ Pas du tout ☐ Pas plus que d'habitude ☐ Un peu plus que d'habitude ☒ Beaucoup plus que d'habitude

88. Avez-vous senti que vous ne puissiez pas surmonter vos difficultés ?

☐ Pas du tout ☐ Pas plus que d'habitude ☒ Un peu plus que d'habitude ☐ Beaucoup plus que d'habitude

89. Avez-vous pu prendre plaisir à vos activités quotidiennes ?

☒ Plutôt plus que d'habitude ☐ Comme d'habitude ☐ Plutôt moins que d'habitude ☐ Beaucoup moins que d'habitude

90. Avez-vous pu faire face à vos problèmes ?

☒ Plutôt plus que d'habitude ☒ Comme d'habitude ☐ Moins que d'habitude ☐ Beaucoup moins que d'habitude

91. Vous êtes-vous senti malheureux, déprimé ?

☐ Pas du tout ☒ Pas plus que d'habitude ☐ Un peu plus que d'habitude ☐ Beaucoup plus que d'habitude

92. Avez-vous perdu confiance en vous ?

☒ Pas du tout ☐ Pas plus que d'habitude ☐ Un peu plus que d'habitude ☐ Beaucoup plus que d'habitude

93. Avez-vous pensé que vous ne valez rien ?

☒ Pas du tout ☐ Pas plus que d'habitude ☐ Un peu plus que d'habitude ☐ Beaucoup plus que d'habitude

94. Vous êtes-vous senti relativement heureux dans l'ensemble ?

☐ Plutôt plus que d'habitude ☐ A peu près comme d'habitude ☒ Plutôt moins que d'habitude ☐ Beaucoup moins que d'habitude

SCORE DU GHQ12 : 7, soit un stress décompensé de niveau fort

Figure 2.4 – Modèle de questionnaire

FICHE PRATIQUE

LE SYSTÈME DE COTATION ET LA DÉTERMINATION DU NIVEAU D'EXPOSITION AUX RPS

Pour utiliser le questionnaire « modèle » et interpréter les résultats, il est nécessaire de comprendre le système de cotation et la manière dont est déterminé l'indicateur synthétique d'exposition aux RPS.

Le système de cotation du questionnaire

Deux parties du questionnaire sont basées sur un système de cotation qu'il est important de maîtriser avant la personnalisation de votre propre outil d'enquête.

- Pour la partie 2 « vos conditions de travail »
 - Chaque question fait référence à l'une des quatre dimensions à évaluer : charge mentale, latitude décisionnelle, soutien social professionnel et modalités d'alerte.
 - La cotation des réponses de 1 à 4 (de gauche à droite) va permettre de calculer le score médian pour chaque dimension et ainsi de déterminer pour chacune d'entre elles un niveau « fort » ou « faible » (cf. [figure 2.5](#)).

Cotation des réponses			
1	2	3	4
58. Considérez-vous que votre management est à l'écoute de vos difficultés ?			
☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☒ Plutôt non	☐ Non pas du tout → soit 3
59. Êtes-vous satisfait des solutions apportées aux éventuelles difficultés remontées ?			
☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☒ Non pas du tout → soit 4
60. Avez-vous l'occasion, avec d'autres personnes de votre équipe, d'aborder collectivement les questions d'organisation ou de fonctionnement de votre service et/ou équipe ?			
☐ Oui tout à fait	☒ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout → soit 2
61. Des réunions internes à votre service et/ou équipe sont-elles tenues régulièrement ?			
☐ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☒ Non pas du tout → soit 4
62. En cas de difficulté dans votre vie au travail, savez-vous quelles personnes alerter ?			
☒ Oui tout à fait	☐ Plutôt oui	☐ Plutôt non	☐ Non pas du tout → soit 1

Score pour les modalités d'alerte = 14 : niveau faible

Figure 2.5 – Cotation des réponses pour la dimension « modalités d'alerte »

- Pour la partie 4 « test du GHQ12 »

Il existe quatre possibilités de réponse pour chacune des 12 questions.

Les deux premières modalités de réponses (les plus favorables) sont notées 0 et les deux suivantes (les moins favorables) sont notées 1.

Le score global peut donc varier de 0 à 12.

Le test indique un niveau de stress décompensé¹⁰ quand le score atteint 3.

Plus le score est élevé, plus le sujet est stressé.

Le calcul de l'indicateur synthétique d'exposition aux RPS

L'indicateur synthétique d'exposition aux RPS (de très faible à très fort) est déterminé à partir de la combinaison des niveaux des quatre dimensions selon les combinaisons ci-dessous :

CM : Charge mentale **LD** : Latitude décisionnelle

SP : Soutien social professionnel **MA** : Modalités d'alerte

+ : niveau fort **-** : niveau faible

Tableau 2.1 – Le degré d'exposition aux RPS

Très fort	4 dimensions en déséquilibre	CM + LD – SP – MA –
Fort	3 dimensions en déséquilibre	CM + LD + SP – MA – CM + LD – SP + MA – CM + LD – SP – MA + CM – LD – SP – MA –
Moyen	2 dimensions en déséquilibre	CM + LD + SP + MA –

		$CM + LD - SP + MA +$ $CM + LD + SP - MA +$ $CM - LD - SP + MA -$ $CM - LD - SP - MA +$ $CM - LD + SP - MA -$
Faible	1 dimension en déséquilibre	$CM + LD + SP + MA +$ $CM - LD - SP + MA +$ $CM - LD + SP + MA -$ $CM - LD + SP - MA +$
Très faible	Aucune dimension en déséquilibre	$CM - LD + SP + MA +$

FICHE PRATIQUE

POINTS DE VIGILANCE POUR PERSONNALISER LE QUESTIONNAIRE

- Le questionnaire est anonyme. Pour respecter ce principe, évitez d'avoir des catégories de moins de 20 salariés dans la partie « profil sociodémographique ».
- Dans la partie « vos conditions de travail », les questions présentes dans le modèle permettent de mesurer le degré d'exposition aux RPS à travers l'évaluation des principaux facteurs de risque (cf. [figure 1.9](#)). Le maintien de cette architecture du questionnaire est donc primordial.
- De ce fait, vous devrez être vigilant à :
 - évaluer l'ensemble des facteurs de risque en ayant un nombre identique de questions par facteurs (1 à 2 questions). Il est en effet important d'« équilibrer » le questionnaire, c'est-à-dire de ne pas insister plus particulièrement sur les points forts ou les points faibles de l'organisation du travail au risque d'influer sur le calcul du niveau d'exposition aux RPS ;
 - enlever du calcul du niveau d'exposition aux RPS les questions que vous avez ajoutées pour approfondir certaines thématiques propres à votre entreprise ;
 - respecter l'ordre des réponses : les modalités des deux premières colonnes doivent nécessairement correspondre à un niveau faible de « charge mentale », fort de « latitude décisionnelle », fort de « soutien social professionnel » et fort de « modalités d'alerte ».
- Des questions à réponse ouverte pourront être introduites sur certaines thématiques afin d'identifier des premières pistes de prévention.

■ Établir un questionnaire commun pour l'analyse des RPS et la qualité de vie au travail

De nombreux champs relevant des RPS et de la QVT étant communs, il est tout à fait possible que vous utilisiez un même questionnaire pour établir le diagnostic sur ces deux thématiques.

La mutualisation du questionnaire est même conseillée si les évaluations ont lieu sur des périodes rapprochées. Ainsi, sur une même année civile, la passation d'un seul questionnaire pour les salariés sera à la fois plus rapide mais permettra également de faire percevoir aux salariés une réelle cohérence dans ces démarches et une réelle volonté d'agir.

Au regard des thématiques recensées par l'ANACT pour définir la QVT (voir encadré ci-après), ces dernières sont dans leur quasi-intégralité abordées dans le modèle de questionnaire RPS présenté aux pages précédentes. Ce questionnaire peut ainsi faire double emploi.

Il présente par ailleurs l'avantage, à travers un libellé de questions centré sur les facteurs de RPS, de servir d'appui pour l'intégration des RPS dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER).

Les principales thématiques de la QVT à investiguer selon l'ANACT

Les conditions de travail et d'emploi

- Environnement de travail (physique, technique, organisationnel...).
- Conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...).
- Conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé...).

La capacité à s'exprimer et à agir

- Participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...).
- Partenariat social (concertation, dialogue social...).
- Soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...).
- Soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

Le contenu du travail

- Autonomie au travail : pouvoir agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise.

- Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité.
- Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.
- Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc « piloter » ma performance (sentiment de responsabilité).

Extrait de la brochure « 10 questions sur...
La qualité de vie au travail » (ANACT 2016)

Si vous avez déjà réalisé un questionnaire RPS précédemment et que vous souhaitez refaire une enquête centrée sur la QVT, n'oubliez pas que cette dernière, si elle reprend des items communs, peut vous permettre d'évaluer l'efficacité des actions de prévention mises en œuvre.

L'ajout d'une question ouverte en fin de questionnaire, portant sur les principales attentes des salariés sur les points à améliorer au sein de l'entreprise, peut s'avérer très intéressante pour identifier les priorités d'actions à engager.

■ *L'enrichissement et la validation du questionnaire par le comité de pilotage*

Avant le lancement de l'enquête, le questionnaire doit nécessairement être présenté en comité de pilotage. Il est conseillé à ce titre que chaque membre du COPIL puisse, dans un premier temps, tester le questionnaire.

Cette mise en situation permettra de :

- s'assurer de la compréhension de l'ensemble des questions ;
- vérifier si le questionnaire est bien compatible avec les différents profils de salariés ;
- estimer le temps nécessaire pour le compléter¹¹.

Le lancement de l'enquête et la réalisation du suivi

Le lancement de l'enquête nécessite de définir les modalités pratiques de mise en œuvre.

■ *Quel support choisir ?*

En termes de support, il est possible d'administrer l'enquête sur Internet et/ou *via* un questionnaire papier.

La solution Internet est une solution intéressante qui présente plusieurs avantages :

- aucune saisie manuelle des questionnaires ;
- confidentialité et sécurité : chaque salarié dispose d'un mot de passe afin de saisir son questionnaire, celui-ci devenant inutilisable après la validation du salarié ;
- possibilité de « bloquer » certaines questions : le questionnaire ne pourra pas être validé si les questions « bloquées » n'ont pas été complétées ;
- possibilité de consulter en ligne le taux de retour et ainsi de réaliser des relances adaptées.

Le recours à un questionnaire Internet ne peut être envisagé toutefois que dans les entreprises où l'accès à un poste informatique est possible. Si des enquêtes ou élections par Internet ont déjà été conduites, vous serez en mesure d'avoir une première estimation de l'opérationnalité de cette option. Le cas échéant, il est possible de recourir à un questionnaire papier.

Pour cette option, il est conseillé de :

- envoyer le questionnaire au domicile des salariés : vous serez ainsi certain que l'ensemble des salariés le reçoivent ;
- prévoir une enveloppe retour affranchie : la remise en main propre viendrait rompre l'aspect confidentiel.

Dans ces deux cas, vous devez **accorder une vigilance aux salariés qui pourraient être en difficulté pour compléter le questionnaire** (par exemple, phénomène d'illettrisme). Il peut être nécessaire d'envisager une permanence d'une personne ressource qui appuiera les salariés dans leur réponse aux différentes questions.

■ *La temporalité de l'enquête*

Le temps de réponse donné aux salariés pour compléter le questionnaire se situe habituellement **entre 15 jours et un mois¹²**. Le délai ne doit pas être trop long, au risque de perdre les effets de la mobilisation des salariés suite à la communication qui a été réalisée.

Les premiers jours sont déterminants dans le lancement d'une enquête. Par expérience, les retours sur la première semaine correspondent à plus de 50 % du nombre de questionnaires exploitables. Soyez vigilant à la période sur laquelle vous envoyez le questionnaire et évitez nécessairement les périodes de congés ou de fortes contraintes en termes d'activité.

■ *Prévoir une communication « rassurante » sur la confidentialité des données*

Que vous choisissiez l'option papier ou Internet, le questionnaire doit nécessairement être accompagné d'une communication écrite. Celle-ci doit être pédagogique sur la manière de compléter le questionnaire, mais également rassurante au regard des craintes que peuvent avoir les salariés sur la confidentialité des données.

FICHE PRATIQUE

MODÈLE DE COURRIER POUR ACCOMPAGNER LE QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la démarche d'évaluation des risques psychosociaux en cours de réalisation au sein de notre entreprise, nous vous sollicitons pour compléter un questionnaire portant sur vos conditions de travail et votre santé au travail.

Vous avez la possibilité de compléter le questionnaire (temps estimé de 20 minutes) :

- sur Internet en saisissant l'adresse suivante : [essayez de privilégier cette option si vous le pouvez] ;
- sur papier en nous le retournant à l'aide de l'enveloppe pré-affranchie jointe.

Nous souhaitons attirer votre attention sur les points suivants :

- Votre participation est déterminante car elle nous permettra d'objectiver la situation et ainsi de mettre en place des mesures de prévention adaptées.

- La confidentialité de vos réponses est garantie via le traitement des résultats par un prestataire externe.
- Pour qu'un questionnaire soit exploité, il est nécessaire de répondre à l'ensemble des questions. Sauf consigne contraire, une seule réponse est possible par question.
- D'un point de vue pratique, nous vous invitons à compléter le questionnaire le plus rapidement possible (**date limite de retour impératif le ...**).

En vous remerciant pour votre réponse,

Sincèrement.
La Direction – Le Secrétaire du CSE

■ *Que faire en cas de faible participation à l'enquête ?*

Pour que les résultats de l'enquête soient suffisamment représentatifs, le taux de retour visé doit être d'environ 50 %. Si la préparation du lancement de l'enquête (communication, garantie de la confidentialité, etc.) est déterminante pour obtenir un bon taux de retour, il est également important de prévoir des relances.

Une relance systématique (messagerie, courrier, affichage) doit être menée au bout d'une à deux semaines selon le délai de réponse initial. Des rappels oraux peuvent également être réalisés en réunion d'équipe et/ou par les instances représentatives du personnel.

En derniers recours, il est possible de repousser de quelques jours la date de clôture de l'enquête.

Toutefois, avant d'opter pour cette solution, il est préférable de réfléchir avec les membres du comité de pilotage sur les facteurs explicatifs de cette situation. En effet, un faible taux de retour peut traduire un climat de méfiance, l'utilisation d'un vocabulaire trop complexe, etc., que le seul recul de la date ne pourra résoudre.

L'exploitation et l'analyse des résultats de l'enquête quantitative

Pour traiter les données d'enquête, des précautions sont nécessaires à prendre pour s'assurer de leur validité statistique. Si les données obtenues peuvent donner lieu à de multiples croisements, c'est en déterminant le

degré de corrélation entre les variables que vous pourrez vous assurer de la significativité statistique des résultats.

À ce titre, il est impératif d'**utiliser un logiciel de traitement de questionnaire ou de faire appel à un intervenant spécialisé dans les traitements quantitatifs.**

Sans être exhaustif, vous trouverez dans les pages suivantes, à partir du questionnaire « modèle », des explications ainsi que des illustrations sur les principaux croisements pouvant être réalisés.

■ *Le niveau général d'exposition aux RPS*

Le niveau général d'exposition aux risques psychosociaux est un indicateur synthétique¹³, construit dans le questionnaire à partir du croisement entre les niveaux de charge mentale, de latitude décisionnelle, de soutien social professionnel et des modalités d'alerte et de veille.

À travers l'identification des « déséquilibres » entre ces quatre dimensions, **l'indicateur donne une évaluation du niveau d'exposition au risque psychosocial** (probabilité d'y être confronté) et non du degré de gravité du risque lui-même (conséquences encourues par les salariés).



Cas d'entreprise

Réalisation d'une cartographie des RPS au sein d'une entreprise du secteur industriel

Dans cette entreprise, 32 % des salariés – soit 1 salarié sur 3 – se trouvent dans une situation à risque au regard des conditions de travail actuelles.



Figure 2.6 – Niveau d'exposition des salariés aux risques psychosociaux

Ce chiffre révèle la nécessité de **mettre en place des mesures à la fois préventives et correctives** en interne.

Par ailleurs, **une veille doit nécessairement être réalisée pour les salariés présentant un niveau d'exposition « moyen »** (36 %) afin de suivre l'évolution de leurs conditions de travail et de prévenir les situations pathogènes.

Un salarié peut ainsi être confronté de manière forte à un risque sans pour autant qu'un accident arrive ; toutefois plus son exposition sera forte, plus la probabilité d'apparition de l'accident sera importante.

Attention, le niveau d'exposition « moyen », s'il ne traduit pas une probabilité élevée d'apparition du risque, peut toutefois être un indicateur de l'émergence de situations à risque ; une veille active doit dans ce cas être réalisée sur l'évolution de cette tendance.

■ *L'identification des populations les plus exposées*

Le questionnaire permet d'identifier les caractéristiques des salariés les plus exposés aux RPS.

Il est conseillé de croiser le niveau d'exposition aux RPS avec les différentes questions de la partie 1 du questionnaire (profil sociodémographique) afin de déterminer si des variations apparaissent.



Cas d'entreprise

Niveau d'exposition aux RPS selon le service de rattachement

Dans cette entreprise, **les salariés travaillant au service production sont plus fortement exposés aux RPS** : 49 % ont un niveau d'exposition allant de fort à très fort contre 32 % pour l'ensemble de la population salariée.

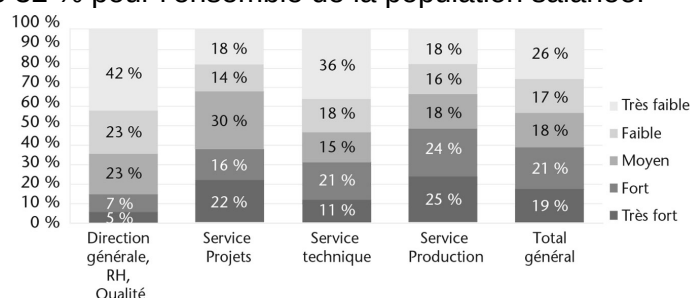


Figure 2.7 – Niveau d'exposition aux RPS selon le service de rattachement

La cartographie permet d'identifier des catégories de salariés qui sont plus fortement exposées aux RPS en particulier selon le service de rattachement. En complément des actions de prévention transverses à l'entreprise, **des actions spécifiques devront être mises en place pour les catégories de salariés les plus exposées**.

■ *L'impact de l'exposition aux RPS sur la santé des salariés*

L'impact sur la santé de l'exposition des salariés aux RPS peut être déterminé au regard du croisement de l'indicateur « niveau de RPS » avec trois groupes de questions :

- le test du GHQ12 (mesure du stress en termes de trouble psychosocial) ;
- l'expression par les salariés des éventuelles décompensations sur la santé pouvant être en lien avec leur sphère professionnelle ;
- les arrêts maladies, accidents du travail et/ou agressions dont les salariés ont pu être victimes.



Cas d'entreprise

Corrélation niveau d'exposition aux RPS/indicateurs de santé

Dans cette entreprise, **les résultats mettent en relief une corrélation forte entre le niveau d'exposition aux RPS et les indicateurs de santé**. Ainsi, 84 % des salariés qui étaient très fortement exposés au RPS avaient un stress décompensé (impact sur leur santé).

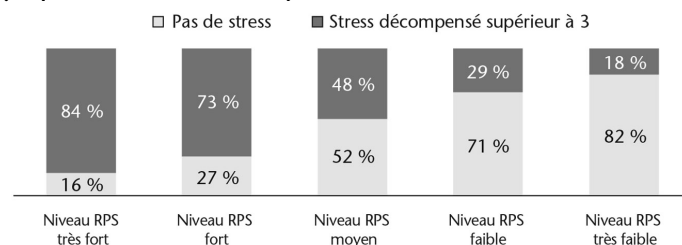


Figure 2.8 – Lien entre le niveau d'exposition aux RPS et le stress des salariés

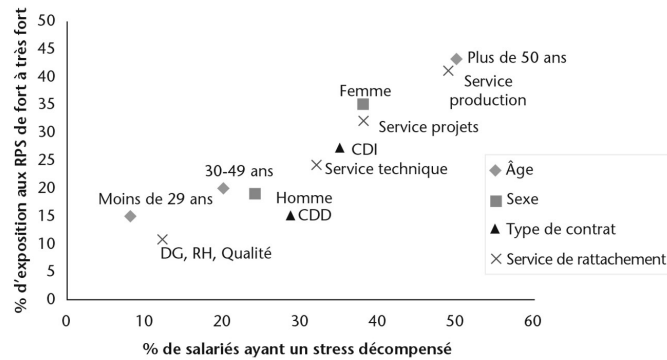


Figure 2.9 – Cartographie des salariés les plus fortement exposés aux RPS et ayant un stress décompensé

Les salariés de plus de 50 ans et/ou exerçant au sein du service production constituent une des principales catégories à risque. Des mesures de prévention et d'accompagnement devront être mises en place prioritairement pour ces salariés.

■ *Le poids de chaque dimension et l'identification des principaux facteurs de tension et de régulation*

Afin de déterminer les leviers d'actions prioritaires, l'utilisation du questionnaire permet de :

- déterminer le poids de chaque composante : croisement entre l'indicateur de RPS et les niveaux des différentes dimensions (charge mentale, latitude décisionnelle, etc.) ;
- déterminer les principaux facteurs de tension mais également de régulation :
 - tris à plat des différentes questions de la partie 2 du questionnaire « conditions de travail » ;
 - analyse des corrélations entre les questions de la partie 2 et les indicateurs de santé (résultats du GHQ12, principaux troubles avérés, arrêts maladie, etc.).



Cas d'entreprise

L'exposition aux RPS : facteurs de « tension » et facteurs de régulation

Dans cette entreprise, **la charge mentale est la dimension qui a le plus d'impact sur l'exposition aux RPS** (cf. [tableau 2.2](#)).

Les **principaux facteurs de « tension »** liés à la charge mentale sont par ordre d'importance :

- l'évolution des métiers pour 80 % des salariés ;
- les changements organisationnels réalisés ces dernières années : 75 % des salariés estiment que ces derniers ont eu un effet négatif sur leurs conditions de travail ;
- l'entrecouplement des tâches : 67 % des salariés déclarent au cours d'une journée de travail devoir interrompre fréquemment une tâche en cours pour en réaliser une autre non prévue ;
- un accompagnement au changement insuffisant pour 58 %...

... **et les facteurs de régulation** sont l'environnement de travail et la confiance dans l'avenir de l'entreprise.

Tableau 2.2 – Poids de chaque composante dans l'exposition des salariés aux RPS

Niveau de RPS de fort à très fort	% général	
Charge mentale	Forte	94 %
	Faible	6 %
Latitude décisionnelle	Forte	20 %
	Faible	80 %
Soutien social	Forte	16 %
	Faible	84 %
Modalités d'alerte	Forte	25 %
	Faible	75 %
Exemple de lecture : 94 % du personnel enquêté ayant un niveau d'exposition aux RPS allant de fort à très fort avaient une charge mentale de niveau fort.		

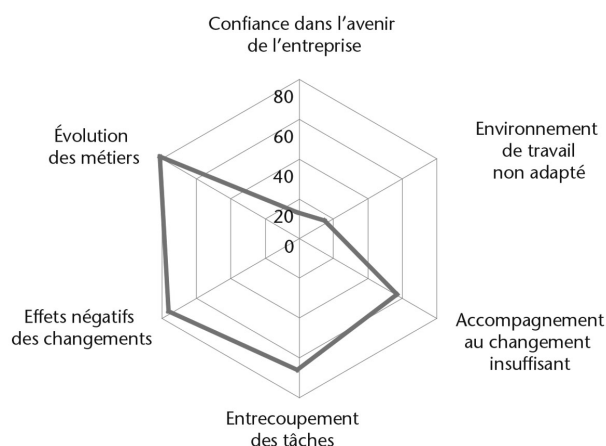


Figure 2.10 – Facteurs de tension et de régulation pour la charge mentale

La réalisation d'entretiens avec les salariés pour affiner les résultats de l'enquête

Afin d'affiner les résultats de l'enquête quantitative, il est conseillé de recourir à un intervenant externe pour conduire des entretiens collectifs et/ou individuels avec des salariés.

Ces entretiens ont pour objectif d'avoir une analyse qualitative des « situations problèmes¹⁴ », autrement dit de mieux comprendre les mécanismes en jeu (de tension ou au contraire de régulation) relatifs aux facteurs de risque identifiés. Ils permettront également d'affiner votre diagnostic sur des thématiques relevant de la qualité de vie au travail.

À titre d'exemple, il pourrait être intéressant de comprendre les raisons de l'entrecouplement des tâches des salariés. Est-il le résultat d'un manque de définition du contour de certains postes ? Ou bien est-ce un impact direct de l'utilisation des nouveaux modes de communication ?

Une compréhension fine des manifestations de ces différents facteurs de risque vous permettra ainsi de déterminer plus facilement quels sont les leviers d'action pouvant être mis en place pour réguler la situation. Le nombre d'entretiens à réaliser et les catégories de salariés à rencontrer vont dépendre directement des résultats obtenus par le questionnaire.

À ce titre, il est conseillé de rencontrer en priorité les salariés qui font partie des catégories les plus exposées et/ou qui sont plus particulièrement soumis à certains facteurs de risque dont vous souhaitez affiner l'analyse.

Veillez à ce que plusieurs salariés soient rencontrés par catégories ou thématiques à affiner afin que la singularité des salariés n'influe pas sur votre analyse.

Pour la conduite de ces entretiens, l'échange doit porter sur les principaux facteurs de tension identifiés dans le cadre de l'enquête et les modes de régulation possibles. Soyez vigilant aux techniques d'entretien utilisées (cf. fiche pratique ci-après).

Le discours des salariés doit porter sur des faits précis afin de qualifier précisément les situations problèmes.

FICHE PRATIQUE

INITIATION À LA PRATIQUE DE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION (MÉTHODE INITIÉE PAR PIERRE VERMERSCH)¹⁵

Ce type d'entretien vise à permettre la verbalisation par la personne interviewée des connaissances inscrites dans son action. Cette verbalisation ne sera pas toujours spontanée de la part du salarié pour plusieurs raisons :

- Il n'a pas toujours conscience de ses actions [statut cognitif de l'action].
- Il a souvent tendance à raconter l'idée qu'il se fait de l'action [représentations] et non l'action vécue en elle-même.

La technique de l'« entretien d'explicitation » vise à dépasser ces limites.

La méthode s'appuie sur les principes suivants :

- établir un cadre relationnel avec le salarié pour le **mettre en confiance** ;
- guider le salarié vers une verbalisation du vécu de l'action (faits concrets).

Le récit doit être fait sur un **exemple précis** (par exemple, la dernière fois que vous avez dû interrompre une tâche pour une autre).

L'interviewer doit produire des **relances** qui canalisent (si nécessaire) le salarié vers le domaine de verbalisation du vécu de l'action (lorsque le salarié retourne sur le champ des « représentations »).

Exemples de questions à poser lors des entretiens (appuyez-vous sur le déroulement temporel de l'événement) : « Pouvez-vous me raconter précisément la dernière fois que votre travail a été interrompu ? », « Quelle activité étiez-vous en train de réaliser ? », « Comment avez-vous été interrompu ? », « Étiez-vous à votre poste de travail ? », « Comment avez-vous pris la décision de réaliser ou non la nouvelle tâche ? », « Combien de temps l'interruption a-t-elle duré ? », etc.

Les observations d'activité

À ce stade du diagnostic, il est généralement pertinent d'**avoir recours à des observations d'activité**. Cette technique, issue de l'ergonomie, permet à travers une observation et une analyse du « travail réel », de comprendre comment se traduisent les mécanismes en jeu dans l'exposition des salariés aux RPS.

Ainsi, pour approfondir la question de l'entrecouplement des tâches des salariés, les entretiens vous permettront d'identifier les principaux motifs de celui-ci (par exemple multiplication des appels entrants) et, en complément, les observations permettront de mesurer la fréquence de ces motifs, la durée de l'entrecouplement et l'impact de celui-ci afin de définir les mesures prioritaires à mettre en œuvre (par exemple mise en place d'une boîte vocale pour limiter les appels entrants le matin).

Il est recommandé, pour la réalisation des observations d'activité, de faire appel à un ergonome.

Le diagnostic par groupes de travail

À qui s'adresse cette méthodologie ?

Cette seconde méthodologie de diagnostic s'adresse **plus particulièrement aux entités de petite et moyenne taille** pour lesquelles l'usage d'un questionnaire est scientifiquement moins approprié.

Elle peut également être adaptée aux établissements de plus grande taille qui souhaiteraient réaliser une évaluation des RPS sur un service en particulier¹⁶.

Réaliser un pré-diagnostic avec les membres du comité de pilotage pour identifier les « situations problèmes »

L'identification des « situations problèmes » peut être réalisée en croisant trois principales méthodes de travail :

1. **Repérer les « zones à risque » au regard de l'analyse de sept principaux indicateurs d'alerte.** Il s'agit de qualifier, par services et/ou par fonctions, les sept indicateurs suivants et leur évolution :
 - taux d'absentéisme ;
 - taux de turn-over et de démission ;
 - âge moyen ;
 - nombre d'accidents du travail ;
 - nombre de maladies professionnelles ;
 - niveau de productivité et/ou de non-conformité ;
 - signalement(s) du médecin du travail ;
2. **Réaliser un repérage des points forts et points faibles de votre entreprise en matière de qualité de vie au travail.** L'outil « autodiagnostic » développé par l'ARACT Île-de-France pourra vous guider dans cette démarche¹⁷.
3. **Réaliser une évaluation des facteurs de RPS par services et/ ou fonctions.** Sur ce point, vous pouvez utiliser la grille d'appui figurant à la page suivante (cf. test) ainsi que la grille élaborée par l'INRS à partir des indicateurs RPS du Collège d'expertise sur les RPS (cf. [tableau 2.3](#)).

FICHE PRATIQUE

UTILISER LA BASE DE DONNÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES POUR RÉALISER LE PRÉ-DIAGNOSTIC

Depuis le 14 juin 2015, les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues de mettre en place une base de données économiques et sociales (BDES).

Deux types d'informations obligatoires disponibles dans la BDES pourront être exploités pour réaliser votre pré-diagnostic sur les RPS et/ou la QVT :

- Les informations sur l'investissement social : évolution des effectifs par type de contrat (et par âge, par ancienneté, dans les entreprises de plus de 300 salariés), des emplois par catégorie professionnelle, de l'emploi des personnes handicapées, du nombre de stagiaires, formation professionnelle (investissements en formation, publics concernés) et conditions de travail (durée du travail dont travail à temps partiel et aménagement du temps de travail) et, dans les entreprises de plus de 300 salariés, exposition aux risques et aux facteurs de pénibilité, accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, dépenses en matière de sécurité, etc.

- Les informations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise (obligation effective depuis le 1^{er} janvier 2016) : diagnostic et analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise, etc.

La grille d'appui ci-après (cf. [test](#)) peut être utilisée lors d'une réunion de comité de pilotage. En la complétant pour chaque service et/ou fonction, vous pourrez ainsi déterminer un score qui vous aidera à définir les champs d'investigation à cibler en priorité.

Test

Grille d'appui à la réalisation du pré-diagnostic par service

Date : **Service concerné :** **Nom de l'évaluateur :**

Répondez à ce test à partir de la connaissance que vous avez de la situation du service, en indiquant dans la colonne de droite le score correspondant à l'échelle suivante :

Tout à fait Pas du tout
5 4 3 2 1

	Score
1. L'absentéisme au sein du service est fort et/ou en croissance	...
2. Le niveau de turn-over est important	...
3. Le service a recours de manière importante aux CDD ou à l'intérim	...
4. Le taux d'accident du travail/maladie professionnelle est plus important que dans les autres services	...
5. Des indicateurs de non-conformité (production, qualité, etc.) ont été repérés au sein du service	...
6. Des situations graves ou dégradées en lien avec les RPS ont déjà été repérées au sein du service	...
7. Les plaintes des salariés au regard des conditions de travail sont importantes	...
8. L'âge moyen des salariés est en croissance (pyramide des âges non équilibrée)	...
9. La charge de travail des salariés n'est pas équilibrée (surcharge ou sous-charge de travail)	...

10. Le temps de travail est soumis à une flexibilité importante	...
11. Le travail a un caractère monotone ou répétitif	...
12. Au cours d'une journée de travail, les tâches des salariés sont fortement entrecoupées	...
13. Un manque de clarté existe dans la définition des responsabilités (qui fait quoi ?)	...
14. Les relations avec des acteurs externes à l'entreprise sont nombreuses (client, public, etc.)	...
15. Les salariés peuvent recevoir des ordres contradictoires pour la réalisation de leur activité (management, client, impératifs de la tâche)	...
16. Les métiers du service sont en forte évolution	...
17. L'environnement de travail n'est pas satisfaisant (bruit, locaux...)	...
18. Les incertitudes sur l'avenir du service sont fortes	...
19. Les marges de manœuvre des salariés pour réaliser l'activité sont faibles (beaucoup de procédures, délais imposés, etc.)	...
20. L'ambiance de travail est mauvaise au sein du service	...
21. Les salariés travaillent souvent seuls ou de manière isolée	...
22. Des problèmes de transmission de l'information apparaissent au sein du service	...
23. Les salariés sont nombreux à ne pas connaître les acteurs de la prévention (CSE, médecin du travail, etc.)	...
24. Des comportements « déviants » ont été repérés chez certains salariés (prise de risques, agressivité, etc.)	...
25. Plusieurs salariés se sont plaints de symptômes pouvant être en lien avec les RPS (douleurs, troubles du sommeil, consommation de médicaments psychoactifs, renforcement des conduites addictives, malaise sur le lieu de travail, hypertension, etc.)	...
26. Le médecin du travail a réalisé des signalements en lien avec les RPS (symptômes ou maladies à caractère professionnel)	...
Total	

N.B. : Plus le score est élevé, plus il sera important que le service et/ou la fonction fasse partie de vos cibles.

Constituer et animer des groupes de travail

À partir des résultats du pré-diagnostic réalisé, vous pourrez ainsi constituer des groupes de travail pour les services et/ou fonctions ciblés comme prioritaires.

Ces groupes permettront de réactiver le droit d'expression des salariés sur le travail et plus particulièrement sur l'évaluation des risques

professionnels.

Le droit d'expression des salariés

La loi du 4 août 1982 (dite loi Auroux) aménage dans l'entreprise un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail.

Ainsi, selon l'article L. 2281-1 du Code du travail : « Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. »

Si le droit d'expression des salariés dans ce domaine n'est pas récent, force est de constater qu'il est encore trop peu utilisé au sein des organisations actuelles.

Plusieurs recherches ont révélé les bienfaits de l'expression des salariés sur la prévention des situations de souffrance au travail.

À ce titre, le chercheur Yves Clot¹⁸ (titulaire de la Chaire de psychologie du travail au CNAM de Paris) encourage la création d'espaces de dispute professionnelle au sein des entreprises. Selon lui, c'est avant tout la « qualité empêchée » qui est à la source du mal-être des salariés. Remettre en débat la question des composantes de la qualité du travail aux différents niveaux de l'entreprise (en partant de l'expression des salariés) apparaît donc comme essentiel pour redonner du sens au travail et transformer la gouvernance des entreprises.

Des espaces d'expression peuvent ainsi être développés au sein des entreprises afin de mettre en débat les difficultés quotidiennes des salariés et trouver des solutions concrètes. Ces derniers permettent le développement du « pouvoir d'agir » des salariés et peuvent ainsi constituer un réel levier de prévention des RPS au sein des organisations.

À ce titre, l'ANACT propose plusieurs outils/guides spécifiques pouvant vous guider pour la mise en place et l'animation d'espaces de discussion sur le travail¹⁹.

Pour la composition de chaque groupe (un groupe par service), il est conseillé de :

- recenser les salariés volontaires ;
- assurer une représentation des principales fonctions ;
- nommer un animateur et un rédacteur ;
- limiter le groupe à 6 ou 8 salariés.

En amont des séances de travail, les salariés volontaires pourront jouer le rôle de porte-parole auprès de leurs collègues de travail n'y participant pas.

Un travail préparatoire peut être demandé aux participants sur la base d'un courrier explicatif et du tableau ci-après ([tableau 2.3](#)). Ce dernier, issu en partie de l'outil de l'INRS ED6140, pourra également servir de grille de synthèse pour l'animateur en charge des groupes de travail.

**Tableau 2.3 – Grille d’appui à l’identification des facteurs de RPS
et mesures de prévention**

Facteurs de RPS	Questions posées	Situations problèmes	Modes de prévention existants	Modes de prévention à mettre en place
Intensité et complexité du travail				
1. Contraintes de rythmes de travail	Je suis soumis(e) à de fortes contraintes sur mon rythme de travail (dépendance par rapport au travail des prescripteurs ou des collègues de travail, demande de disponibilité importante, etc.)			
2. Niveau de précision des objectifs de travail	Mes objectifs de travail (quantitatifs et qualitatifs) sont clairement définis			
3. Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités	Les objectifs qui me sont fixés sont compatibles avec les moyens et responsabilités qui me sont alloués			
4. Compatibilité des instructions de travail entre elles	Je reçois des instructions, des ordres ou demandes qui peuvent être contradictoires entre eux			
5. Gestion de la polyvalence	Mon travail me demande d’avoir une forte polyvalence au détriment de ma fonction principale			
6. Interruption dans le travail	Je suis fréquemment interrompu(e) au cours de mon travail par des tâches non prévues			
7. Attention et vigilance dans le travail	J’exerce une activité qui nécessite une attention soutenue ou une vigilance permanente			

Horaires de travail difficiles				
8. Durée hebdomadaire du travail	Il m'arrive de travailler plus de 45 heures par semaine			
9. Travail en horaires atypiques	Je suis soumis à des horaires de travail « atypiques » (nuit, alternants ou décalés)			
10. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail	Il m'arrive d'être contacté(e) en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles			
11. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement	Je connais suffisamment à l'avance mes horaires de travail ou les changements éventuels de mon planning de travail			
12. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	Mon emploi me permet de concilier facilement vie professionnelle et vie personnelle			
Exigences émotionnelles				
13. Tensions avec le public	Je suis confronté(e) à des situations de tension (avec des usagers, prescripteurs, collègues...) en lien avec une insatisfaction de leur part			
14. Confrontation à la souffrance d'autrui	Il m'arrive d'être amené(e) à devoir traiter la situation de personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) qui impacte fortement ma charge émotionnelle			
15. Maîtrise des émotions	J'ai le sentiment de devoir « faire bonne			

	figure » en toutes circonstances			
Faible autonomie au travail				
16. Autonomie dans la tâche	Je dispose de marges de manœuvre dans la manière de réaliser mon travail dès lors que j'atteins les objectifs qui me sont fixés			
17. Autonomie temporelle	J'ai la possibilité d'interrompre momentanément mon travail quand j'en ressens le besoin			
18. Utilisation et développement des compétences	Mon travail me permet d'utiliser une grande partie de mes compétences professionnelles et d'en développer de nouvelles			
Rapports sociaux au travail dégradés				
19. Soutien de la part des collègues	Les relations entre collègues sont bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes)			
20. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques	Je reçois un soutien de la part de l'encadrement quand j'en ressens le besoin			
21. Violence interne au travail	Il règne un climat de courtoisie et de respect mutuel au sein de l'association			
22. Reconnaissance dans le travail	Je reçois des marques de reconnaissance dans mon travail			
Conflits de valeurs				
23. Qualité empêchée	Je suis fièr(e) de la qualité du travail que je réalise			

24. Travail inutile	Le travail que je réalise est reconnu comme utile (par les collègues, usagers, prescripteurs, etc.)			
Insécurité de l'emploi et du travail				
25. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)	Je suis confronté(e) à des incertitudes quant à l'évolution et/ou la continuité de certaines de mes activités dans les prochains mois			
26. Conduite du changement dans l'entreprise	Les changements que je vis au sein de l'établissement sont suffisamment expliqués et accompagnés			

Deux à trois séances de travail peuvent être mises en œuvre :

- **Séance 1** : Identification et qualification des situations problèmes existant.
À travers un débat ouvert entre les salariés, l'objectif de cette séance est de déterminer quelles sont les principales situations problèmes à résoudre pour améliorer le bien-être au travail.
- **Séance 2** : Analyse de chaque situation problème et des modes de régulation développés par les salariés.
 - Pour cette séance de travail, il est recommandé d'analyser chaque situation problème et les modes de régulation à travers une approche processus²⁰. En termes d'animation, il est utile de s'appuyer sur les techniques de l'entretien d'explicitation (cf. fiche pratique vue précédemment).
 - L'identification des différentes causes à l'origine de la situation problème constituera une ressource essentielle pour déterminer les leviers d'action.
 - Dans le cadre de cette séance de travail, il peut être intéressant d'inviter des salariés occupant des fonctions d'autres services et impliqués dans les processus décrits (par exemple service achat, etc.).

- **Séance 3** : Recherche de solutions et de pistes d'amélioration.



Cas d'entreprise

L'animation de séances de travail avec des veilleurs de nuit

Au sein d'une association du secteur social accueillant des jeunes en difficulté (établissement de 40 salariés), la direction a souhaité lancer une démarche d'évaluation des RPS pour actualiser le document unique et prévenir ce type de risque.

Un comité de pilotage est constitué avec pour membres : le directeur régional, la directrice de l'établissement, le médecin du travail, les membres élus du CSE.

Après une première analyse des indicateurs d'alerte (absentéisme, turn-over, horaires de travail, situations d'isolement, etc.), les membres du COPIL souhaitent mettre en place un premier groupe de travail avec les veilleurs de nuit de l'établissement.

Plusieurs situations problèmes sont identifiées par ces derniers :

- forte anxiété des jeunes accueillis la nuit ;
- conflits avec les autres catégories de personnel sur les valeurs éducatives ;
- situations d'isolement dans les locaux.

L'animation de quatre séances de travail permet d'identifier des pistes d'action au regard des difficultés rencontrées (formation sur les publics difficiles, système de communication entre veilleurs pour éviter les situations d'isolement, définition de bonnes pratiques avec les équipes éducatives, etc.).

Avant d'être mises en application, ces pistes d'action sont présentées à l'ensemble des éducateurs en réunion d'équipe.

L'association entreprend dans un second temps un même travail de diagnostic avec les équipes éducatives.

Pour l'animation des groupes de travail, les porteurs du projet peuvent également s'appuyer sur deux outils disponibles sur Internet :

- **L'outil « faire le point »** disponible en ligne sur le site travail-emploi.gouv : « Cet outil est destiné aux entreprises de moins de 50 salariés, pour les aider à « Faire le point » sur la présence ou non de RPS. Il doit permettre d'intégrer les RPS au document unique d'évaluation des risques professionnels comme l'impose la réglementation. Son utilisation implique une participation des salariés pour qu'ils parlent du contenu de leur activité, de leur métier et du terrain. »

- **L'outil RPS-DU de l'INRS** pour l'évaluation des facteurs de RPS (ED6140) : cet outil est conçu pour les entreprises de plus de 50 salariés. Il est constitué notamment d'une grille d'évaluation des facteurs de RPS sur laquelle vous pouvez prendre appui pour l'animation du diagnostic.

Le partage des résultats du diagnostic

En comité de pilotage

Que l'évaluation des RPS ait été réalisée *via* la méthode de cartographie ou celle des groupes de travail, il est essentiel de partager ces résultats au sein du comité de pilotage.

Cette restitution permettra à la fois d'**enrichir le diagnostic** et de partir d'un même constat pour élaborer avec l'ensemble des membres du COPIL le plan de prévention sur les RPS.

Avec les salariés

De la même manière, à ce stade de la démarche, il est nécessaire de faire une première restitution des résultats auprès des salariés.

L'investissement de ces derniers dans la démarche est en effet générateur d'attentes quant aux résultats de l'évaluation et aux actions qui seront mises en œuvre pour améliorer les conditions de travail.

Cette restitution peut être réalisée de manière écrite (affichage, courrier, intranet, etc.) et doit *a minima* permettre de :

- informer les salariés sur l'avancée de la démarche (étapes réalisées, étapes à venir) ;
- valoriser la participation des salariés dans cette démarche ;
- rendre compte des principaux résultats de l'évaluation : niveau d'exposition des salariés aux RPS et principaux facteurs de risque.

Attention, il est nécessaire d'être vigilant dans cette communication à ne pas stigmatiser certaines catégories de personnel, au risque d'aggraver les

situations de souffrance au sein de certains services. Ne communiquez pas de données comparatives (fonctions, services, etc.) si vous pensez qu'elles peuvent favoriser l'émergence de tensions entre les salariés.

Utiliser les résultats de l'évaluation des RPS pour alimenter la négociation QVT

Les résultats obtenus de l'évaluation des facteurs de RPS constitueront un matériau essentiel pour alimenter la négociation QVT prévue par la loi (article L. 2242-1 du Code du travail).

D'autres thématiques propres à la QVT pourront également être investiguées si elles ne sont pas apparues dans le diagnostic RPS : égalité professionnelle, qualité du dialogue social, développement du télétravail, etc.

L'index d'égalité salariale femmes/hommes

La loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel de 2018 soumet les entreprises d'au moins 50 salariés à une obligation de publier un index de l'égalité salariale femmes-hommes (décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019).

La note de l'index, basée sur 100 points, est calculée chaque année à partir de 4 ou 5 indicateurs selon la taille de l'entreprise et publiée sur le site Internet de l'entreprise :

- écart de rémunération femmes-hommes ;
- écart de répartition des augmentations individuelles ;
- écart de répartition des promotions (plus de 250 salariés uniquement) ;
- nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité ;
- nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations.

L'index doit être rendu public et transmis à l'inspection du travail et au CSE.

En cas de résultat inférieur à 75 points sur 100, l'entreprise doit prendre des mesures pour corriger la situation dans un délai de trois ans sous peine de pénalité financière pouvant représenter jusqu'à 1 % de leur masse salariale.

En engageant une réflexion avec les organisations syndicales sur les principaux facteurs de RPS transverses à l'organisation, une partie des actions de QVT à mettre en place au sein de l'organisation pourra être définie et inscrite dans un accord d'entreprise.

- ► **L'évaluation des RPS** est une étape qui permet d'objectiver les facteurs de risques psychosociaux présents dans l'établissement. Elle constitue ainsi une ressource essentielle pour vous guider vers l'élaboration d'un plan de prévention efficace.
- ► **Les outils d'évaluation des RPS** peuvent être en partie mutualisés avec ceux de diagnostic de la QVT dans un but d'efficacité et de mise en cohérence des deux démarches.
- ► **Le choix des outils d'évaluation** va dépendre des caractéristiques de l'établissement :
 - **Pour les entités de plus de 200 salariés**, la méthode la plus adaptée pour obtenir des résultats précis et facilement exploitables est la réalisation d'une cartographie des risques psychosociaux. Cette méthode a pour principe de mêler une approche quantitative (questionnaire) à une analyse compréhensive (entretiens, observations du travail).
 La mise en œuvre de l'enquête quantitative nécessite de prendre des précautions pour l'exploitation des résultats statistiques. Le recours à un professionnel externe et/ou l'utilisation d'un logiciel statistique en interne est indispensable pour s'assurer du degré de significativité statistique des résultats.
 - **Pour les entités de plus petite taille**, c'est en organisant un travail collectif (membres du COPIL/salariés) autour des situations problèmes identifiées dans l'établissement que l'évaluation peut être réalisée.
- ► **Dans tous les cas**, il est nécessaire de prévoir des temps d'échange et de restitution avec les membres du Comité de Pilotage et les salariés afin de garantir l'instauration d'une réflexion pluridisciplinaire et dynamique autour de la prévention des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail.
- ► **Les résultats de l'évaluation des RPS** constituent un matériau essentiel pour alimenter la négociation QVT au sein des entreprises.

Chapitre 3

Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention

Executive summary

- ▶ ▶ **Les méthodologies de diagnostic**, présentées dans le [chapitre 2](#), permettent d'identifier les principaux facteurs de risque présents dans l'organisation du travail.
- ▶ ▶ **Ces résultats sont essentiels** pour déterminer les mesures de prévention et élaborer un plan d'actions.
- ▶ ▶ **Le présent chapitre** a pour objectif de vous guider méthodologiquement dans la construction de ce plan d'actions sur la base de bonnes pratiques repérées en entreprise.

Une fois l'évaluation des RPS et le diagnostic QVT réalisés, les acteurs de la prévention peuvent se sentir parfois démunis pour élaborer un plan d'actions opérationnel.

Comment déterminer les leviers d'action ?

Les démarches engagées en entreprise ne permettent pas toujours d'aboutir à la mise en place d'actions préventives concrètes et peuvent susciter au contraire un sentiment de « frustration » de la part des acteurs mobilisés. Cette situation est d'autant plus exacerbée que les acteurs se sont lancés à la fois dans une évaluation des RPS et un diagnostic QVT sans parvenir à mettre en œuvre des actions opérationnelles en la matière.

Plusieurs freins sont en cause qu'il convient ainsi d'anticiper quand vous vous engagez dans une telle démarche : utilisation de méthodes d'évaluation insuffisamment centrée sur les conditions de travail, mobilité des acteurs de la prévention, non-pilotage du projet dans le temps, etc.

Le présent chapitre visera à vous « outiller » pour dépasser ces limites et vous accompagner progressivement dans l'élaboration de votre plan d'actions.

Agir sur les trois niveaux de prévention

Rappelons que trois niveaux de prévention sont à distinguer :

- **La prévention primaire** a pour finalité d'éliminer les sources des RPS au travail. En diminuant l'exposition des salariés aux dangers présents dans la sphère professionnelle, ces actions garantissent d'avoir un effet collectif sur le long terme (par exemple amélioration des applications informatiques pour répondre aux besoins quotidiens des salariés).
- **La prévention secondaire** a pour but d'outiller les salariés pour les aider à faire face aux situations de travail à forte exposition (par exemple information, sensibilisation, formation à la gestion des conflits, etc.). En agissant uniquement sur les conséquences et en limitant l'impact causé par les RPS, ces mesures de prévention ont généralement un effet de court terme.
- **La prévention de niveau tertiaire** permet d'agir sur la prise en charge et le retour à l'emploi des salariés qui sont en situation de souffrance au travail. Ces stratégies incluent généralement des services pour conseiller les salariés et les orienter, si besoin est, vers des spécialistes. Elles sont ainsi orientées sur la personne plutôt que sur la situation de travail. En tentant de diminuer les symptômes, elles visent uniquement les conséquences du problème.

Ce niveau relève davantage du curatif que du préventif à proprement dit. Par ailleurs, puisque les interventions d'aide sont confidentielles, elles permettent difficilement de remonter aux causes organisationnelles (par exemple numéro vert, mise en place d'un dispositif de suivi psychologique, etc.).

Ces trois niveaux de prévention font l'objet de nombreux débats pour savoir quel type d'action est prioritaire.

Sans remettre en cause le bien-fondé de cette interrogation, il est important de ne pas opposer ces trois niveaux. Chacun d'entre eux a ses

spécificités et ses avantages (ainsi que ses inconvénients). **Pour avoir une action efficace en termes de prévention et élaborer votre plan d’actions, il est donc essentiel de combiner ces trois niveaux.**

Les actions de prévention primaire sont essentielles car elles vous permettront d’agir durablement et efficacement sur les facteurs de tensions au travail. Il est toutefois nécessaire de les accompagner de mesures de prévention secondaire et tertiaire aux effets rapides, qui certes n’agiront pas sur les sources des risques, mais apporteront une réponse aux besoins immédiats des salariés les plus en difficulté.

Utiliser les résultats du diagnostic pour reconstruire un « équilibre » au sein des situations de travail

Comme nous l’avons vu dans le [premier chapitre](#), la situation exposant le plus les salariés aux RPS est celle pour laquelle le niveau de charge mentale est élevé, les niveaux de latitude décisionnelle et de soutien social professionnel faibles, et le système d’alerte et de veille défaillant.

La réalisation du diagnostic vous a permis d’identifier les principaux facteurs de RPS et de repérer les « déséquilibres » présents dans l’entreprise. C’est en s’appuyant sur ces constats que pourront être déterminés les leviers d’action à mettre en œuvre pour construire un nouvel équilibre et améliorer la QVT.

Attention, il n’est pas toujours possible d’agir sur l’ensemble de ces facteurs, certains peuvent être structurels et/ou externes et ne permettent pas une réelle maîtrise (par exemple pics d’activité pour les services hôteliers en saison).

Toutefois, les risques psychosociaux étant plurifactoriels, **il suffit parfois d’agir plus particulièrement sur quelques facteurs pour rétablir l’équilibre et casser les cercles vicieux à l’œuvre.**

À ce titre, votre action pourra porter sur les six principaux domaines d’action ci-après :

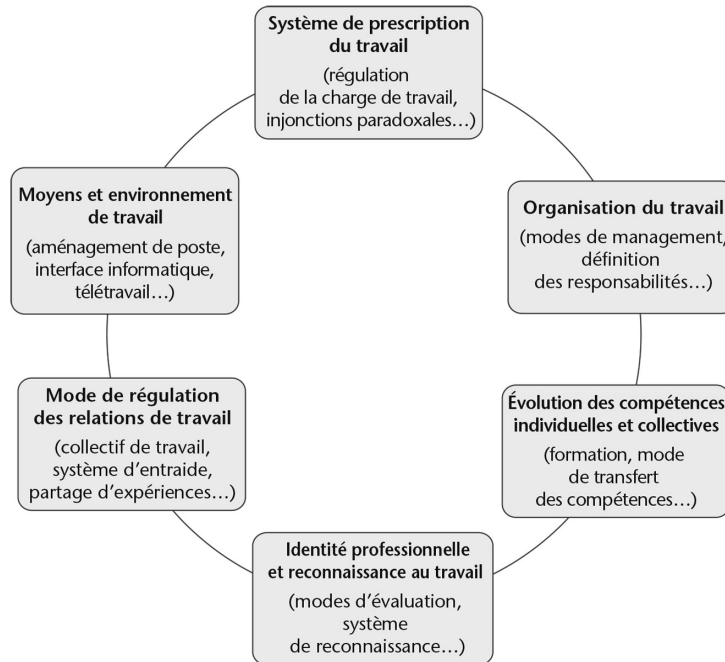


Figure 3.1 – Les six principaux domaines d'action pour agir sur la prévention des RPS et la QVT

Avant la mise en œuvre d'une mesure de prévention, **deux questions sont à se poser** :

- **Quel est l'impact indirect de la mesure ?** Sa mise en place peut-elle avoir un impact défavorable sur les salariés d'un autre service ou occupant une autre fonction (par exemple déplacement de la charge de travail vers un autre service qui n'a pas les moyens de l'assumer) ?
- **La mesure est-elle efficace et pérenne ?** Sera-t-elle stable et efficace dans la durée afin que le coût de mise en œuvre (notamment pour les salariés) ne soit pas supérieur aux effets escomptés (par exemple formation des salariés à l'utilisation de l'outil informatique alors que de nouvelles applications seront mises en œuvre dans quelques mois) ?

L'élaboration partagée d'un plan d'actions autour de l'animation de séances de travail

Les actions de prévention à mettre en œuvre peuvent être de différentes natures :

- transverses au sein de l'entreprise : les effets de l'action vont concerner l'ensemble des salariés ;
- spécifiques à certaines unités de travail¹ : les facteurs de risque pouvant être différents selon les services ou catégories de salariés, des mesures particulières doivent ainsi être prises.

À ce titre, il est conseillé pour l'élaboration du plan d'actions de mener des séances de travail séparément avec deux types d'acteurs : les salariés et les membres du comité de pilotage.

■ *L'animation de groupes d'échange avec les salariés²*

Les groupes d'échange peuvent être constitués selon les unités de travail retenues.

À cette étape, il est intéressant d'utiliser les techniques dites de l'auto-confrontation qui consistent à renvoyer aux salariés les résultats du diagnostic afin qu'ils puissent réagir face aux constats posés et étudier ensemble les modes de régulation possibles.

Le [tableau 3.1](#) constitue un guide pour l'animation de ces séances de travail et le respect d'une démarche en trois temps :

- information des salariés sur les principaux facteurs de risque identifiés et les trois niveaux de prévention.
- réflexion des membres du groupe sur les modes de régulation existant et les nouvelles actions de prévention pouvant être mises en œuvre.
- identification des moyens nécessaires à la conduite des actions et mesure du degré de faisabilité.

■ *L'animation de séances de travail avec les membres du comité de pilotage*

La formalisation des résultats issus des groupes d'échange avec les salariés dans un document de synthèse permettra de venir alimenter la réflexion lors

des séances de travail avec les membres du comité de pilotage.

Il est recommandé de transmettre ce document en amont des séances de travail afin que chaque membre du COPIL puisse préparer son intervention à partir de sa propre connaissance des différentes « situations problèmes ».

Tableau 3.1 – Grille de réflexion pour identifier les leviers d’action (illustration pour un réseau bancaire)

Facteurs de déséquilibre	Actions de régulation déjà repérées	Autres actions de prévention à développer	Moyens à mettre en œuvre
Phénomène de surcharge de travail lors des campagnes promotionnelles ou lors du retour de congés	Mise en place d’un système de « binômes » dans certaines agences bancaires permettant le traitement des demandes durant les absences d’un salarié	Développer le système de binômes dans l’ensemble des agences	Directive écrite à l’ensemble des directeurs d’agence Information des salariés en réunion d’équipe Configuration des messageries permettant un double accès.
Phénomène de surcharge de travail lors des campagnes promotionnelles ou lors du retour de congés		Planification dans l’agenda des tâches administratives permettant leur traitement sur le temps de travail et non après les rendez-vous clientèle	Directive interne à l’attention des salariés
		Mise en place d’une équipe de remplacement permettant de venir en appui dans le cas de situations exceptionnelles (mi-temps thérapeutique, longue maladie, congés sans solde, etc.)	Étude avec le service RH du dimensionnement de l’équipe Appel à candidature sur les postes Information des responsables d’agence sur les possibilités de recours
Manque de lisibilité des salariés sur les interlocuteurs à	Mise en ligne de l’information sur intranet	Identification des contacts manquants	Enquête interne

contacter suite à une mutualisation de certains services

Formation des salariés ne maîtrisant pas la recherche des contacts sous intranet

Évaluation du nombre de salariés à former
Sessions de formation
Livret pédagogique

À partir des résultats des différentes séances de travail, il restera ainsi à **prioriser les différentes actions** retenues afin de déterminer un échéancier de réalisation.

À ce titre, nous retenons votre attention sur trois points :

- Veillez à ce que **le dimensionnement du plan d'actions sur la première année soit raisonnable** afin d'être certain de sa réalisation. Mieux vaut mener à bien une dizaine d'actions que de s'engager sur une centaine de mesures qui n'aboutiront pas.
- Soyez vigilant à **avoir des actions sur les trois niveaux de prévention.**
- Prévoyez la **mise en place rapide d'une à deux actions dans les semaines qui suivent l'élaboration du plan d'actions** afin d'envoyer aux salariés un signal fort de l'engagement de la direction dans une démarche de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT.

La priorisation des actions peut être réalisée à partir de plusieurs critères (P. Douillet, 2013³) : gravité des effets des RPS, efficacité, facilité de mise en œuvre, coûts des actions, délais de mise en œuvre, etc.

Agir sur les principaux facteurs de risques psychosociaux

Afin de vous guider dans l'élaboration du plan d'actions, nous allons revenir de manière plus précise sur les principaux facteurs de risques psychosociaux présents dans le milieu professionnel.

Nous illustrerons nos propos à travers quelques mesures concrètes de prévention déployées en entreprise.

Ces mesures sont données uniquement à titre d'exemple afin d'éclairer sur le type d'actions pouvant être mis en œuvre.

En termes de prévention, **la singularité de chaque entreprise nécessite impérativement de trouver des solutions « sur-mesure »** permettant à la

fois de contribuer au bien-être des salariés tout en garantissant la performance de l'entreprise.

La conduite du changement

Au regard de l'évolution de plus en plus rapide des marchés, **le changement est désormais une constante des organisations du travail**. Les entreprises de services, par exemple, tendent à proposer une amélioration continue de leurs prestations face au renforcement des exigences de la clientèle et au développement de la concurrence.

Si ces nouveaux modes de fonctionnement sont justifiés par les impératifs économiques, de nombreuses entreprises ont tendance à oublier que la réponse aux exigences du marché n'est pas suffisante pour atteindre un niveau efficient de performance.

Une des composantes essentielles de la performance est en effet le bien-être des salariés au regard de leurs conditions de travail⁴. Cette composante est trop souvent méconnue dans les entreprises qui mettent en place une conduite du changement.

La séparation et le manque de lien entre les acteurs porteurs des décisions stratégiques, ceux en charge de les mettre en application et les salariés qui réalisent le travail en est une des principales causes. Les changements organisationnels sont ainsi pensés sous l'angle de l'optimisation économique sans prendre suffisamment en compte les caractéristiques des salariés, les contraintes des situations de travail et l'impact potentiel sur les facteurs de RPS.

De cette situation naît un réel décalage entre le prescrit des changements organisationnels et le degré d'opérationnalité sur le terrain.

Les entreprises libérées : un nouveau modèle organisationnel permettant de prévenir les RPS ?

La notion d'entreprise libérée a été fortement popularisée par le professeur universitaire Isaac Getz en 2009 dans son ouvrage *Liberté & Cie*. Selon lui, une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. »

Le « pari » de l'entreprise libérée est de miser sur le bien-être des salariés comme source d'engagement et ainsi d'améliorer la performance.

Parmi les sources de bien-être, l'entreprise libérée permet aux salariés de s'organiser librement en supprimant notamment des niveaux hiérarchiques et les procédés de contrôle de leur activité. Les salariés développent ainsi leur pouvoir d'agir en proposant légitimement au collectif des pistes de développement.

Si ce modèle organisationnel apparaît comme très favorable à prévenir certains facteurs de RPS (augmentation de la latitude décisionnelle en particulier), les expérimentations qui ont eu lieu témoignent qu'il ne constitue pas un modèle « parfait ». Il soulève au regard des RPS d'autres problématiques à traiter : Comment faire face à un éventuel surinvestissement des salariés, pouvant aller jusqu'au burn-out ? Comment accompagner les managers à un reclassement professionnel au sein de l'entreprise sans que ce dernier ne soit vécu comme une rétrogradation ? Comment s'organise le dialogue social dans un tel modèle ?...

Ce type d'organisation est peu fréquent en France et le recul est encore faible sur l'impact réel de ce nouveau modèle organisationnel. Si sa généralisation dans les organisations n'est que peu probable, il est intéressant de pouvoir s'inspirer de certains principes pour aller vers une certaine « libération » de l'entreprise. Favoriser l'autonomie des salariés dans la prise de décision, c'est également redonner du sens au travail et permettre aux salariés de s'approprier une réelle culture d'entreprise.

Nous constatons très régulièrement quatre limites dans les processus de conduite du changement mis en place au sein des entreprises :

- **Une faible association des salariés** : trop souvent les salariés et leurs représentants sont écartés des décisions stratégiques et organisationnelles et vivent ainsi les changements comme des choix « imposés » par la hiérarchie. L'association des salariés dans la conduite du changement est importante pour deux principales raisons. Elle permet en premier lieu d'anticiper des éventuels dysfonctionnements liés à la mise en œuvre du projet et résultant d'un décalage entre le travail prescrit et la réalité du terrain. Elle favorise également leur résilience face au choc provoqué par le changement en matière d'identité et de reconnaissance professionnelle. En permettant aux salariés de prendre part au débat sur la conduite du changement, un travail d'adaptation et d'acceptation se met ainsi plus facilement en place.
- **Une évaluation de l'impact du changement sur les RPS rarement réalisée** : l'anticipation des facteurs de RPS générés par un projet est pourtant cruciale à mener à la fois pour identifier les éventuels ajustements à faire mais également pour déterminer les mesures d'accompagnement nécessaires aux salariés. Cette démarche a notamment toute son importance dans les **contextes de restructuration d'entreprises** (réorganisation, fusion,

délocalisation, externalisation) où les impacts sur la santé des salariés peuvent être dramatiques⁵.

Restructurations et changements organisationnels : un accompagnement spécifique à mettre en œuvre selon les catégories de salariés

Selon plusieurs rapports et études disponibles⁶, les principaux groupes à risque pendant les restructurations et les changements organisationnels sont les suivants.

Les salariés confrontés au licenciement

« La perte d'emploi est considérée comme un facteur de stress fondamental comportant des risques graves pour la santé et pouvant provoquer l'exclusion sociale. »

Les travailleurs sous contrats temporaires

« Si rien n'est fait, il y a un vrai danger que cette situation continue, parce que ces travailleurs servent de tampon à la restructuration, ce qui les expose davantage aux risques sanitaires et les protège moins bien. »

Les travailleurs âgés

« Les restructurations organisationnelles peuvent avoir un impact particulièrement puissant sur les travailleurs âgés, qui s'adaptent difficilement aux changements technologiques ou à la nécessité d'avoir des compétences différentes. »

Les personnes qui restent (les survivants)

« Le succès de n'importe quelle tentative de restructuration dépend des réactions des personnes qui restent dans l'organisation après les restructurations : les "rescapés des licenciements". »

Les cadres intermédiaires

« Ils sont les principaux responsables du bon déroulement du processus, car ils fonctionnent comme "le système nerveux central" de l'organisation : ils ont la charge de la transmission de la vision de la Direction générale aux travailleurs et de la transformation de l'ensemble des décisions en actions concrètes, et aussi du changement des pratiques existantes. Mais dans le même temps, ils courent le risque de souffrir eux-mêmes du stress des restructurations, en raison de leur "position en sandwich" dans la gestion et du manque de compétences et de ressources dont ils disposent pour la mise en œuvre du changement. »

- **Un manque d'individualisation des dispositifs d'accompagnement au changement** : il est fréquent par exemple qu'un dispositif unique de formation (contenu, durée, etc.) soit mis en place pour des changements nécessitant des reconversions professionnelles. Or, il est évident par exemple que les besoins et les capacités d'apprentissage des salariés ne seront pas identiques pour une personne au début de sa carrière professionnelle que pour une autre ayant une ancienneté de plus de 20 ans dans son métier.
- **Un faible suivi des salariés dans le temps** : l'accompagnement est réalisé en priorité en amont et quasi absent une fois le changement opéré. La veille sur l'adaptation des salariés à leur nouvelle situation de travail n'est ainsi pas réalisée.

La communication que vous allez entreprendre est également essentielle pour favoriser la compréhension et l'acceptation du changement. Cette dernière doit être à la fois descendante (informations des salariés) et ascendante (retour des salariés à travers des questions et/ou suggestions).

Si des salariés peuvent apprécier les évolutions⁷, pour une très grande majorité d'entre eux, elles sont souvent génératrices d'un sentiment d'angoisse et d'interrogations sur l'avenir. Dans certains cas, la non-rationalisation de ce sentiment peut même aboutir à des situations paradoxales où les salariés refusent des évolutions qui auraient un impact favorable sur leur situation de travail.

De ce fait, il est essentiel d'expliquer, de rassurer les salariés sur les changements à venir et d'être à l'écoute de leurs propositions.



Cas d'entreprise

Refus du changement ou incompréhension des motifs du changement ?

Face à la surcharge de travail des assistantes d'équipe au sein d'un bureau d'étude, la direction de l'entreprise décide de sous-traiter à un organisme externe les réservations liées aux déplacements des chargés de mission (avion, train, hôtel).

Cette évolution, considérée comme minime par la direction de l'entreprise, est annoncée aux salariés par une note écrite de la DRH et sans consultation des IRP.

La réception de la note génère très rapidement un conflit social porté à la fois par les chargés de mission et les assistantes.

Comment expliquer ce conflit ?

- Les chargés de mission n'ont pas été interrogés sur leurs besoins pour la sélection de l'organisme externe. L'organisme sélectionné ne répond pas aux pratiques développées jusqu'ici en interne (envoi des demandes par e-mail au secrétariat) et implique que les chargés de mission contactent l'agence sur des plages horaires précises.
- Les motivations du changement n'ont pas été expliquées aux salariés. La question de la surcharge de travail des assistantes n'a en effet pas été évoquée dans la note écrite.

Face à cette situation, le changement a été vécu :

- pour les chargés de mission : comme une surcharge de travail et un souhait de rigidifier les règles de déplacement *via* l'externalisation du service ;
- pour les assistantes : comme un signe fort de risque pour leur emploi, en particulier pour celles qui n'intervenaient que faiblement en appui technique des chargés de mission.

L'organisation de réunions d'information au sein des équipes et une meilleure coordination avec les instances représentatives du personnel auraient facilité le choix d'un prestataire ayant un service adapté (commande par e-mail) et la compréhension et l'acceptation par les salariés du changement.

Trop souvent encore, nous constatons en entreprise une minimisation par la direction et le management de proximité de la communication sur les changements, de peur de susciter des réactions violentes et contre-productives chez les salariés.

Afin de ne pas inquiéter les salariés, certaines directions d'entreprise préfèrent même ne pas communiquer tant que les modalités du changement ne sont pas définies dans leur intégralité.

À l'inverse des effets escomptés, ce sont bien souvent des « bruits » de couloirs qui se mettent en place et qui ne viennent que renforcer les inquiétudes des salariés et leurs appréhensions au regard du changement.

Pour conduire le changement dans un climat favorable, nous vous conseillons en termes de communication de respecter les principes suivants :

- annonce préalable et consultation des instances représentatives du personnel ;
- communication régulière et suffisamment en amont du changement afin de permettre de répondre à l'ensemble des

interrogations des salariés et d’anticiper les difficultés en corrigeant le projet autant que de besoins ;

- explication des motivations du changement pour favoriser l’acceptation des salariés et donner du sens à l’évolution ;
- utilisation de différents canaux de communication (note de la direction, réunion d’équipe, espace d’échange avec les salariés, etc.) afin de permettre une même information pour tous et de favoriser la remontée des freins et/ou inquiétudes ;
- priorisation et personnalisation des informations communiquées selon la nature des évolutions en cours au sein de l’entreprise.

Tableau 3.2 – La communication avec les salariés

Changements concernant...	Thèmes prioritaires pour la communication avec les salariés
La structure de l’entreprise (fusion, rachat, etc.)	– les motivations du changement de structure ; – les impacts générés par le changement de structure ; – la culture d’entreprise.
Les métiers et les procédures (externalisation de certaines fonctions, mise en place de nouveaux outils, évolution de la réglementation, etc.)	– les motivations de l’évolution des métiers et des changements de procédures ; – le niveau de pérennité des emplois affectés ; – l’accessibilité à une information claire sur les nouvelles procédures ; – la reconnaissance du savoir-faire des salariés concernés par l’évolution des fonctions et/ou des procédures¹ ; – le dispositif de reconversion des salariés ; – le processus d’accompagnement et de professionnalisation ; – l’échéancier de mise en œuvre.

⁸Un dernier point pour favoriser le bien-être des salariés au regard du changement est **le rythme avec lequel il s’opère**.

Des phénomènes de décompensation sur la santé sont en effet très souvent observés pour des salariés ayant subi une multitude de changements. Ces derniers seront d’autant plus pathogènes qu’ils seront récurrents et ne laisseront pas le temps nécessaire aux individus pour récupérer et s’adapter aux nouvelles situations de travail.

“Témoignage

Comment comprendre l'utilité d'une nouvelle procédure quand on sait qu'elle va changer de nouveau dans quelques mois ?

Un salarié d'une entreprise de télécommunication

Que se passe-t-il quand le rythme du changement est trop rapide ?

Les stratégies de régulation et les efforts nécessaires pour retrouver un nouvel équilibre professionnel deviennent trop intenses au regard des investissements déjà réalisés par les salariés et de leurs ressources disponibles. C'est le sens même du changement qui peut alors être remis en cause par les salariés.

En résumé, une conduite du changement visant un objectif de performance de l'entreprise dépendra de l'implication des salariés dans le processus (co-construction), du rythme des évolutions, de la communication et des mesures d'accompagnement mises en œuvre.

FICHE PRATIQUE

PISTES D'ACTIONS POUR AGIR SUR L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

- **Réaliser une étude d'impact** sur les facteurs de RPS lors de la mise en place d'un nouveau projet.
- **Formaliser** une charte de bonnes pratiques liées à la conduite du changement et prévoyant *a minima* les éléments suivants :
 - la désignation d'un pilote ;
 - les étapes nécessaires à respecter ;
 - la liste des éléments à formaliser (recensement des salariés affectés par le changement, mesures d'accompagnement, plan de formation, fiches de poste, prévisionnel de mise en œuvre, etc.) ;
 - les documents à fournir avant consultation du CSE si le changement a un impact sur l'organisation et les conditions de travail ;
 - le plan de communication ;
 - le lien avec les IRP ;
 - les indicateurs d'alerte à suivre au regard des RPS.
- **Établir** des espaces d'échange avec les salariés pour débattre du projet et identifier les points à ajuster.

- **Établir** des points de rencontre réguliers tout au long de la préparation du projet de changement entre les porteurs du projet et le service des RH.
- **Assurer** une communication écrite régulière de la direction générale (motivations du changement, modalités de mise en œuvre, etc.) qui sera ensuite expliquée en réunion d'équipe par les managers de proximité.
- **Instaurer** un système de questions/réponses avec les salariés et la direction générale (chat en ligne, revue d'entreprise, remontée en réunion d'équipe).
- **Proposer** un accompagnement individualisé des salariés en amont et aval du changement (projet professionnel de transition, formation, suivi régulier, etc.).
- **Mettre en place** une instance de suivi associant des salariés et permettant de faire remonter les éventuelles difficultés rencontrées à la direction et au CSE.
- **Établir** un calendrier prévisionnel des changements à venir afin de prioriser les mesures et de veiller à respecter les temps d'adaptation nécessaires aux salariés, etc.

Le management de proximité

Si tout le monde s'accorde sur le fait que les managers ont un rôle essentiel à jouer en matière de prévention des RPS, ces derniers n'ont pas toujours les moyens de mener à bien leur fonction.

Quand surviennent des situations graves en lien avec les RPS, il n'est pas rare de voir la responsabilité des managers mise en cause alors que ces derniers vivent eux-mêmes des situations de travail pouvant être fortement pathogènes.

Une étude de l'Assurance maladie⁹ révèle en effet que les cadres et assimilés sont les plus touchés, en proportion, par les affections psychiques prises en charge au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Par nature, plusieurs attributions des managers de proximité peuvent favoriser la qualité de vie au travail :

- intégration des salariés en prenant en compte leurs spécificités pour atteindre l'objectif commun du service ;
- fixation des objectifs des salariés en adéquation avec leurs compétences et les moyens disponibles ;
- appui technique aux salariés et/ou orientation vers des personnes ressources qualifiées ;

- reconnaissance des salariés au regard du travail réalisé et des axes de progression ;
- accompagnement des salariés dans une logique de mobilité professionnelle ;
- régulation des situations à risque en cas d'incidents ou de dysfonctionnements ;
- identification et veille sur les facteurs de risque présents dans l'organisation du travail ;
- communication descendante vers les salariés : information utile aux salariés pour la réalisation de leurs tâches, données stratégiques sur l'entreprise et la conduite du changement, informations RH ;
- communication ascendante vers le comité de direction : remontées des questions/difficultés identifiées ou soulevées par les salariés, valorisation des salariés, etc.

Dans la réalité, les managers des entreprises françaises ont des pratiques professionnelles hétérogènes, qui sont pour certaines très éloignées des principes de prévention des RPS.

À ce sujet, Thomas Philippon (2007) parle, pour caractériser les entreprises françaises, de « capitalisme d'héritiers » : « Parmi les vingt pays les plus industrialisés, la France est celui qui, avec la Grèce, a le taux de satisfaction au travail le plus faible. La France est aussi le pays où le degré de confiance entre managers et employés est le plus mauvais. Selon une enquête auprès des managers (*Global Competitiveness Report 2004*), lorsqu'on pose la question : "Les relations entre employés et employeurs sont-elles conflictuelles ou coopératives ?", la France arrive 99^e sur 102 pays. [...] Il y a quatre difficultés spécifiques du management en France : la rigidité hiérarchique, la difficulté à travailler en groupe, l'importance trop grande du diplôme initial et de l'origine sociale, et le déficit de promotion interne. »

Comment expliquer cette représentation péjorative des pratiques de management dans les entreprises françaises ?

En premier lieu, cette représentation est étroitement liée aux évolutions des pratiques managériales de ces dernières années. Partant d'une fonction basée en grande partie sur le soutien technique des salariés, **les managers de proximité se sont peu à peu éloignés du terrain** pour répondre à une

logique productive générant des modalités de suivi et de contrôle importantes.

À ce titre, une étude sociologique récente¹⁰ révèle les conséquences anxiogènes de l'écart entre ce qu'il est demandé aux cadres de faire et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire. La rupture entre l'identité et les valeurs de l'individu et les exigences gestionnaires de l'organisation auquel il appartient peut alors être génératrice de facteurs de RPS dans les pratiques managériales.

Comme il est souligné dans le rapport *Bien-être et efficacité au travail*¹¹, il s'agit de « l'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie. Elle fait de la performance financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance, sans prise en compte suffisante de la performance sociale ». Les managers sont en effet davantage évalués sur l'atteinte des objectifs financiers que sur l'état de bien-être du personnel de leur service.

Cette situation est également à mettre en perspective avec la préparation des salariés promus sur des fonctions de management. La dimension humaine et sociale étant très peu présente dans les programmes de formation, les managers n'ont donc pas toujours connaissance des facteurs de RPS et des bonnes pratiques à mettre en œuvre.

Cette évolution de la fonction de management cristallise très souvent des tensions entre les managers nouvellement arrivés et les salariés les plus anciens de l'entreprise. La perte de connaissance du métier par les managers peut également aller de pair avec un affaiblissement de la légitimité de l'autorité hiérarchique.

En second lieu, cette représentation du management français traduit également **la complexité des fonctions que doivent assurer les managers de proximité**. Leur rôle d'interface entre les managers de second niveau et les salariés les expose à faire face à des situations de travail à forte tension et à gérer des contradictions permanentes dans un contexte où ils sont particulièrement isolés.

Au regard de ces contraintes, les réactions personnelles des managers de proximité peuvent être très hétérogènes. Certains répondent pleinement aux exigences de la fonction et assurent ainsi un rôle de « protection » au regard de l'équipe de travail.

Pour d'autres managers, où l'adaptation au poste n'est pas suffisante, des stratégies de compensation individuelles se mettent progressivement en place, traduisant des situations de mal-être au travail : suractivité, faible communication avec l'équipe, repli sur soi, etc. Dans ce dernier cas, le management en place peut ainsi être fortement générateur de RPS, la fonction de régulation interne n'étant plus assurée pour les salariés de l'équipe.



Cas d'entreprise

Les managers de proximité : une population fortement exposée aux risques psychosociaux ?

Un manager raconte les difficultés auxquelles il a dû faire face dans une entreprise connaissant une réorganisation et sa propre exposition aux risques psychosociaux :

« Au départ, j'ai été nommé pour mettre en place cette réorganisation, j'avais carte blanche soi-disant pour atteindre les objectifs fixés par les directives nationales :

- réduction des effectifs du service : 130 salariés en cinq ans ;
- nouvelle définition du périmètre de certains métiers.

J'étais motivé, c'était pour moi une promotion et j'étais confiant sur la faisabilité du projet.

Les départs à la retraite permettaient d'atteindre les objectifs de réduction des effectifs, j'ai donc axé l'accompagnement sur la dynamisation du processus de gestion des compétences.

Afin d'anticiper les difficultés, j'ai organisé des séances de travail en bilatéral avec les organisations syndicales. Cela me faisait bien rire quand on parlait de stress, pour moi c'était juste un refus du changement.

Au départ, tout se passait bien, car je viens du terrain et l'équipe avait confiance en moi.

Au bout de quelques mois, les choses ont mal tourné. La direction m'a refusé le remplacement de trois gars partis en préretraite. J'ai eu recours à des sous-traitants pour faire le travail mais ils n'avaient pas suffisamment d'expérience et les dysfonctionnements se sont enchaînés.

Je me suis rendu compte que les choses m'échappaient, que je n'avais pas les moyens de mener à bien ce projet... mais je n'ai pas voulu l'admettre.

J'ai axé mon travail sur la résolution des incidents techniques... Je ne passais plus dans les équipes le matin car je ne voulais pas écouter la souffrance de mes gars. Avec du recul, je pense que cela a dû être dur pour eux.

Cela me rongait tellement que j'étais tout le temps sur les nerfs si bien que le médecin du travail m'a diagnostiqué une hypertension... J'ai été obligé de m'arrêter plusieurs fois.

Puis un jour, j'ai eu un déclic quand un salarié est venu me confier à demi-mot qu'il avait des idées suicidaires. Je me suis dit que c'était trop, et j'ai décidé

d'apporter mon soutien à l'équipe et de proposer à la direction générale un plan d'actions pour revoir le projet. Au bout de quelques mois, vu que je ne rentrais plus dans le moule, on m'a gentiment remercié. »

Repenser les modes de management au sein de l'entreprise nécessite donc à la fois de se questionner sur les mesures à mettre en place pour **limiter les facteurs de RPS pour les salariés mais également pour les managers eux-mêmes.**

La prévention des RPS des managers est en effet trop souvent oubliée dans les plans de prévention établis.

Si les managers de proximité ont un rôle clé à jouer dans la prévention des RPS, ils ne peuvent en assumer seuls la responsabilité au risque de se retrouver eux-mêmes en difficulté.

À ce titre, l'attribution aux encadrants de prérogatives de dépistage des situations à risque (veille sur les indicateurs d'alerte, changements de comportement des salariés, etc.) doit être mise en place avec la plus grande précaution en leur donnant les moyens d'agir. Des mesures préalables sont donc nécessaires : formation des managers à la prévention des RPS et à la QVT, soutien des managers pour la gestion des situations critiques, allègement de leur planning de travail.

Si les managers ont un rôle d'alerte à avoir auprès des services de santé au travail, leur fonction ne doit en aucun cas venir se substituer à celles du médecin du travail, du psychologue du travail, etc. La délimitation de leur fonction et responsabilité en matière de RPS et de QVT est donc importante à réaliser et à communiquer auprès des salariés.

En conclusion, si la question des modes de management est cruciale dans la prévention des RPS, **c'est bien avant tout en réintroduisant la valeur sociale dans les rapports de travail et en améliorant les conditions de travail pour tous que la qualité de vie au travail pourra être favorisée au sein de l'entreprise.**

FICHE PRATIQUE

PISTES D'ACTIONS POUR AGIR SUR LES MODES DE MANAGEMENT

- **Repenser** le rôle du manager pour lui permettre d'être au plus près du terrain : limitation des organisations matricielles, allègement des tâches de reporting,

- harmonisation des pratiques managériales favorisant l'écoute, etc.
- **Favoriser** le pouvoir de décision des managers de proximité.
- **Former** les managers en poste et tous les salariés promus à un poste de manager sur la prévention des RPS et la QVT.
- **Accompagner** les managers pour développer une posture de prévention via le coaching.
- **Instaurer** des temps d'échange de pratiques entre managers.
- **Élaborer** un guide de bonnes pratiques managériales à partir des situations critiques vécues dans l'entreprise.
- **Mettre en place**, pour l'évaluation des managers, des critères qualitatifs en lien avec la prévention des RPS et la QVT.
- **Tisser** un réseau d'appui au manager (DRH, médecin du travail, assistante sociale, etc.) pouvant être mobilisé en cas de repérage de situations critiques en lien avec les RPS, etc.

La reconnaissance professionnelle

Toutes les études menées sur la question de la reconnaissance professionnelle convergent pour dire qu'elle constitue un axe central pour agir sur la prévention des risques psychosociaux.

L'enquête de climat social réalisée en 2018 par l'IFOP confirme cette tendance. Comparée aux autres pays, la France se caractérise par une dynamique de motivation au travail plus dégradée. Une minorité de salariés français (44 %) estime ainsi que son travail est reconnu à sa juste valeur. L'écart avec d'autres pays est considérable et fait de la France une exception culturelle sur ce sujet.

■ *Comment expliquer cette situation ?*

Le passage à des organisations basées sur un pilotage par les objectifs et les résultats en est la principale cause.

En responsabilisant les salariés et en leur conférant plus d'autonomie, **les entreprises demandent désormais un engagement individuel de plus en plus fort dans le travail et une adaptation permanente** (polyvalence, disponibilité, etc.).

En contrepartie, les systèmes de reconnaissance en place n'ont que peu évolué et sont en priorité basés sur une évaluation professionnelle complexe ne permettant pas toujours d'assurer une valorisation des salariés et une attention quotidienne à la réalité du travail.

“Témoignage

Lors de l'assemblée plénière, le directeur nous a dit que tous les indicateurs d'évaluation étaient au vert et nous a félicités. Pour moi cela ne veut rien dire, ce sont juste des indicateurs économiques, cela ne témoigne pas de la qualité de notre travail. Il y a eu des dysfonctionnements toute l'année, et le client a exprimé son insatisfaction à plusieurs reprises. Cela n'a pas de sens de nous dire que tout va bien alors que l'on sait qu'au contraire le client remet en cause le service rendu.

Un salarié d'une entreprise de service numérique (ESN)

Confrontés à cette réalité, les salariés réagissent de différentes manières. Certains mettront en place des stratégies de régulation passant par une distanciation voire un désinvestissement dans le travail. Pour les salariés les plus investis dans le travail, l'étude de cas cliniques révèle que bien souvent le manque de reconnaissance a un impact fortement pathogène sur leur santé.

Plus largement, le défaut de reconnaissance peut également avoir des impacts négatifs sur le système de gestion des ressources humaines et l'image même de l'entreprise : non-fidélisation du personnel, difficultés de recrutement de certains profils, etc.

La mise en place d'un système de reconnaissance professionnelle adapté représente ainsi un enjeu crucial pour toute entreprise qui souhaite préserver la santé de ses salariés et accroître sa performance.

■ Qu'attendent les salariés en termes de reconnaissance au travail ?

L'engagement d'un individu dans la réalisation d'un travail, les efforts consentis pour réaliser son activité tout en étant confronté à des aléas, etc. sont « guidés » par la contrepartie qu'apporte le travail : sentiment d'exister

et d'être utile, lien social, valorisation par les pairs, etc. Cet engagement des salariés est basé sur une relation de confiance qu'il entretient avec son employeur.

Les difficultés surviennent quand la contrepartie à l'investissement est absente ou ne convient pas aux attentes des salariés. Dans cette situation, un cercle vicieux peut se créer : perte de confiance des salariés dans le management et la culture d'entreprise, désengagement dans le travail, diminution des marques de reconnaissance professionnelle, etc.

Ce cercle vicieux permet notamment de comprendre en quoi des phénomènes tels que le burn-out sont plus fréquents pour les salariés fortement engagés professionnellement.



Cas d'entreprise

Quand managers et salariés ne partagent pas la même valeur de la reconnaissance au travail...

Dans un centre d'ingénierie, un salarié est positionné sur une mission particulièrement difficile (nombreux incidents techniques, relation clientèle conflictuelle, etc.).

Après s'être fortement investi (notamment en dehors de son temps de travail), il réussit à mener à bien la mission jusqu'à son terme.

« Le client était au final très satisfait des résultats du travail réalisé, si bien qu'il a programmé une réunion de restitution le 8 avril devant le comité de direction. Je savais que je devais être en déplacement à cette date, mais j'ai tout de suite accepté en me disant que je verrais pour me faire remplacer pour l'autre mission par un de mes collègues.

En revenant au bureau, j'en ai parlé immédiatement à mon responsable d'équipe. Il m'a dit qu'il reconnaissait mes efforts, que l'on en parlerait lors de mon entretien annuel, mais il a refusé de manière catégorique que je me fasse remplacer pour aller à la réunion.

J'ai eu beau insister, il n'a pas voulu. [...] J'ai trouvé que c'était tellement injuste... J'avais travaillé le soir, les week-ends et on ne me laissait même pas bénéficier du retour positif du client.

Depuis ce jour-là, je me suis dit que l'on ne m'y reprendrait plus... Je dose désormais mon investissement au regard de ce qui est mentionné dans ma fiche de poste et pas plus. »

Selon la dernière enquête européenne sur la perception par les travailleurs européens de leurs conditions de travail (fondation de Dublin), les salariés français ont un ressenti très négatif de la reconnaissance

manifestée pour le travail effectué en comparaison avec les autres pays européens.

Les systèmes de reconnaissance présents au sein des entreprises françaises présentent trois principales limites :

1. En premier lieu, les acteurs de l'entreprise n'ont pas une connaissance suffisante des différents leviers de reconnaissance et n'ont pas conscience des enjeux qu'elle recouvre en termes de construction de l'identité professionnelle des salariés.

Ainsi, une majorité d'entreprises considèrent (à tort) que les deux principaux canaux de la reconnaissance passent par la rémunération et les différents temps d'échange programmés entre les managers et les salariés (entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, etc.).

De ce fait, les outils de reconnaissance mis en place sont en grande partie rattachés au système d'évaluation des salariés et portent sur les résultats du travail. Au regard de la complexité des critères d'évaluation et du manque de sens qu'ils ont pour certains salariés, ces systèmes peuvent au contraire être vécus davantage comme des outils de contrôle que comme des leviers de reconnaissance, et ce, d'autant plus dans le contexte économique actuel qui limite les marges de manœuvre sur les possibilités d'évolution salariale.

La reconnaissance du « travail bien fait », de la qualité du travail est souvent un levier trop peu utilisé au sein des entreprises. *A contrario*, certains salariés souffrent même « d'une qualité empêchée » (Yves Clot, 2010).

Burn-out et qualité empêchée : quel lien ?¹²

À l'origine, le terme « burn-out » est issu de l'industrie aéronautique pour évoquer l'épuisement de carburant d'une fusée avec comme résultante la surchauffe du moteur et le risque de bris.

Dans le champ du travail, le burn-out a été conceptualisé dans le milieu des années 1970 par le Dr Freudenberg, psychologue et directeur d'un hôpital de jour, pour désigner un syndrome d'épuisement des ressources physiques et psychiques, affectant plus particulièrement les professions d'aide, de soins et de formation.

Dans le milieu des années 1990, le concept a été étendu à de nombreux autres champs professionnels. Cette extension repose sur la mise en évidence d'un point commun, à savoir un fort engagement personnel au travail.

Les salariés en burn-out ne parviennent ainsi plus à réaliser un travail répondant à leurs propres exigences d'où la notion de « qualité empêchée ».

Le Dr Freudenberger parlait à juste titre « d'une maladie de l'âme en deuil de son idéal ».

Il existe ainsi un réel décalage entre la perception qu'ont les directions de la reconnaissance et les attentes des salariés. Pour ces derniers, les notions de respect, de responsabilité et de sens au travail sont plus fréquemment évoquées. Ce manque de conscience des enjeux de la reconnaissance peut même aller plus loin dans certaines entreprises où apparaît un déni de l'engagement des salariés.

En témoignent les propos d'un manager :

“Témoignage

*Ce salarié s'est surinvesti en faisant des heures supplémentaires...
Je lui avais bien précisé que je ne pourrai pas les payer [...] Ce n'est pas de ma faute s'il ne se sent pas suffisamment reconnu désormais. »*

Un directeur de banque

Comme l'expose Jean-Pierre Brun dans les travaux qu'il a menés (2002), les modalités de la reconnaissance professionnelle peuvent être nombreuses et ne doivent pas être restreintes à la simple reconnaissance des résultats.

L'acte de reconnaissance peut à la fois être réalisé par différents acteurs (hiérarchie, collègues, clients/usagers, professionnels du métier, etc.) et concerner différents niveaux :

- la « reconnaissance existentielle » (le salarié est reconnu en tant qu'individu) : prise en compte des besoins exprimés, information sur la politique de l'entreprise, délégation de certaines tâches stratégiques, etc. ;
- la reconnaissance sur les résultats du travail : évaluation positive des résultats, primes, félicitations, etc. ;
- la reconnaissance sur la pratique de travail : valorisation de l'innovation, promotion sur une fonction de soutien technique, demandes d'appui de la part de collègues, etc. ;

- la reconnaissance sur l'investissement dans le travail : prise en considération de l'investissement au regard de l'évaluation annuelle, reconnaissance des heures supplémentaires réalisées, etc.

2. Une deuxième limite a trait aux conditions dans lesquelles s'exerce l'activité de travail des salariés (y compris des managers). Du fait de la logique « productive », **les temps de production, d'échange et les conditions matérielles sont extrêmement figés et ne laissent que peu de place aux actes de reconnaissance professionnelle**. À titre d'exemples : un manager n'aura pas toujours les marges de manœuvre suffisantes pour faire évoluer un salarié sur une nouvelle fonction ; un salarié pourra être « blâmé » s'il ne respecte pas les délais imposés pour aider un collègue en difficulté ou rendre service à un client, etc.

3. En dernier lieu et du fait de l'évolution permanente des organisations, les salariés sont souvent amenés à **changer de manager de proximité**. Le nouveau manager, pouvant ne pas avoir connaissance des efforts accomplis par le salarié, n'est pas toujours en mesure de le valoriser. Dans ce cas, il est souvent demandé au salarié de refaire ses preuves pour être reconnu.

Afin de dépasser ces limites, **il est important de repenser la notion de reconnaissance au travail comme un acte quotidien** au sein de l'entreprise.

À ce titre, nous vous conseillons de vous appuyer sur les travaux de l'ANACT (Pierre et Jouvenot 2010) qui répertorient les actes de reconnaissances professionnelles à travers neuf principes :

- donner des responsabilités aux salariés ;
- laisser aux salariés la possibilité de percevoir le sens de leur travail ;
- permettre aux salariés d'innover et de participer aux changements ;
- percevoir des marques de confiance de la part de la hiérarchie ;
- avoir le soutien de ses collègues ;
- avoir un travail reconnu par le client ;
- identifier et valoriser les compétences des salariés ;
- rémunérer les salariés pour leurs compétences ;
- offrir des perspectives d'évolutions professionnelles.

FICHE PRATIQUE

PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

- **Élaborer** un système de reconnaissance au travail respectant les neuf principes de l'ANACT.
- **Associer** au système de reconnaissance au travail du temps et des moyens suffisants à son opérationnalité.
- **Valoriser** les efforts des salariés au quotidien.
- **Associer** les salariés à la définition de critères d'évaluation afin qu'ils soient au plus près de la réalité du travail.
- Harmoniser les pratiques professionnelles des managers pour la conduite des entretiens annuels d'évaluation : définition des objectifs, modalités d'évaluation, transmission des informations à la RH, etc.
- **S'assurer** d'un transfert de connaissance sur l'engagement et les efforts réalisés par les salariés en cas de changement de manager, etc.

Les coopérations entre salariés

Les conflits interpersonnels sont très souvent mis en avant par les directions et les salariés quand la question des RPS en entreprise est évoquée.

Il est important d'y être attentif car des tensions entre collègues, des conflits avec la hiérarchie et/ou des mécanismes d'exclusion sont autant de signes qui peuvent être révélateurs d'une souffrance et d'un mal-être qui s'installent dans l'entreprise. Il ne s'agit toutefois bien souvent que de la partie visible de l'iceberg. En recherchant les causes profondes de ces conflits, **il est fréquent de s'apercevoir qu'un dysfonctionnement organisationnel en est à l'origine.**

En France, la notion de collectif de travail est souvent perçue de façon négative par les dirigeants car associée de manière coutumière aux mouvements sociaux et revendications. Dans certaines entreprises, il n'est même pas rare de constater la mise en œuvre de pratiques de management qui, sous le couvert d'être motivantes, visent à diviser le collectif de travail : affichage des résultats individuels des salariés, recomposition régulière des équipes de travail, etc. De telles pratiques sont extrêmement dommageables, quand on sait **le pouvoir de régulation que peut jouer le collectif de travail pour prévenir les RPS.**

Tout individu va bâtir son identité professionnelle à travers le sens qu'il donne à son travail mais également au regard des rapports sociaux qu'il construira professionnellement. Le sentiment d'appartenance à un collectif partageant les mêmes valeurs et objectifs apporte une reconnaissance au travail et constitue par là même un moteur de l'engagement des salariés. À l'inverse, une ambiance de travail dégradée mettant à mal les coopérations entre salariés aura un impact négatif sur la motivation.

En dehors de la construction identitaire et de l'engagement qui y est associé, le collectif de travail joue aussi un rôle d'appui et de soutien pour les salariés au regard des difficultés et aléas qu'ils peuvent rencontrer dans leur exercice professionnel. De ce fait, il constitue un facteur favorable à la résolution de situations critiques et à l'innovation dans l'entreprise.

Malgré les nombreux avantages que présente le fait d'avoir des collectifs de travail actifs, nous ne pouvons que constater un réel délitement du lien social dans de nombreuses entreprises françaises.

Télétravail et lien social : une vigilance à avoir ?

Dans de nombreux établissements, une réflexion est en cours sur les modalités de mise en œuvre du télétravail (article L. 2222-9 du Code du travail).

Si cette modalité peut présenter de nombreux avantages pour les salariés en termes de conciliation vie privée / vie professionnelle, il convient d'être vigilant à l'impact que cela peut avoir sur le lien social et les coopérations internes.

Trop souvent, pour diminuer cet impact, les accords télétravail vont mentionner un nombre limité de jours possibles de télétravail pour chaque salarié dans la semaine. Cette disposition ne prémunit pas suffisamment du risque de diminution du lien social : les salariés peuvent venir dans l'entreprise sur des jours non identiques, les tâches à réaliser les jours en entreprise peuvent être chronophages et ainsi « empêcher » le salarié de s'inscrire sur des temps collectifs (ex. : administratif, courrier, impression, etc.).

Chaque entreprise est différente, aussi la négociation d'un accord télétravail nécessite-t-elle de se questionner sur les modalités permettant aux salariés de préserver le lien social.

Les logiques actuelles de management qui tendent à **individualiser les objectifs** des salariés sont en grande partie responsables de cet affaiblissement du lien social au sein des entreprises. Elles favorisent la concurrence, les jeux de pouvoirs entre les individus, davantage que la coopération, voire conduisent à l'exclusion des salariés les plus en difficulté. Cette situation est d'autant plus prégnante dans le contexte économique actuel où les salariés ont pour premier mot d'ordre la

sauvegarde de leur emploi. Aider un collègue n'a plus toujours de sens et présente davantage de risques pour les salariés : non-atteinte de leurs propres objectifs, éventuel rappel à l'ordre de la hiérarchie, etc.

“Témoignage

On fait partie de la même entreprise, mais je ne connais même pas les personnes des autres équipes, j'ai plus l'impression d'être un numéro de matricule qu'autre chose. Depuis que l'on a intégré notre temps de présence au poste dans nos objectifs, c'est encore pire. Avant je prenais quelques minutes pour aller boire un café, cela me permettait de connaître les nouvelles têtes. Maintenant, c'est le désert à la machine à café car chacun veut rentrer chez soi au plus tôt et essayer d'avoir la prime !

Un salarié travaillant sur une plateforme téléphonique

Par ailleurs, **les temps d'échange entre salariés sont de plus en plus limités** favorisant ainsi le sentiment d'isolement à son poste de travail et de non-appartenance à un collectif de travail.



Cas d'entreprise

Des situations d'isolement difficiles à vivre...

Au sein d'une plateforme téléphonique, une salariée explique l'isolement dans lequel elle se trouve en raison de la nature de l'activité et des outils associés :
« On est nombreux mais on est seul ; et plus on est nombreux, plus on est seul. [...] On arrive, on met le casque ; on repart, on enlève le casque.
Un jour, mon casque ne marchait plus, et j'ai pétié un câble. J'ai envoyé mon casque en l'air et personne ne s'en est rendu compte... Une collègue peut tomber à côté de toi, personne ne s'en rendra compte ici. »

Les nouveaux modes de communication (Internet, visioconférence, etc.) viennent par ailleurs nuire aux échanges directs entre salariés et génèrent une perte du sens dans les relations de travail.

Un rapport du Centre d'analyse stratégique et Direction générale du travail (2012) met clairement en évidence les facteurs de RPS générés par l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) :

augmentation du rythme et de l'intensité du travail, affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail, etc.

Si leurs usages permettent aux salariés d'accéder plus simplement à l'information et à la résolution de problème, ils ne sont ainsi pas sans conséquences anxiogènes pour les salariés.

“Témoignage

Les relations dans l'entreprise sont devenues aberrantes. Au lieu de prendre la peine de se déplacer de quelques mètres, on pose la question en envoyant un e-mail. Certains le font pour se couvrir et garder une trace écrite... Je trouve que c'est du gâchis. Avant, on se parlait, cela permettait de mieux se connaître mais également d'échanger des informations sur les projets en cours. Je réponds aux e-mails car je n'ai pas le choix, mais je ne fais pas d'effort, j'apporte une réponse à la question, point barre ! Je ne prends pas la peine de détailler ou d'alerter sur certains aspects comme je pourrais le faire à l'oral.

Un préparateur dans une centrale nucléaire

En dernier lieu, les collectifs de travail se trouvent également amoindris par **un partage moins important de la culture d'entreprise entre les anciens salariés et les nouveaux arrivants.**

Les systèmes de « parrainage » qui existaient auparavant, permettant aux anciens de transmettre l'histoire et les valeurs de l'entreprise, ne sont que peu activables dans les organisations actuelles fortement « chahutées » par le changement.

Au contraire, on assiste parfois à une réelle fracture entre ces deux catégories de populations pouvant conduire à des conflits intergénérationnels : les anciens salariés étant attachés à la qualité du travail réalisé et les jeunes embauchés adhérant à la logique d'objectifs individuels.

La réhabilitation de cette fonction de transmission constitue un point fort au regard de la création des collectifs de travail. Elle permet ainsi aux salariés les plus anciens d'être reconnus en transmettant des valeurs et un savoir-faire interne aux jeunes embauchés, ces échanges intergénérationnels faisant vivre et évoluer la culture d'entreprise à travers un objectif commun.

Depuis quelques années, certaines entreprises tentent de faire machine arrière, après avoir pris conscience de la perte générée par la faiblesse des collectifs de travail. Certaines mesures visant à recréer du lien sont ainsi mises en œuvre : objectifs collectifs, évaluation des salariés sur leurs capacités à coopérer, mise en place de système de tutorat, etc.

Si cette tendance est évidemment positive, nous ne pouvons que constater que les moyens pour faire vivre ces mesures sont en général trop restreints pour assurer une véritable opérationnalité.

Recréer du lien social au sein de l'entreprise nécessite à la fois d'être prêt à **laisser du temps aux salariés pour échanger et de favoriser le dialogue** sur des thématiques recueillant l'intérêt de tous et au plus près de la réalité de travail.

FICHE PRATIQUE

PISTES D'ACTIONS POUR AGIR SUR LES COOPÉRATIONS ENTRE SALARIÉS

- **Mettre en place** un trombinoscope « convivial » des équipes.
- **Élaborer** un guide d'accueil pour les nouveaux entrants.
- **Présenter** les nouveaux entrants aux équipes de travail de proximité.
- **Mettre en place** une communication interne régulière sur la vie de l'entreprise (news, revue de presse, etc.) : journal interne, intranet, réunion d'information, etc.
- **Valoriser** les actes de coopération entre salariés.
- **Réagir** immédiatement en cas de comportements déviants entre salariés (entretien individuel avec la hiérarchie, réunion de régulation, etc.).
- **Favoriser** la mise en place d'objectifs collectifs.
- **Encourager** les initiatives concernant l'organisation de manifestations (internes ou externes) mobilisant le collectif de travail.
- **Associer** les salariés travaillant de manière isolée à des travaux coopératifs.
- **Initier** des temps et des espaces d'échange entre salariés pour débattre du travail (groupes d'échange de pratiques, groupes utilisateurs, etc.).
- **Favoriser** la communication orale dès que la situation le permet.
- **Instaurer** des systèmes de transfert des savoirs et de la culture d'entreprise en y associant des moyens dédiés (parrainage, tutorat, équipe de soutiens, etc.).
- **Recourir** à une médiation externe en cas de relations interpersonnelles dégradées, etc.

L'organisation et les moyens de la fonction « ressources humaines »

Si la question de la gestion des ressources humaines est abordée de manière transverse dans le présent chapitre, il est important de nous y attarder un peu plus en s'intéressant à son organisation et aux moyens qui y sont dédiés.

« Investir » dans la fonction « ressources humaines » au sein des entreprises est désormais essentiel pour trouver un juste équilibre entre la conduite du changement et le bien-être des salariés.

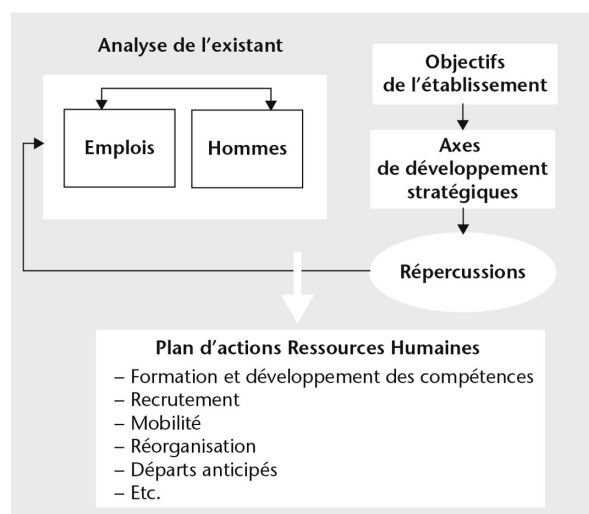


Figure 3.2 – La gestion des ressources humaines

Pour prévenir les RPS, la gestion des ressources humaines mise en œuvre doit *a minima* assurer les missions suivantes :

- informer les salariés de leurs droits et des dispositifs RH existant ;
- anticiper les besoins en compétences et planifier les ressources nécessaires (recrutements, remplacements) ;
- permettre l'adaptation des compétences des salariés au regard des évolutions de métiers et des processus de mobilité ;
- donner une lisibilité sur les mobilités professionnelles possibles et les métiers de demain ;
- donner aux salariés une lisibilité sur les critères d'évaluation et de mobilité en lien avec le management ;

- proposer des accompagnements spécifiques aux salariés confrontés à des situations spécifiques : inaptitude au travail, handicap, retour après une longue absence, intégration des nouveaux entrants, etc. ;
- favoriser les régulations en cas de relations difficiles entre management et salariés, etc.

Pour autant, ces fonctions sont loin d'être assumées dans leur intégralité dans de nombreuses entreprises.

Ces carences peuvent s'expliquer en premier lieu par un manque de clarté sur la répartition des responsabilités et missions en matière de gestion des ressources humaines, entre le management de proximité et le service RH. Le périmètre de la fonction et les marges de manœuvre des uns et des autres n'étant pas toujours suffisamment définis, il n'est pas rare de constater un certain immobilisme dans les prises de décision RH.

Qui réalisera un suivi du salarié à son nouveau poste de travail après un reclassement ? Qui prendra contact avec le médecin du travail pour analyser les conditions de réintégration d'un salarié suite à un arrêt longue maladie ? Qui informera le salarié des raisons pour lesquelles il n'a pas été retenu sur un poste interne auquel il avait postulé ? Autant de questions qui peuvent rester sans réponse et ainsi confronter le salarié à un isolement quant aux interrogations qu'il a et/ou aux difficultés qu'il rencontre.

Pour garantir un bon fonctionnement de la gestion des ressources humaines, il est donc indispensable d'**assurer une coordination précise entre le management et le service RH** permettant de définir une politique commune et des champs d'intervention complémentaires.

Pour d'autres entreprises, le manque d'opérationnalité de la gestion des ressources humaines est à mettre en relation avec l'éloignement du terrain des services qui y sont dédiés. Ainsi, pour réaliser des économies d'échelle, des entreprises n'hésitent pas à mutualiser les services RH de proximité en une seule entité.

Si cette solution peut être viable pour les entreprises centralisées, elle pose des difficultés dans le cas où les établissements sont multiples, en éloignant le service RH des problématiques de terrain, et ce, d'autant plus quand le management de proximité n'est pas professionnalisé sur ces questions et ne remonte pas suffisamment les besoins issus du terrain au

service RH national. Dans certaines entreprises, **la mise en place de correspondants RH locaux a permis de pallier ce décalage.**

Par ailleurs, dans certaines entreprises ayant majoritairement une culture d'origine familiale ou publique, il est assez fréquent de constater que les services RH ont un périmètre d'intervention se limitant au traitement de la paye et à la gestion administrative des salariés (congrés, arrêt maladie, accidents du travail, etc.). Les fonctions relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont ainsi confiées au management de proximité qui, faute de formation et d'outils, ne parvient que rarement à satisfaire aux besoins.

Ce mode de gestion devient d'autant plus inadapté quand les entreprises se trouvent confrontées à des problématiques spécifiques nécessitant une vision stratégique et globale des ressources humaines et la maîtrise de compétences avancées (évolution des métiers, gestion des âges, développement des inaptitudes au travail, etc.).



Cas d'entreprise

Quand un service RH n'a pas les compétences suffisantes pour conduire un plan de reclassement interne

Suite à une fusion et à la mutualisation de certains services, un organisme financier met en place un plan de reclassement interne pour une trentaine des salariés exerçant des fonctions au siège. La mise en œuvre de ce plan constitue une grande première dans l'histoire de l'entreprise, qui jusqu'ici n'avait connu que peu de changements.

Le service RH, qui se voit confier l'accompagnement des salariés à reclasser, assure habituellement une fonction administrative et technique en lien avec la paye et la formation. Une grande majorité des fonctions RH sont ainsi portées directement par les directeurs d'agences locales.

Trois mois après la fin du reclassement des salariés, le CSE déclenche l'alerte sur l'état de souffrance de certaines personnes positionnées sur un nouveau poste.

Comme l'exposent les deux témoignages ci-dessous, les salariés du service RH n'étaient pas suffisamment formés à la démarche et aux outils de GPEC (évaluation des compétences, plan de progression personnalisé, etc.) pour mener à bien ce plan de reclassement.

« La personne du service RH m'a présenté les différentes fonctions proposées. Il fallait faire un choix, alors j'ai pris une fonction d'accueil car c'était celle qui était la plus proche de mon domicile. C'est très dur pour moi car je n'ai jamais été à l'aise dans les relations humaines... C'était la raison pour laquelle j'avais

demandé il y a plusieurs années ma mutation au siège. Avec du recul, je me dis que j'ai fait le mauvais choix. »

« Pour moi, le problème est que j'ai un Bac +5, certes pas dans le domaine financier, mais bon, cela me permet de prétendre occuper une autre fonction que celle d'un agent d'accueil. La personne du service RH qui m'a reçu m'a expliqué que pour être conseiller commercial, je devais suivre le parcours traditionnel de formation interne, soit 3 ans ! J'ai posé la question de la validation des acquis de l'expérience mais elle n'a pas pu me renseigner. [...]

Je n'ai pas eu le choix, j'ai accepté la fonction d'accueil mais au quotidien c'est ultra frustrant. J'ai commencé à prendre des renseignements de mon côté et avec l'expérience que j'ai acquise mon dossier de VAE devrait être accepté... »

FICHE PRATIQUE

PISTES D'ACTIONS POUR AGIR SUR L'ORGANISATION ET LES MOYENS DE LA FONCTION « RESSOURCES HUMAINES »

- **Définir** précisément la répartition de la fonction « ressources humaines » entre le service RH dédié et les managers.
- **Mettre en place** un dispositif et des outils internes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : référentiels métiers et compétences, cartographie des compétences, harmonisation des statuts et des rémunérations, définition de parcours professionnels et mise en cohérence des différents outils de gestion des ressources humaines existant dans l'entreprise, etc.
- **Professionaliser** les acteurs RH à la maîtrise des outils de GPEC et à la conduite du changement.
- **Assurer** des permanences des acteurs RH sur les différents sites géographiques.
- **Mettre en place** un système de questions/réponses relatif aux problématiques RH.
- **Permettre** un accompagnement par le service RH des salariés envisageant une mobilité interne ou externe, etc.

La définition des responsabilités

Les responsabilités au sein d'une entreprise recouvrent différents champs : les liens hiérarchiques et fonctionnels, les responsabilités attribuées aux différentes fonctions, le système de délégation mis en place, le rôle des instances décisionnaires de l'entreprise, etc.

Un manque de définition et de communication sur les responsabilités de chacun peut avoir un impact défavorable sur le climat social et la performance de l'entreprise : conflits entre les salariés et/ou les représentants des instances décisionnaires, développement d'injonctions paradoxales et ordres contradictoires, risque d'avoir des zones de responsabilité non couvertes, etc.



Cas d'entreprise

Quand le non-remplacement d'une salariée induit une confusion sur les responsabilités au sein d'un établissement...

Au sein d'un établissement d'accueil d'enfants handicapés, l'équipe principale est composée de plusieurs fonctions : directeur, médecin coordinateur, infirmière, psychologue, éducateur, assistante sociale, ergothérapeute, secrétaire administrative.

Suite à des arrêts maladies répétés de l'assistante sociale, la secrétaire de l'établissement a pris l'habitude d'assurer l'accueil et l'accompagnement des familles.

Les responsabilités en matière de recrutement et de fonctionnement du service n'étant pas suffisamment clarifiées entre le directeur et le médecin coordinateur, ce glissement de fonction est toléré pendant deux ans jusqu'à l'annonce du départ définitif de l'assistante sociale. Le recrutement d'une nouvelle salariée est alors réalisé.

Quelques semaines après l'arrivée de la nouvelle assistance sociale, la secrétaire explose en pleurs auprès de ses collègues et exprime un sentiment d'injustice sur le fait qu'on lui retire la fonction d'accueil et d'accompagnement assumée pendant plusieurs années.

Au contraire, **clarifier les responsabilités et s'assurer qu'elles sont bien connues** par l'ensemble des collaborateurs permettra de :

- assurer une réelle lisibilité pour les salariés sur les tâches à réaliser et les interlocuteurs à contacter ;
- favoriser une fluidité sur la remontée d'information auprès des personnes décisionnaires et améliorer la réactivité pour la prise de décisions ;
- éviter les glissements de fonction.

PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LA DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

- **Formaliser et/ou actualiser** un organigramme précisant les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.
- **Identifier** les zones de responsabilités « non couvertes » et/ou « doublement couvertes ».
- **Clarifier** les responsabilités entre les différents niveaux de management (N + 1, N + 2, etc.) et informer les salariés.
- **Mettre en place** un système de délégation clair et précis en cas d'absence d'un manager ou d'un salarié.
- **Formaliser** les responsabilités de chaque salarié dans une fiche de poste et informer le salarié lors de sa prise de poste.
- **Clarifier** auprès des salariés la répartition des responsabilités en cas de double management (équipe/projet).
- **Redéfinir** et expliciter les lieux de décisions (comité de direction, conseil d'administration), etc.

Les marges de manœuvre des salariés

Les marges de manœuvre des salariés leur permettent d'adopter des modes de régulation pour faire face aux situations de travail potentiellement génératrices d'une forte charge mentale.

À titre d'exemple, un responsable de projet a besoin d'une autonomie suffisante pour faire face aux contraintes de sa fonction (complexité de la mission, projet stratégique, échéances courtes, etc.). Cette autonomie peut prendre différentes formes : participation au recrutement des membres de l'équipe projet, consultation sur les décisions ayant un impact sur le projet, élaboration du plan d'activité, etc.

Selon la fonction occupée et le secteur d'activité, les marges de manœuvre des salariés peuvent toutefois être réduites en raison des contraintes de production, du cadre réglementaire et/ou des consignes de sécurité en vigueur.

C'est le cas par exemple des travailleurs exerçant sur une chaîne de montage, des professions réglementées de la santé (infirmière, aide-soignante, etc.) mais également des salariés travaillant dans des entreprises classées Seveso.

Les contraintes sur ces fonctions sont en général nombreuses : procédures à respecter¹³, présence au poste obligatoire pour assurer la continuité du service et maintenir la sécurité, etc.

Toutefois, même quand les prescriptions dans le travail sont importantes, **il est crucial de se questionner sur les marges de manœuvre supplémentaires pouvant être données aux salariés.**

Les mesures favorisant l'autonomie des salariés peuvent porter sur différents registres :

- la manière de faire son travail (choix de la façon de procéder, association des salariés dans la révision des procédures internes, etc.) ;
- le rythme de travail (possibilité d'interrompre son travail, de faire varier les délais fixés, etc.) ;
- la consultation sur les décisions ayant un impact sur les missions réalisées.

Même si elles sont peu nombreuses, les mesures mises en place donneront la possibilité aux salariés de développer au mieux les modes de régulation qui leur sont adaptés et pourront ainsi avoir un impact positif sur les conditions de travail.



Cas d'entreprise

Deux manières de favoriser l'autonomie des caissières de libre-service d'une grande surface

Suite à une alerte du médecin du travail sur la croissance des troubles musculosquelettiques (TMS) pour les caissières de libre-service, la DRH d'une grande surface a mis en place un groupe de travail interne visant à déterminer des mesures de prévention.

Lors de la première séance de travail, deux facteurs de risque ont été particulièrement mis en avant par les salariés : la répétitivité des tâches/le manque d'autonomie sur la façon de procéder et le rythme de travail.

Deux mesures principales ont alors été mises en place à titre expérimental :

- le développement de la polyvalence : en laissant la possibilité aux caissières sur des périodes de faible à moyenne affluence de réaliser des tâches complémentaires (accueil, mise en rayon des produits en tête de gondole, etc.) ;

- une plus grande flexibilité sur les horaires de travail : en favorisant les possibilités d'échanges des tranches horaires de travail entre salariés.

Quelques mois après leur mise en place, les retours des salariés étant positifs et une baisse de l'absentéisme étant constatée, les mesures ont été généralisées.

FICHE PRATIQUE

PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LES MARGES DE MANŒUVRE DES SALARIÉS

- **Associer** les salariés à la définition des procédures et protocoles d'intervention.
- **Assurer** une consultation des salariés pour les décisions ayant un fort impact sur les missions réalisées.
- **Engager** une réflexion interne, avec les salariés soumis à une forte charge mentale, sur les modalités d'amélioration de leurs marges de manœuvre.
- **Mettre en place** une veille sur les processus de réorganisation ou les évolutions réglementaires pouvant freiner l'autonomie des salariés, etc.

Le rythme de travail

La question du rythme de travail recouvre une réalité très diverse de facteurs de RPS.

En premier lieu, **les horaires de travail** des salariés sont un des facteurs auquel vous devez vous intéresser. Le contexte économique, le renforcement des exigences de flexibilité et d'adaptation, etc., sont autant de causes qui ont contribué ces dernières années à renforcer les besoins de recourir à des horaires de travail atypiques : travail de nuit, travail en 3×8 ou 2×8 , horaires étalés et/ou « atomisés » dans la journée, etc.

Si les individus peuvent réagir de manière très différente à ces contraintes horaires de travail, plusieurs études scientifiques¹⁴ ont révélé que l'alternance des rythmes de travail favorisait l'apparition de troubles du sommeil et de la vigilance chez les salariés.

Afin de prévenir l'apparition de ces troubles, il est important de s'interroger sur les modalités auxquelles vous pouvez recourir pour faciliter la récupération physique et psychique des salariés afin de leur permettre de « mieux vivre » ces contraintes horaires.

■ Associer les salariés dans le choix des horaires de travail

Les contraintes liées aux horaires de travail seront d'autant mieux vécues par les salariés qu'ils auront été associés à ces choix.

Cette association peut être réalisée de différentes manières :

- dans les entreprises où coexistent des horaires de travail « classiques » et des horaires atypiques : en facilitant la mobilité d'un type d'horaire à l'autre en prenant en compte l'évolution de l'âge (phénomène d'usure professionnelle¹⁵), la situation familiale, les contraintes financières, la santé des salariés ;
- dans les entreprises où des évolutions du rythme de travail sont en cours de réflexion : en faisant participer les salariés de l'entreprise aux discussions sur les modalités des horaires (heures de prise de poste, rythmes et sens de rotation, amplitude des journées de travail, etc.).

■ Limiter les efforts d'adaptation des salariés

Certains cycles et horaires de travail demandent des efforts d'adaptation importants et sont ainsi « coûteux » pour l'organisme.

Pour les salariés ayant des horaires « atypiques », deux mesures peuvent permettre de limiter ces efforts :

- la mise en place d'une rotation des postes les faisant se succéder vers l'avant (de jour à nuit) permet de limiter l'impact du changement sur le cycle de sommeil des salariés ;
- un horaire de démarrage des postes du matin qui permette au maximum d'éviter une dette de sommeil trop importante.

■ Assurer une visibilité sur les plannings de travail

En dehors du système de récupération, les horaires atypiques posent la question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Certains salariés vivent ainsi difficilement de tels horaires du fait d'un non-maintien de leur vie sociale antérieure. Donner une visibilité sur les

plannings (au trimestre, au semestre, et si possible à l'année) permet aux salariés de limiter cet impact en trouvant l'organisation adéquate pour concilier ces deux sphères.

■ *Mettre en place un système spécifique de compensation et de reconnaissance*

Les contraintes horaires seront d'autant mieux vécues par les salariés si elles sont associées à un système de compensation et de reconnaissance spécifique : jours de récupération, pauses, rémunération, etc.



Cas d'entreprise

Quand la suppression d'une équipe vient remettre en cause l'équilibre du système de récupération existant

Suite à un plan de restructuration d'un groupe international, la direction d'une entreprise de chimie décide de supprimer une des équipes postées en charge du contrôle et de la sécurité (passage de six à cinq équipes postées).

Dans les mois qui suivent la réorganisation, le CSE et la médecine du travail alertent la direction de cas de décompensation sur la santé des salariés : malaise sur le lieu de travail, hypertension, crise de tachycardie, etc.

L'analyse des situations de travail permet de révéler que deux principaux facteurs de tension n'ont pas été suffisamment pris en compte dans l'étude de projet réalisée en amont :

- le système de récupération en place : jusqu'ici le fonctionnement avec six équipes postées permettait aux salariés d'inclure dans le roulement une semaine de travail en journée ; pour les salariés, cette semaine était une constituante principale de leur système de récupération ;
- l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle : la suppression d'une équipe impliquait pour les salariés une augmentation de la charge de travail réalisée en poste de nuit ou de week-end de l'ordre de 20 %. Pour certains salariés, ces changements n'étaient pas compatibles avec leur vie sociale (par exemple remise en cause du système de garde alternée pour les salariés divorcés).

Au regard des impacts sur la santé de ce changement organisationnel, des mesures de régulation sur la taille des équipes ont été mises en œuvre.

PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LE RYTHME DE TRAVAIL

- **Associer** les salariés en cas de mise en œuvre ou de modification des rythmes de travail.
- **Prendre en compte** le sens de rotation des postes en les faisant se succéder vers l'avant, de jour à nuit.
- **Privilégier** la régularité des rotations et les cycles courts sur quatre semaines au lieu de huit semaines ou plus.
- **Assurer** une visibilité sur le planning de travail des salariés (si possible annuelle).
- **Mettre en place** un système de compensation et de reconnaissance spécifique pour les salariés travaillant en horaires atypiques.
- **Assurer** une meilleure anticipation et gestion des demandes de mobilité pour changements d'horaires (vieillessement des salariés/suite à maternité/suite à avis médical).

L'intensification du travail

L'intensification du travail est une réalité mise en avant par de nombreuses études menées ces dernières années en France et en Europe.

L'enquête SUMER révèle ainsi une stabilisation à un niveau élevé de l'intensité du travail.

Au regard des autres pays, les salariés français travaillent moins mais font partis des plus productifs dans le monde (sources : OCDE, Eurostat).

L'impact des nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple le « lean management », le fonctionnement en mode « projet ») ou les modalités de mise en place des 35 heures dans certaines entreprises sont autant de facteurs qui ont contribué à renforcer cette intensification.



Cas d'entreprise

L'application du « lean » dans une administration publique et l'impact sur la charge de travail des agents

Dans le cadre de la mise en place des principes du « lean », une administration publique décide de standardiser les outils utilisés par les agents et d'instaurer des indicateurs de rendement.

Pour les agents en contact avec le public, ce nouveau dispositif implique pour respecter les objectifs de ne pas passer plus de 15 minutes avec chaque usager. Ce temps n'étant pas adapté au traitement de certains dossiers complexes (contact d'autres services pour appui, accompagnement et renseignements des usagers sur les démarches à suivre, etc.), certains agents sont rapidement confrontés à l'insatisfaction des usagers et à une perte de sens au travail. Pour faire face à ces dysfonctionnements, certains agents se mettent à réaliser des dépassements horaires : « Je n'ai plus l'impression de travailler dans une logique de service public. Il y a des jours où je me demande quel service je rends réellement. Comment on peut accompagner tout le monde en 15 minutes, il y a des personnes qui viennent qui ne savent pas lire [...]. Du coup je prends sur moi, cela m'arrive très souvent de rester après 17h00 pour rappeler les personnes et les informer sur les démarches à suivre. Je fais ça en attendant mais sur le long terme cela ne sera pas tenable. »

En termes de prévention des risques psychosociaux, l'intensification du temps de travail nécessite plus particulièrement d'interroger l'équilibre de la charge de travail des salariés.

Pour analyser les situations à risque, vous devez être à même de **réaliser une évaluation de la charge de travail** (cf. [chapitre 2](#)).

Selon un modèle développé par l'ANACT¹⁶, trois éléments principaux sont à prendre en compte pour cette évaluation :

- **la charge de travail prescrite** : « l'ensemble des modes de prescription du travail déterminant ce qu'il faut faire » : il s'agit en général de la charge de travail qui est « visible » au sein de l'entreprise et qui est plus facilement évaluée (par exemple nombre de dossiers à traiter selon le temps de travail des salariés) ;
- **la charge de travail réelle** : « tout ce que mettent en œuvre les individus pour atteindre leurs objectifs. Si la charge prescrite est de l'ordre du “devoir” la charge réelle relève du “faire” » : un salarié ayant un déficit de compétences pour réaliser certaines tâches aura ainsi une charge de travail réelle plus importante ;
- **la charge de travail subjective** : « l'évaluation que font les salariés de leur propre charge » : « l'investissement subjectif des salariés va rendre compte du vécu et des sentiments (satisfaction, frustration, etc.) qui accompagnent la réalisation des tâches. La charge de travail subjective correspond à l'investissement personnel qui conduit un salarié à s'approprier les objectifs de sa tâche et les moyens qu'on lui donne pour l'accomplir. » Les processus de changements sont un

des facteurs qui peuvent venir accroître le vécu de la charge de travail. Ainsi, un salarié ne donnant pas de sens à la tâche qu'il réalise aura une charge de travail subjective plus importante (par exemple manque de visibilité sur l'utilité des reportings).

Quels impacts des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'intensification du travail ?

La transition numérique dans le travail est en cours depuis de nombreuses années avec le développement de l'usage par les salariés des technologies de l'information et de la communication (TIC) et ce dans tous les secteurs d'activité.

Si leur usage vient faciliter la réalisation de certaines tâches pour les salariés, les TIC ne sont pas sans incidence sur l'exposition des salariés aux RPS et en particulier sur l'intensification du travail.

Une étude de la direction générale du Travail¹⁷ met en évidence cinq principaux risques liés aux TIC :

- Une augmentation du rythme et de l'intensité du travail.
- Un renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés.
- Un affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail.
- Le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors travail.
- Une surcharge informationnelle.

Concernant l'intensification du travail, les TIC ont un impact principalement à trois titres :

- Ils contribuent à transformer les normes de disponibilité avec une pression du temps réel et de l'immédiateté, qui s'intègrent dans une évolution globale de notre rapport au temps.
- Ils induisent une porosité croissante entre sphère privée et sphère professionnelle qui peut exposer les salariés à une surcharge de travail et à une diminution des temps de coupure habituels.
- Plus largement, ils évoluent de manière régulière et induisent à la fois des réorganisations récurrentes du travail et ainsi des temps d'adaptation des salariés à ces nouveaux process.

Les TIC peuvent ainsi exposer plus fortement les salariés à des situations de stress professionnel et induire un impact négatif sur la santé.

Cette situation est d'autant plus probante quand l'usage des TIC vient affaiblir les collectifs de travail. Les études réalisées sur les cadres révèlent un malaise croissant à ce titre.

D'un point de vue réglementaire, **la loi El Khomri (ou loi Travail)** du 9 août 2016 prévoit dans son article 55 un **droit à la déconnexion**.

Plus précisément, l'article L. 2242-17 du Code du travail précise que la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail portera notamment sur les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de

régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du CSE. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

Au-delà de l'usage même des outils numériques et du droit à la déconnexion, il est important que les acteurs de la prévention se questionnent sur les raisons pour lesquelles les salariés sont amenés à utiliser ces outils au-delà des horaires habituels de travail. Il s'agit ainsi d'être en mesure de traiter la cause (prévention primaire), et non uniquement de réglementer l'usage des TIC au risque d'avoir une politique de prévention non efficiente.

Plus largement, il est important pour les organisations d'engager également une réflexion sur la mise en place de modalités permettant de limiter l'impact des TIC sur l'intensification du travail et favorisant l'entraide et la coopération entre collègues.

Au regard des RPS et de l'évaluation de la charge de travail réalisée, **deux situations doivent nécessairement constituer des alertes.**

■ *Identification de situations où la charge de travail n'est pas équilibrée*

La notion d'équilibre inclut ainsi des situations de surcharge de travail mais également de sous-charge de travail. Le manque d'activité peut en effet être vécu très difficilement par les salariés, les confrontant ainsi à un manque de reconnaissance (sentiment d'être sous-utilisé) et à des craintes quant à la pérennité de leur emploi.

Sur le court terme, ces situations de déséquilibre n'auront que peu d'impact sur la santé des salariés. Elles seront au contraire fortement pathogènes pour les salariés si elles s'installent dans la durée en ne laissant pas de place à la récupération physique et psychique.

Au-delà du repérage de ces situations, c'est bien sur les causes de celles-ci qu'il convient de s'interroger afin de déterminer quels sont les leviers de régulation à activer. Le déséquilibre résulte-t-il d'une non-gestion des aléas ou des incidents, d'une augmentation de la charge de travail prescrite, d'un manque d'adaptation des compétences suite à l'évolution des métiers ?

■ *Absence d'un système de veille et de régulation de la charge de travail*

La charge de travail pouvant être fortement évolutive selon le contexte, les caractéristiques de la population salariée (ancienneté, fonction, etc.), il est crucial de disposer en interne d'un système de veille et de régulation.

Ce système permettra ainsi de réagir sur le court terme afin que les situations de déséquilibre ne puissent s'installer dans la durée.

Pour ce faire, plusieurs modalités peuvent être combinées : indicateurs du volume d'activité, outil de suivi de la charge de travail réelle, veille sur les dépassements d'horaires, formalisation d'une procédure d'alerte du management sur les situations de déséquilibre, etc.

De nombreuses organisations s'intéressent à l'heure actuelle à cette thématique d'évaluation de la charge de travail, notamment dans le cadre de leur conduite du changement. Ainsi, la société Orange SA a conclu un accord méthodologique sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail. Cet accord a été signé le 21 juin 2016 par les organisations syndicales suivantes : CFDT-F3C, CFE-CGC, FO-COM.

Il est important d'engager une réflexion sur la manière d'évaluer la charge de travail des salariés ainsi que sur les méthodologies permettant d'être au plus proche de l'activité réelle des salariés¹⁸.

Trop d'entreprises pilotent encore leur évaluation de la charge de travail sans prendre en compte le temps de travail réel des salariés (temps de présence effectif au poste de travail en déduisant les jours de formation, les temps de réunion, les absences des salariés, etc.). Cette situation aboutit à un pilotage non efficient car basé sur des moyennes ne correspondant pas à la réalité vécue par les salariés.

Cette veille sur la charge de travail est d'autant plus importante que les salariés en situation de mal-être ne verbalisent pas toujours leurs difficultés. Au contraire, dans les cas de burn-out (syndrome d'épuisement professionnel), il est généralement observé des phénomènes de surinvestissement au travail pouvant se manifester par une augmentation du taux de présence.

FICHE PRATIQUE

PISTES D'ACTIONS POUR AGIR SUR L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL

- **Mettre en place** un système de veille et de régulation de la charge de travail.

- **Réviser** les indicateurs de performance et objectifs des salariés prenant en compte l'activité réelle de travail et la charge associée.
- **Réaliser** des bilans de missions ou d'activité avec les salariés afin d'assurer une estimation fine du temps nécessaire de réalisation.
- **Initier** des dispositifs permettant une régulation de la charge de travail sur des périodes de forte activité : équipe de renfort, procédures dégradées, etc.
- **Améliorer** la politique de remplacement des salariés dans le cadre d'une longue absence (congé maternité, congé maladie, mi-temps thérapeutique).
- **Dimensionner** les équipes de travail en prenant en compte l'adaptation des compétences des salariés aux tâches à réaliser (nouveaux entrants, reclassement, travail avec l'offshore, etc.) et leur temps de travail réel (congés, temps partiel, heures de délégation).
- **Identifier** les salariés en sous-activité et leur proposer un accompagnement individualisé pour les positionner sur de nouvelles tâches.
- **Favoriser** les phases de récupération à travers des temps de pause ou une alternance avec des tâches moins mobilisatrices.
- **Agir** sur les aléas générant une surcharge de travail : retour d'expérience, échanges de pratiques, etc.

Le contact avec le public et le risque d'agression

Selon l'enquête « conditions de travail » conduite par la DARES en 2016, plus de 73 % des salariés travaillaient en contact avec du public et étaient exposés à un risque potentiel d'agressions¹⁹.

D'un point de vue général, nous ne pouvons que constater **une montée des phénomènes de violence** dans le monde du travail et, dans une certaine mesure, une « banalisation » de ces situations à risque. À cet égard, il n'est pas rare d'entendre au sein des entreprises concernées un discours « fataliste » poussant à l'immobilisme en termes de prévention : « Cela fait partie de l'évolution de la société », « C'est un risque inhérent au métier, on ne peut rien y faire ».

Si l'apparition de ces situations à risque est évidemment en lien direct avec le secteur d'activité, les évolutions du public et les compétences mêmes des salariés, il n'en demeure pas moins que des actions de prévention peuvent être mises en place.

Selon l'INRS, trois niveaux d'agression sont à distinguer :

- l'*incivilité*, qui relève de l'absence de respect d'autrui et se manifeste par des comportements irrespectueux ;
- l'*agression physique ou verbale* ;
- l'*acte violent*.

Sur ce dernier point, plusieurs événements ont donné lieu au cours des dernières années à une forte médiatisation : agressions physiques dans les transports urbains, meurtre d'une infirmière et d'une aide-soignante dans un hôpital de Pau, meurtre d'un contrôleur du travail et d'un agent de contrôle, etc.

L'impact de tels événements (de l'incivilité à l'acte violent) sur la santé des salariés est important. Il peut se traduire par l'**apparition de manière immédiate de réactions de stress** (état de sidération psychique, pleurs) mais également après plusieurs semaines ou plusieurs mois par un **état de choc post-traumatique** (crises d'angoisse, symptômes phobiques, etc.).



Cas d'entreprise

Quand les agressions verbales répétées viennent remettre en cause l'identité professionnelle d'un salarié...

Dans une entreprise de transport public, un salarié témoigne de l'impact des agressions verbales de la clientèle :

« J'aime mon travail mais je ne supporte plus l'image que les clients ont de l'entreprise. J'essaie de faire au mieux mon travail, d'être agréable avec la clientèle mais les insultes quand je suis au guichet sont régulières et c'est très difficile à vivre. Notre manager nous dit de prendre de la distance et que les attaques verbales ne nous sont pas adressées directement... J'essaie de me dire ça, mais quand cela se répète on a beau dire, cela nous affecte personnellement car il y a un minimum de respect à avoir. Ce qui est difficile c'est que je comprends que le client puisse être insatisfait des évolutions des services et que moi-même je ne me retrouve plus toujours dans les valeurs de l'entreprise. C'est un peu le système de la double peine : on se fait agresser par les clients et après on va nous reprocher de ne pas savoir gérer les relations difficiles. La violence est tellement devenue une normalité de notre travail, qu'il n'y a plus de soutien quand on en est victime.

Si cela ne change pas, je ne pense pas pouvoir faire ce métier encore plusieurs années, c'est trop usant et je n'y trouve plus de sens.

Qu'est-ce que j'attends de l'entreprise ? Je voudrais que l'on s'interroge sur les mécontentements de la clientèle et que la hiérarchie nous soutienne en cas d'agressions. »

La présente situation révèle plusieurs facteurs de risque sur lesquels l'entreprise pourrait engager un travail de prévention pour améliorer les conditions de travail :

- les comportements agressifs des clients (aménagement des espaces de travail, formation des salariés, procédure en cas d'incident, etc.) ;
- le manque de soutien ressenti par les salariés confrontés à des agressions (appui de la hiérarchie, mesures d'accompagnement suite à une agression, etc.) ;
- les injonctions paradoxales régulières que doivent gérer les salariés entre les demandes de la clientèle, les procédures de l'entreprise et leur propre représentation de la qualité du service rendu, cette situation pouvant générer à terme une perte de sens au travail et un désinvestissement des salariés (analyse des demandes de la clientèle non satisfaites, étude des procédures pouvant être adaptées, etc.)

Pour agir en termes de prévention et établir une politique de sécurité adaptée à votre entreprise, nous vous conseillons de procéder en deux temps :

- **identifier les principaux facteurs de risque d'agression à travers une étude des situations de travail** : facteurs de mécontentement du public, disposition des locaux, horaires de travail des salariés en contact avec le public, repérage des situations d'isolement, procédures d'alerte en vigueur, etc. À ce titre, une analyse des agressions passées peut être un excellent point de départ pour engager la réflexion au sein du CSE et identifier les facteurs de risque ;
- **déterminer les mesures de prévention pouvant être mises en place** : ces mesures doivent nécessairement se décliner sur les trois niveaux de prévention :
 - primaire : supprimer certains facteurs de risque : isolement des salariés, sources de mécontentement du public ;
 - secondaire : préparer les salariés à gérer les situations de conflits et d'agressions : formation, procédures d'alerte ;
 - tertiaire : accompagner les salariés victimes d'agressions : debriefing, soutien psychologique.

L'INRS a publié en 2015 un guide spécifique sur la prévention des violences externes²⁰ qui constitue une ressource très intéressante pour les acteurs de la prévention souhaitant investiguer cette question.

FICHE PRATIQUE

PISTES D'ACTIONS POUR AGIR SUR LE CONTACT AVEC LE PUBLIC ET LE RISQUE D'AGRESSION

- **Éviter** les situations d'isolement des salariés en contact avec du public.
- **Concevoir et aménager** les locaux en prenant en compte le risque agression (mis en place de sas d'entrée, système de vidéo ou radiosurveillance).
- **Identifier** les principales sources de mécontentement du public.
- **Réaliser** en CSE une analyse des agressions passées afin de prendre des mesures de prévention adaptées.
- **Établir** une procédure à suivre par les salariés en cas d'incidents.
- **Renforcer** le soutien humain face aux agressions (appui du manager, renforcement des équipes de sécurité sur les périodes de forte affluence).
- **Accompagner** les salariés dans les procédures administratives/juridiques nécessaires à la reconnaissance de l'agression (accompagnement physique des salariés, dépôt de plainte de l'employeur si nécessaire, etc.).
- **Mettre en place** une campagne de communication auprès du public pour la prévention des incivilités et agressions des salariés.
- **Former** les salariés à la gestion des conflits et à la détection précoce des agresseurs potentiels.
- **Proposer** un accompagnement et une prise en charge des salariés victimes d'agression (débriefing, soutien psychologique, appui juridique), etc.

L'environnement de travail et la mise à disposition de moyens adaptés

Les facteurs environnementaux et les moyens mis à disposition des salariés sont essentiels pour assurer au personnel des conditions de travail adaptées aux tâches qu'ils ont à effectuer.

Ils doivent nécessairement :

- faciliter l'exécution d'une tâche ;
- assurer le bien-être.

À l'inverse, si ces facteurs ne sont pas adaptés ils peuvent favoriser l'exposition des salariés aux RPS.

Sans être exhaustive, la liste ci-dessous rappelle les principaux facteurs sur lesquels vous pouvez facilement agir pour améliorer les conditions de travail.

■ Les facteurs d'ambiance (éclairage, bruit, chauffage, ventilation, etc.)

Ils sont essentiels pour le bien-être au travail des salariés. Un bruit trop fort sur un espace de travail (par exemple plateforme téléphonique, open space, etc.) pourra ainsi générer des troubles de la concentration pour les salariés et accroître le niveau de charge mentale.

À ce titre, nous vous recommandons de respecter les normes AFNOR et les recommandations de l'INRS afin de proposer aux salariés un environnement de travail adapté.

■ L'aménagement des espaces de travail

C'est également un élément important.

Pour assurer un aménagement des espaces de travail adéquat, plusieurs registres doivent *a minima* être examinés :

- **L'accès, la circulation et la communication au sein de l'espace de travail** : l'objectif est de permettre aux salariés d'accéder et de circuler en toute sécurité à leur poste de travail tout en favorisant la coopération entre les collègues (coordination efficace des tâches, diminution de la monotonie de l'activité, etc.).

À ce titre, il n'existe pas de règle unique, chaque situation de travail étant spécifique selon la nature de l'activité à réaliser et les caractéristiques des salariés. Ainsi un salarié en position isolée (par exemple technicien réalisant une intervention dans un espace à taille humaine) pourra être équipé de moyens de communication à distance. Un salarié en apprentissage aura, quant à lui, besoin plus particulièrement d'un espace dans lequel il pourra prendre appui sur ses collègues de travail. Au contraire, un salarié réalisant des tâches à forte concentration (par exemple comptabilité) devra être dans un lieu dont l'accès et la circulation sont peu fréquents afin de minimiser les facteurs pouvant perturber l'exécution de son activité.

- **L'information** : les salariés doivent disposer facilement des informations visuelles et sonores nécessaires à l'accomplissement de leur activité (par exemple consignes de sécurité, liste des

interlocuteurs relais de l'entreprise, procédures à appliquer, etc.). Un travail de recensement et de priorisation de l'information utile aux différents postes de travail doit être réalisé.

- **L'ergonomie des postes de travail** : l'objectif est de permettre aux salariés de travailler dans des postures adaptées, confortables afin de limiter les effets pathogènes sur leur santé. Quelques principes clés doivent être respectés : réaliser des analyses ergonomiques des postes de travail, respecter les normes ISO et les recommandations de l'INRS, favoriser les changements de posture, etc.
- **Les moyens matériels** (outils, applications informatiques, etc.) : vous devez veiller à ce que les moyens matériels mis en place soient :
 - facilitateurs pour la réalisation de l'activité : l'association des salariés (consultation avant l'achat, groupe de retour d'expérience, etc.) et une veille régulière sur l'évolution des situations de travail permettront de vous assurer de l'adaptation des moyens matériels ;
 - maîtrisés par les salariés (information, formation et accompagnement des salariés à l'utilisation des moyens).

Par ailleurs, l'entretien des locaux et du matériel est essentiel pour favoriser le bien-être au travail des salariés. Ainsi, les conséquences de locaux non entretenus et d'un matériel vétuste peuvent être nombreuses sur l'activité des salariés : défaut de qualité, baisse de la productivité, démotivation du personnel, etc.

- **La mise en place de lieux de repos et de détente** (espace café, bibliothèque, etc.) : ces lieux contribuent à favoriser la qualité de vie au travail des salariés en leur permettant de prendre des pauses régulières dans des espaces dédiés et favorisant la convivialité. Ces espaces permettent également d'améliorer le soutien social entre collègues, les salariés ayant la possibilité d'échanger les uns avec les autres et d'apprendre à se connaître.



Cas d'entreprise

L'utilisation du lève-malade
dans un service hospitalier : outil facilitateur

ou nouvelle contrainte ?

Dans le cadre de l'élaboration du plan de prévention, la direction d'un hôpital décide d'investir dans l'achat de lève-malade pour le personnel aide-soignant exerçant dans le service de gériatrie.

Le choix du fournisseur est réalisé par la direction des achats après la réalisation d'un appel d'offres.

Plusieurs mois après cet achat, le CSE et le responsable sécurité de l'hôpital constatent dans le service une hausse des accidents de travail en lien avec des lombalgies.

Comment expliquer ce phénomène ?

- Aucune étude ergonomique n'a été réalisée en amont. Les lève-malades choisis n'étaient ainsi pas tous adaptés à la taille des chambres du service et étaient vécus par les aides-soignantes davantage comme une contrainte que comme une aide réelle.
- L'évaluation de l'impact sur les rythmes de travail et l'accompagnement des salariés ont été insuffisants. Les aides-soignantes n'ont pas été suffisamment formées à l'utilisation des lève-malades. Cette utilisation avait ainsi tendance à générer des temps de préparation des patients plus importants, ce qui favorisait les dépassements horaires des aides-soignantes.

FICHE PRATIQUE

PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LA MISE À DISPOSITION DE MOYENS ADAPTÉS

- **Respecter** les normes AFNOR, ISO et les recommandations de l'INRS concernant les facteurs d'ambiance et l'aménagement des espaces de travail.
- **Prendre en compte** les contraintes de l'activité (tâches nécessitant de la concentration, travail en équipe, conférences téléphoniques) pour assurer un aménagement adéquat des locaux.
- **Réaliser** une étude ergonomique sur certains postes de travail nécessitant des aménagements spécifiques (taux d'accidents du travail importants, absences répétées des salariés, etc.).
- **Associer** les salariés à l'aménagement des locaux et au choix du matériel (information, groupe d'utilisateurs, chantier d'amélioration des outils de travail).
- **Recenser et prioriser** l'information nécessaire pour chaque poste de travail de l'entreprise.
- **Assurer** une diffusion de l'information prioritaire par différents canaux de communication (information écrite : annuaire, affiches, etc. / rappel oral en réunion d'équipe / entretien de retour avec les salariés absents sur une longue durée).
- **Mettre à disposition** des salariés des salles de réunion dédiées à des temps spécifiques : conférences téléphoniques, formation, évaluation, réunion, etc.

- **Élaborer** une charte de vie en open space.
- **Mettre en place** un système de veille et d'évaluation sur l'entretien des locaux et l'état de fonctionnement des outils de travail, etc.

La conciliation vie privée/vie professionnelle

Trouver les moyens de concilier sa vie privée et sa vie professionnelle peut être un défi quotidien pour les salariés. Entre le désir d'engagement professionnel et la préservation de sa vie familiale, le juste équilibre est en effet parfois difficile à trouver.

Pour traiter de cette problématique au sein de l'entreprise, il est important d'axer la réflexion sur l'interface entre ces deux sphères et d'être vigilant à ne pas aller au-delà de votre champ de compétences en agissant sur le registre privé des salariés.

Votre action doit se concentrer sur deux principaux domaines :

- la régulation des situations de « sur-engagement » de certains salariés (fort dépassement des horaires, présence sur le lieu de travail durant les congés, etc.) ;
- la mise en place de mesures au sein de l'organisation qui visent à faciliter cette conciliation.

Sans être exhaustif, plusieurs thèmes doivent *a minima* donner lieu à une réflexion interne :

- **les horaires de travail atypiques** (horaires de nuit, astreinte, travail avec des équipes à l'étranger) : des systèmes de récupération sont-ils mis en place ? Les salariés sont-ils avertis suffisamment tôt de leurs horaires de travail ? etc. ;
- **les déplacements et découchés** (trajet entre le domicile et le lieu de travail, déplacement en France et à l'étranger) : les lieux de travail sont-ils facilement accessibles en transport en commun ? Des solutions de télétravail sont-elles envisageables ? Un système de compensation est-il mis en place pour les salariés devant fréquemment se déplacer ? Les temps de transport sont-ils réalisés de préférence sur les jours ouvrés de travail ? Des outils de

communication sont-ils mis à disposition des salariés pour échanger avec leur famille ? etc. ;

- **les mobilités géographiques** : les mobilités proposées tiennent-elles compte de la situation familiale des salariés ? Une compensation est-elle prévue pour le salarié et sa famille en cas d'acceptation (prime, A/R pour la France, appui pour la recherche d'emploi du conjoint...) ? etc. ;
- **la gestion des absences** : des messages d'absence permettent-ils d'éviter que les salariés soient contactés ? Un remplacement est-il assuré pendant les absences des salariés ? etc. ;
- **le travail des parents** : les horaires de travail prennent-ils en compte les contraintes familiales ? Le passage à temps partiel est-il facilement admis ? Des mesures spécifiques sont-elles prévues pour la garde d'enfants ? Les conditions de travail sont-elles adaptées au travail des femmes enceintes ? etc. ;
- **le travail des salariés ayant une maladie** : les horaires de travail sont-ils adaptés pour faciliter les traitements médicaux des salariés ? Des solutions de télétravail sont-elles envisagées ? La charge de travail est-elle requalifiée pour permettre aux salariés d'exercer facilement dans le cadre d'un mi-temps thérapeutique ? etc.



Cas d'entreprise

Une politique de mobilité ne s'adaptant pas à la situation familiale

Une salariée témoigne de la politique de mobilité au sein de l'entreprise et des difficultés qu'elle a à concilier sa carrière professionnelle et sa vie familiale.

« Dans notre entreprise, si on veut progresser, c'est une mobilité tous les trois ans. Moi, cela fait cinq ans que je n'ai pas bougé et le manager me met la pression depuis plus d'un an pour accepter une mobilité en Chine. J'en ai discuté avec mon mari et cela ne nous paraît pas envisageable... L'entreprise ne compensera pas sa perte d'emploi et nous avons trois enfants dont un qui entre au lycée cette année. Que l'on décide de ne pas me donner de promotion, c'est une chose, mais au moins que l'on me laisse tranquille et que l'on me permette de choisir... Je crois que j'ai déjà fait de nombreux efforts pour l'entreprise. »

PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LA CONCILIATION VIE PRIVÉE/VIE PROFESSIONNELLE

- **Identifier** les thèmes prioritaires au sein de l'entreprise et engager une réflexion paritaire sur les mesures pouvant être mises en œuvre.
- **Mettre en place** des systèmes de compensation et/ou de récupération pour les salariés étant dans des situations spécifiques : horaires atypiques, déplacements fréquents, mobilité éloignée du domicile familial.
- **Étudier** les possibilités de prise en charge de certains frais : outils de communication (téléphone portable, connexion Internet), frais de transports en commun, frais de garde d'enfants, etc.
- **Prendre en compte** la situation familiale des salariés dans les choix de mobilité proposés.
- **Instaurer** la mise en place de messages d'absence (téléphone, messagerie) durant les congés des salariés.
- **Éviter** de programmer les réunions en fin de journée.
- **Favoriser** la mise en place d'un temps de travail modulable annuellement (système de paliers), etc.

Les modalités d'alerte et de signalement des situations à risque

Les modalités d'alerte et de signalement des situations à risque sont évidemment un point essentiel pour le bon fonctionnement d'une démarche de prévention sur les RPS.

La mise en place de telles modalités ne vise pas à agir sur les causes des RPS, mais permet bien souvent **de désamorcer certaines situations difficiles et d'éviter la survenue de drames humains**.

Anticiper les risques lors de la mise en place d'un nouveau projet, laisser la possibilité aux salariés de s'exprimer, d'être écoutés, de connaître les principaux acteurs compétents, etc., sont autant d'éléments qui vont assurer une cohérence au système et permettre ainsi d'agir en termes de prévention avant que la situation ne se soit trop dégradée.

L'analyse des cas de suicide et de harcèlement en entreprise est extrêmement instructive à ce niveau. Très souvent, la reconstruction de l'historique des faits ayant abouti à de telles situations met à jour un déficit de veille des acteurs de la prévention sur les signaux d'alerte en lien avec les RPS ainsi que des défaillances dans le système de communication interne.

À l'heure actuelle, les modalités d'alerte et de veille ne sont en effet que peu mises en œuvre dans les entreprises françaises. Le « tabou » autour de la notion de risques psychosociaux étant sans doute un élément explicatif du retard que nous avons, en comparaison à d'autres pays, tel le Canada.



Cas d'entreprise

Une défaillance des modalités d'alerte ne permettant pas de détecter l'état de détresse d'un salarié

Un lundi matin, un salarié se suicide sur le trajet entre son domicile et son lieu de travail.

Cet homme de 50 ans a connu quatre mois auparavant une mutation dans un nouveau service en raison d'une restructuration de son entreprise.

Devant apprendre un nouveau métier dans un contexte de travail extrêmement différent, il rencontre très rapidement des difficultés l'exposant à de forts risques psychosociaux : formation intense et insuffisamment adaptée à ses besoins, isolement à son poste de travail, insatisfaction de la clientèle, non-atteinte des objectifs fixés par son management, etc.

Face à l'impasse dans laquelle il se trouve, le salarié envoie plusieurs signaux d'alerte au cours des semaines précédant son suicide : arrêt maladie pour se rendre à un rendez-vous avec son médecin traitant, demande d'entretien avec la hiérarchie et le médecin du travail, verbalisation de ses difficultés auprès des formateurs et des collègues de travail, etc.

Ces alertes ne sont toutefois pas prises en compte en tant que telles par les acteurs de la prévention et aucune piste de solution n'est proposée au salarié quand il quitte son travail le vendredi soir.

La défaillance dans le traitement de la situation peut être expliquée par trois principaux facteurs :

- une faible disponibilité des acteurs destinataires de ces alertes : le médecin du travail n'a pu répondre à l'e-mail du salarié demandant un rendez-vous que deux jours après sa réception. Le salarié n'a ainsi jamais eu connaissance de la réponse ;
- un manque de coordination entre les acteurs de la prévention : suite aux différentes alertes, les acteurs de la prévention n'ont à aucun moment communiqué entre eux. Le signal de détresse lancé par le salarié n'a pas été pris en compte à sa juste mesure ;
- une faible professionnalisation des acteurs de la prévention sur la question des risques psychosociaux : sur la base de présupposés relatifs à des difficultés personnelles du salarié, certains acteurs ont minoré ces alertes et l'impact de la sphère professionnelle sur la souffrance exprimée.

Quelles sont les conditions à mettre en œuvre pour **s'assurer d'une efficacité des modalités d'alerte**²¹ ?

En premier lieu, il est nécessaire de **favoriser une culture de la prévention** au sein de votre entreprise. La sensibilisation et la mobilisation de tous (acteurs de la prévention, management, salariés) sur la question des RPS vous garantiront d'avoir une veille active sur les signaux d'alerte. Cette mobilisation est possible uniquement si la direction de l'entreprise accepte de poser comme hypothèse préalable que certains facteurs de RPS peuvent être générés par l'organisation du travail.

Savoir que l'on n'est pas tout seul à avoir des difficultés est souvent un premier pas pour reprendre confiance en soi et rechercher des solutions concrètes pour dépasser ses difficultés professionnelles, et ce, d'autant plus si on sait que le dévoilement de ses propres difficultés peut générer une réflexion collective et constituer une voie d'amélioration également pour ses collègues de travail.

Deuxièmement, **l'information des salariés sur le rôle des différents acteurs de la prévention** est essentielle.

Trop souvent, les salariés ne savent pas vers quels acteurs de l'entreprise se tourner pour évoquer leurs difficultés. Les rôles du CSE et du médecin du travail n'étant pas toujours suffisamment connus, des salariés ont ainsi pour réflexe de s'adresser à leur médecin traitant. De ce fait, certaines situations critiques ne sont pas toujours identifiées de manière précoce au sein de l'entreprise.

La mise en place de différents lieux d'écoute et temps d'échange consacrés aux salariés au sein de l'entreprise est aussi indispensable. Favoriser les alternatives possibles pour les salariés est un moyen d'assurer une prise de confiance sur la « bienveillance » des dispositifs d'alerte.

De nombreuses modalités (individuelles et/ou collectives) peuvent être envisagées : entretien trimestriel avec le management, temps spécifiques consacrés aux difficultés du service lors des réunions d'équipe hebdomadaires, prise de rendez-vous avec la médecine du travail ou le service RH, etc.

Le recours à un intervenant externe pour jouer un rôle de supervision peut également être une solution à envisager. Tout en garantissant la

confidentialité des témoignages, cet expert pourra faire remonter les principales difficultés d'ordre organisationnel qui lui ont été exposées.

Des temps de rencontre et d'échange entre les acteurs de la prévention doivent également être programmés. Les acteurs de la prévention n'ont pas toujours au quotidien la disponibilité ni le recul nécessaire pour interpréter l'ensemble des signaux renvoyés par les salariés. Organiser des temps de rencontre réguliers, apprendre à travailler ensemble, croiser les regards sur des signaux d'alerte, etc. constitue ainsi une nécessité pour s'assurer d'une veille active.

Un manager constatant la multiplication des erreurs dans le travail d'un salarié sera d'autant plus alerté si le médecin du travail l'avertit qu'il a été contacté par la personne pour une visite médicale (en accord avec le salarié).

Ces temps de rencontre permettent également de réaliser un suivi collectif d'indicateurs d'alerte et de leur donner du sens à travers une interprétation pluridisciplinaire.

Concernant la mobilisation du médecin du travail, une difficulté peut apparaître pour les entreprises composées de plusieurs sites. Les salariés étant reçus par différents médecins du travail (service interentreprises), il est nécessaire pour assurer une veille continue de nommer un médecin référent pour les temps de rencontre et de recueillir les différents avis donnés au regard des documents officiels prévus par le Code du travail (fiche entreprise, bilan annuel de la médecine du travail).

FICHE PRATIQUE

PISTES D'ACTIONS POUR AGIR SUR LES MODALITÉS D'ALERTE

- **Élaborer** une grille d'indicateurs de veille sur les risques psychosociaux (RH, santé, sécurité, fonctionnement de l'entreprise) et en assurer une diffusion régulière auprès des acteurs de la prévention.
- **Considérer** toute manifestation émotionnelle (par exemple crise de larmes) comme un incident sérieux et anormal qui suppose, comme on le ferait pour une « chute de plain-pied », un retrait de la situation de travail, une visite médicale, l'attention du management.
- **Réaliser** en CSE des analyses des « presque-accidents » ayant un lien probable avec les RPS.
- **Communiquer** sur le rôle des différents acteurs de la prévention en matière de RPS.

- **Programmer** des temps de rencontre réguliers entre les acteurs de la prévention (par exemple commission des risques psychosociaux).
- **Mettre en place** différents lieux d'écoute et temps d'échange consacrés aux salariés au sein de l'entreprise.
- **Instaurer** au sein des réunions d'équipe un tour de table systématique sur les difficultés rencontrées par les salariés.
- **Mettre en place** un référencement et une coordination des médecins du travail intervenant pour une même entreprise, etc.

Actualiser le document unique et formaliser le plan de prévention

Intégrer l'évaluation des risques psychosociaux dans le document unique

Depuis le 7 novembre 2002, l'employeur doit élaborer et tenir à jour un document unique (DUE) d'évaluation des risques qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel dans l'entreprise (décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001, articles L. 4121 et R. 4121 du Code du travail²²).

Comme tout autre risque, les risques psychosociaux doivent ainsi figurer dans ce document.

Le document unique : quelles caractéristiques ?

- Quels que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, l'employeur doit transcrire dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels.
- Le document unique doit comporter un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Pour ce faire, l'employeur peut s'appuyer sur différentes sources d'information disponibles dans l'entreprise : analyse des risques réalisée par le CSE, listes des postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail...
- Le document unique doit faire l'objet d'une mise à jour régulière (au moins une fois par an) et lorsqu'une modification survient (transformation de l'outillage, révélation de risques non identifiés jusqu'alors, survenance d'un accident du travail...).
- Le document unique d'évaluation des risques est tenu à la disposition :
 1. Des travailleurs ;
 2. Des membres du CSE ;
 3. Du médecin du travail ;
 4. Des agents de l'inspection du travail ;
 5. Des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale ;
 6. Des agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail [...] ;
 7. Des inspecteurs de la radioprotection [...].
- Un avis indiquant les modalités d'accès des travailleurs au document unique est affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis est affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur.
- Aucune forme, rubrique... n'est imposée. Néanmoins, le document unique doit répondre à trois exigences :
 1. La cohérence, qui doit découler du regroupement, sur un seul support, des données issues de l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés

les salariés ;

2. La lisibilité : en réunissant les résultats des différentes analyses des risques, le document unique doit faciliter le suivi de la démarche de prévention dans l'entreprise ;

3. La traçabilité de l'évaluation des risques, garantie par un report systématique de ses résultats.

- Enfin, le support est laissé au libre choix de l'employeur : le document unique peut être écrit ou numérique. Dans tous les cas, il doit être suffisamment transparent et fiable pour traduire l'authenticité de l'évaluation.
- Le défaut d'élaboration du document unique et l'absence de mise à jour peuvent être pénalement sanctionnés.

Très souvent, les acteurs de la prévention sont embarrassés au moment de réaliser cette mise à jour et ne savent pas comment intégrer les RPS dans le document. Rassurez-vous, en réalisant une évaluation des facteurs de risques psychosociaux (cf. [chapitre 2](#)), une grande partie du chemin a déjà été faite. Il ne reste plus qu'à organiser les résultats et à les présenter de manière simple dans un document écrit.

Pour commencer, nous vous conseillons d'être méthodique et d'éviter au préalable les quatre pièges suivants :

- **Ne cherchez pas à mentionner dans le DUER tous les détails obtenus dans le cadre de l'évaluation**, au risque d'élaborer un document complexe difficilement compréhensible et peu opérationnel. N'oubliez pas que l'objectif premier doit être d'élaborer un outil de synthèse et de suivi. Par contre, pour ne pas perdre toute la richesse de l'évaluation, n'hésitez pas à y faire référence et à l'annexer au document.
- **Ne remettez pas en cause de manière systématique la définition des unités de travail**. La définition des unités par métiers est en général la solution la plus favorable à l'intégration des RPS dans le DUER. Si les unités de travail ne sont pas suffisamment précises (par exemple échelle des établissements), il sera nécessaire, à terme, de les affiner. Cependant, n'oubliez pas que, par le nom même qui lui a été donné, les attentes réglementaires pour le « document unique » sont bien de regrouper de manière cohérente sur un seul support les données de l'évaluation des différents risques professionnels.
- **N'utilisez pas des termes génériques pour qualifier les dangers** tels que « stress », « harcèlement », etc. Ce sont des conséquences de l'exposition aux RPS et non des dangers. La notion de « danger » correspond, quant à elle, aux facteurs de RPS et/ou aux situations critiques que vous avez pu identifier dans votre entreprise.

- **Ne mettez pas en place des échelles de valeur trop complexes pour évaluer les niveaux de fréquence et de gravité.** Gardez en tête que l'objectif n'est pas de réaliser une mesure « parfaite » mais de déterminer avant tout des priorités d'action. Les critères retenus peuvent être subjectifs (à partir de l'idée que les membres du comité de pilotage se font du risque en se fondant sur leur expérience et leurs connaissances) ou objectifs (à partir des résultats de l'enquête d'évaluation).

Aucun modèle type n'ayant été prévu par la réglementation, vous êtes libre de créer un document qui réponde le mieux aux spécificités de votre entreprise.

FICHE PRATIQUE

INTÉGRER LES RPS DANS LE DOCUMENT UNIQUE

Une procédure en deux étapes vous est proposée.

Étape 1 Pour chaque unité de travail et à partir de l'évaluation réalisée²³, classez selon le niveau de risque (fréquence du risque et gravité des conséquences) les principaux facteurs de RPS recensés (cf. les facteurs recensés dans la [figure 1.9](#) ou le [tableau 2.3](#)).

Appuyez-vous sur l'échelle suivante pour déterminer les niveaux de risque :

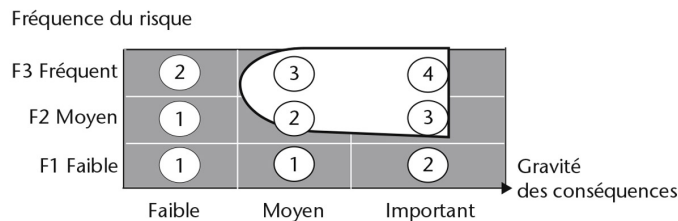


Figure 3.3 – Fréquence du risque

Exemple : Pour la fonction « caissière de libre-service » d'un supermarché situé en zone « sensible » :

- Le niveau de risque du facteur « travail répétitif » est évalué à 2. La fréquence de ce facteur est moyenne car l'établissement a mis en place des mesures spécifiques pour limiter la répétitivité des tâches via l'alternance avec des missions d'accueil ou de mise en rayon. Au regard de l'impact probable de ce facteur sur l'état de stress des salariés, la gravité est estimée au niveau « moyen ».
- Le niveau du risque du facteur « contacts conflictuels avec la clientèle » est évalué à 4. La fréquence de ce facteur est forte : les salariés n'ont pas été formés à la gestion des relations conflictuelles et les agressions sont nombreuses suite à des cas de vols. La gravité des conséquences est importante : plusieurs cas de choc post-traumatiques ont été constatés par le médecin du travail suite à des agressions.

Étape 2 Dans chaque unité de travail, et éventuellement pour chaque phase de travail, reportez vos résultats dans le document en complétant six rubriques : dangers identifiés, risques identifiés, modes de prévention existants, niveau de risque, actions et mesures à envisager, commentaires (cf. exemple de document unique ci-après).

Tableau 3.3 Document unique intégrant les risques psychosociaux

(illustration pour une fonction de caissière de libre-service)

Étape 1		Étape 2 Document unique						
Facteurs de RPS	Niveau de risque	Unité de travail : Caissière de libre-service						
Facteurs liés à la charge mentale		Date d'élaboration : 10/01/2019 Date de mise à jour : 06/12/2020						
Horaires de travail irréguliers	1	Phases de travail	Dangers identifiés	Risques identifiés	Modes de prévention existant	Niveau de risque (fréquence et gravité)	Actions et mesure à envisager	Commentaires
Charge de travail non régulée	2							
Non-atteinte de la qualité souhaitée en termes de résultats	1		Manutention de colis lourds	Risques liés au travail manuel	• Formation geste et posture • Sensibilisation des salariés à ne pas porter les produits	2	• Sensibilisation des clients pour positionner le colis sur le chariot de façon à rendre accessible le code-barres	
Travail répétitif	2							
Contact difficile avec la clientèle	4	Encaissement	Contact difficile avec la clientèle	Risques psychosociaux	• Bouton d'alerte	4	• Formation des salariés à la gestion des conflits • Suppression du nombre de vols dans les critères d'évaluation • Renforcement du système de vidéosurveillance en lien avec le PC sécurité	Situations critiques identifiées à certaines périodes : mercredi, soldes, fêtes de fin d'année.
Etc.								
			.../...					
		Mise en rayon						

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) a publié en 2013 deux nouvelles brochures pour aider les entreprises à intégrer les risques psychosociaux (RPS) dans leur document unique. Vous pouvez les consulter en les téléchargeant directement sur le site internet de l'INRS (réf. ED 6139 et 6140).

Formaliser le plan de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la QVT

Les mesures de prévention retenues, suite aux séances de travail avec les salariés et les membres du COPIL (cf. tableau 3.1), doivent également donner lieu à une formalisation dans un document appelé « plan d'actions » ou « plan de prévention » qui sera annexé au DUER.

Pour constituer un outil opérationnel de suivi, le plan d'actions doit préciser :

- les différentes mesures de prévention : pour agir ou limiter les facteurs de risques psychosociaux (prévention primaire et secondaire) mais également pour accompagner les salariés en difficulté (prévention tertiaire) et pour améliorer la QVT ;
- les objectifs assignés à ces mesures afin de pouvoir réaliser *a posteriori* une évaluation de leur efficacité ;
- la personne en charge de suivre la mise en œuvre de la mesure ;
- les moyens nécessaires à mobiliser (matériels et humains) ;

- le calendrier de réalisation.

Tableau 3.5 – Plan d’actions de prévention des risques psychosociaux

Actions à mettre en œuvre	Objectifs assignés aux actions	Dangers ou situations critiques de référence	Pilote de l’action	Moyens à mobiliser	Calendrier de réalisation
Formation des caissières de libre-service à la gestion des conflits	– Former l’ensemble des salariés – Assurer une gestion des vols par les agents de	Contact difficile avec la clientèle	DRH	Inscription dans le plan de formation	Mars 2020
Suppression du nombre de vols dans les critères d’évaluation	sécurité ou le responsable de caisse – Améliorer la rapidité d’intervention des agents de sécurité – Réduire le nombre de conflits entre clients et caissières de libre-service		Responsable de caisse	– Actualisation des fiches d’évaluation – Information des salariés sur le nouveau système	Janvier 2020
Renforcement du système de vidéosurveillance en lien avec le PC sécurité			Responsable sécurité	Étude de faisabilité	Décembre 2019
...		Évolution à venir de l’organisation :	...	...	...
...		mise en place de caisses « automatiques »	...	...	...
...		Salariés identifiés en souffrance	...	...	...

Assurer une information descendante sur les mesures de prévention mises en œuvre

À ce stade de la démarche, il est crucial d'assurer une information descendante sur les mesures de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT qui seront mises en œuvre au cours de l'année.

L'annonce du lancement du plan d'actions en elle-même peut permettre de redonner confiance en l'avenir aux salariés et constitue déjà en soi une mesure permettant d'agir sur la QVT.

Pour réaliser cette communication, il est conseillé de procéder en deux temps :

- en sensibilisant l'ensemble des managers au plan d'actions ;
- en relayant l'information auprès des salariés : à ce titre, deux modalités peuvent être croisées :
 - la réalisation d'une note d'information écrite auprès de l'ensemble des salariés ;
 - l'organisation d'un temps d'échange (par exemple en réunion d'équipe) avec les salariés. Pour ce faire, il est crucial que les managers se soient approprié en amont le contenu du plan d'actions. Une présence d'un des membres du COPIL à ses différentes réunions peut également être une solution à envisager.

L'essentiel

- ▶▶ **C'est en prenant appui sur les résultats du diagnostic** que les leviers d'action à mettre en œuvre vont pouvoir être identifiés. Les risques psychosociaux étant plurifactoriels, il suffit parfois d'agir plus particulièrement sur trois ou quatre facteurs pour rétablir l'équilibre et casser les cercles vicieux en marche.
- ▶▶ **Pour élaborer le plan d'actions**, trois principes sont à respecter :
 - **Une démarche participative** doit être engagée (salariés, managers, membres du COPIL) afin de déterminer des actions concrètes au plus près de la réalité de travail.
 - **Le plan d'actions** doit permettre d'agir sur les trois niveaux de prévention : éliminer les sources des risques, limiter leurs conséquences et accompagner les salariés en difficulté.
 - **Le dimensionnement du plan d'actions** doit être adapté aux capacités internes de l'établissement et enrichi de manière régulière.
- ▶▶ **Au-delà du respect des exigences réglementaires**, la formalisation des résultats obtenus dans le cadre du DUER permet de disposer d'un excellent outil de synthèse et de suivi.
- ▶▶ **En fin de processus**, il est essentiel de communiquer auprès des salariés sur les mesures de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT retenues.

Chapitre 4

Mettre en place un système de veille

Executive summary

- ▶ ▶ **Les principes d'action et les outils** présentés dans le [chapitre 3](#) donnent les moyens d'élaborer un plan de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la QVT à un instant « T ».
- ▶ ▶ **Pour être efficace, la démarche de prévention doit se poursuivre** et être enrichie par la mise en place d'un système de veille.
- ▶ ▶ **La veille est d'autant plus importante sur ce champ** que les contraintes économiques et sociales actuelles nécessitent d'être en capacité de s'adapter de manière quasi permanente et favorisent l'émergence potentielle de nouveaux facteurs de risque. Le système mis en place doit ainsi assurer une double fonction : permettre d'évaluer l'efficacité du plan d'actions mis en œuvre mais également d'anticiper l'apparition de nouvelles situations à risque.
- ▶ ▶ **Le présent chapitre** vise à éclairer sur les différents dispositifs à élaborer pour disposer d'un système de veille complet et basé sur le principe de l'amélioration continue.

La mise en place d'une fonction de veille sur les risques psychosociaux et la QVT au sein des entreprises françaises a souvent pris la forme d'« observatoires du stress » ou de baromètres sociaux. À l'origine de nombreuses controverses, que penser de l'utilité de ces outils et plus largement des systèmes de veille ?

Centrés pour certains sur des indicateurs médicaux et individuels et largement utilisés sans être intégrés dans une démarche de prévention, l'efficacité des observatoires a été remise en cause par nombre de professionnels. L'expérience de l'entreprise Renault le montre : l'instauration d'un Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad) en 1998 par un cabinet externe s'est révélée inefficace pour alerter l'entreprise quant à la souffrance de certains salariés.

Rappelons que plusieurs suicides de salariés sont survenus quelques années plus tard.

Utilisé seul, un système de veille ne peut donc être efficient pour agir. Au contraire, associé à un plan de prévention, il joue une fonction essentielle permettant d'assurer l'efficacité et la pérennité de la démarche de prévention engagée.

L'état d'avancement et l'évaluation du plan d'actions

En premier lieu, il est essentiel de s'interroger sur les modalités à mettre en œuvre pour suivre l'état d'avancement du plan d'actions. La nomination d'un pilote pour chacune des actions d'un plan constitue déjà une première garantie d'avoir les ressources humaines nécessaires pour réaliser ce suivi.

À ce titre, deux principaux points de vigilance sont à noter :

- **Chaque pilote doit avoir une feuille de route précise** mentionnant les attentes quant à sa mission, les moyens disponibles et le calendrier prévisionnel de réalisation.
- **Une communication régulière doit être assurée entre chaque pilote et le responsable du projet** de prévention des RPS et de la QVT afin que ce dernier soit informé de l'état d'avancement des mesures et des éventuelles difficultés rencontrées pouvant retarder, voire compromettre leur mise en œuvre (cf. [tableau 4.1](#)).

Tableau 4.1 – Fiche de suivi des actions de prévention

Titre de l'action de prévention : « Formation des managers sur la thématique des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail »	
Pilote en charge de l'action : M. W (responsable formation)	
Objectifs de l'action :	
• Former l'ensemble des managers • Sensibiliser les managers sur les bonnes pratiques à adopter • Professionnaliser les managers pour identifier et faire remonter les situations critiques	
Date de début : 30/08/2019	Date prévisionnelle de finalisation : 31/06/2020
Moyens alloués (budget/ressources humaines) : budget plan de formation	
Suivi de l'action	
Étapes de travail et calendrier de réalisation	
• Recherche des organismes de formation pertinents	Septembre 2019 ↻
• Rencontre de trois organismes pour présentation de leur offre	Octobre 2019 ↻
• Présentation des offres avec avis du responsable formation en CSE pour décision sur l'organisme retenu	Fin octobre 2019 ↻
• Organisation/Communication sur la formation	Novembre 2020 (à réaliser)
• Déroulement de 4 sessions de formation	Janvier à mai 2020 (à réaliser)
• Retour sur l'évaluation de la formation auprès du CSE	Juin 2020 (à réaliser)
Difficultés rencontrées/Solutions apportées	
• Retard dans la rencontre des organismes de formation et impossibilité de présenter les contenus de formation au CSE de fin octobre → programmation d'une réunion de CSE extraordinaire mi-novembre. • .../...	

En second lieu, il est conseillé d'organiser sur la première année de la démarche des **réunions trimestrielles avec les membres du comité de pilotage ou du CSE¹**.

Ces rencontres seront l'occasion d'informer les membres de l'état d'avancement du plan d'actions, de rechercher collectivement des solutions en cas de points bloquants, mais également d'assurer une évaluation des mesures de prévention. Sur ce dernier point, l'utilisation d'une grille d'évaluation lors des réunions peut être un outil intéressant (*cf.* [tableau 4.2](#)).

Pour chaque action, l'évaluation devra porter sur deux principales dimensions :

- l'efficacité de l'action : mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs annoncés ;
- l'impact de l'action : effets directs et indirects.

Gardez à l'esprit que l'évaluation de certaines mesures nécessitera la mise en place de moyens spécifiques. Il est utile d'en parler suffisamment en amont aux membres du CSE afin de déterminer les modalités les plus adaptées : retour d'un groupe utilisateur, enquête de satisfaction auprès d'un service, mission spécifique du CSE, etc.

L'identification de points de non-conformité (faible efficacité, impacts négatifs non anticipés) doit permettre d'ajuster et de faire évoluer le plan d'actions afin d'agir le plus efficacement possible en termes de prévention.

Tableau 4.2 – Grille d'évaluation d'une action du plan de prévention

Action 3 : « Formation des managers sur la thématique des risques psychosociaux et de la QVT »			
Rappels des objectifs	• 100 % de managers formés • Sensibilisation des managers sur les bonnes pratiques à adopter • Professionnaliser les managers pour identifier et faire remonter les situations critiques	Résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés	• 60 % de managers formés (désistements au dernier moment) • Construction d'un guide de bonnes pratiques suite à la réalisation des premières sessions de formation • Évaluation positive des managers sur le contenu de la formation/Manque signalé sur les acteurs externes vers lesquels orienter les salariés en souffrance
Effets directs et indirects de l'action	• Mise en place de réunions trimestrielles d'échange de pratiques entre managers. • Harmonisation des pratiques professionnelles des managers ayant suivi la formation : temps d'échange sur les difficultés en réunion d'équipe, suivi d'indicateurs d'alerte, programmation d'entretien avec les salariés revenant suite à un arrêt de longue durée. • Meilleure coordination entre les managers et le médecin du travail (4 signalements réalisés ayant permis de trouver des solutions concrètes en termes d'adaptation du poste de travail). • Légère diminution de l'absentéisme dans les services concernés.		

Commentaires (proposition d'amélioration, perspective de poursuite, etc.)

Évaluation positive de l'action.

À prévoir :

- Reconduction des sessions de formation pour l'ensemble des managers (courrier de la direction rappelant le caractère obligatoire de leur présence à ces formations).

- Identification des acteurs externes pouvant être mobilisés et diffusion de l'information auprès des managers (nouvelle mission confiée au service RH).

Pour le suivi de votre plan d'actions sur la QVT, l'Aract des Pays de la Loire a conçu un outil « d'autodiagnostic du dispositif QVT » sur lequel vous pouvez vous appuyer.

L'élaboration d'une grille d'indicateurs d'alerte

Les indicateurs d'alerte ont pour objet de repérer les stratégies de défense individuelles et/ou collectives mises en œuvre par des salariés n'arrivant plus à faire face à une situation de travail.

En les suivant régulièrement, il sera possible de détecter des situations à risque suffisamment en amont pour agir avant qu'elles n'affectent la santé des salariés.

À plus long terme, ces mêmes indicateurs peuvent constituer un moyen de mesurer l'efficacité de la politique de prévention.

Pour que les grilles d'indicateurs constituent un outil opérationnel de veille, deux points de vigilance sont à considérer :

- **Les grilles doivent être complétées et donner lieu à une analyse régulière** (trimestre/semestre)². Trop souvent, elles ne sont utilisées qu'après la survenue d'une situation critique au sein d'un service dans le but de mesurer le degré collectif du problème.
- **Les indicateurs doivent être spécifiés par unité de travail** (services/fonctions) afin de pouvoir comparer les situations entre elles et de repérer les éventuelles non-conformités. En restant sur le périmètre général de l'entreprise, certaines alertes seront masquées. Le taux d'absentéisme moyen d'une entreprise pourra être de 3 % alors qu'il sera de plus de 8 % au sein d'un service.

Quels indicateurs repérer ?

Les indicateurs de risques psychosociaux présents dans l'entreprise sont nombreux.

Aussi, ne vous risquez pas à rechercher des indicateurs individuels qui relèveraient de la sphère personnelle des salariés : situation familiale, condition physique et hygiène de vie, facteurs de stress personnels, etc. De tels indicateurs sont difficilement interprétables et risquent de créer des attentes chez des salariés sur des problématiques personnelles que vous ne pourrez pas résoudre en interne.

La [figure ci-dessous](#) présente les quatre principales catégories d'indicateurs à recenser³.

Indicateurs « Ressources Humaines »	Indicateurs « Conditions de travail »	Indicateurs « Fonctionnement de l'entreprise »	Indicateurs « Santé / Sécurité »
• Taux d'absentéisme (dont absences de courte durée) • Niveau de turn-over • Nombre de postes vacants • Nombre moyen de jours de congés non pris • Taux de réalisation des formations • Taux de réalisation des entretiens annuels d'évaluation • Etc.	• Nombre de postes de travail en horaires atypiques • Temps de contact moyen avec la clientèle ou l'utilisateur • Production en flux tendus, 0 stock • Nombre de procédures à respecter • Nombre de postes en travail isolé • Nombres de réunions de service tenues • Etc.	• Niveau de productivité • Qualité des produits ou des services • Changement de structure de l'entreprise • Plaintes des clients ou usagers • Etc.	• Nombre d'accidents du travail/ Taux de fréquence/ Taux de gravité • Actes de violence au travail • Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS • Maladie à caractère professionnel en lien avec les RPS • Passages à l'infirmerie • Etc.

Figure 4.1 – Les principales catégories d'indicateurs à recenser

Comment construire une grille d'indicateurs d'alerte ?

Pour identifier les indicateurs pertinents, il est conseillé dans un premier temps de s'appuyer sur les ressources documentaires internes pour répertorier les indicateurs existants et dans un second temps sur des ressources externes.

À ce titre, plusieurs documents internes peuvent être consultés :

- bilan social ;
- bilan HSCT ;
- rapport annuel de la médecine du travail ;
- bilan d'activité ;

- référentiels et indicateurs qualité ;
- enquêtes de satisfaction de la clientèle ;
- baromètre social ;
- enquête d'évaluation des risques psychosociaux, enquête QVT, etc.

Pour les indicateurs de santé, un travail spécifique doit être mené avec le médecin du travail afin de déterminer leurs modalités de suivi et de restitution⁴.

Dans un second temps, une séance de travail est à mener avec les membres du CSE et/ou de la CSSCT pour mettre en débat et enrichir la liste d'indicateurs répertoriés.

Pour finaliser la grille d'indicateurs, il faut être vigilant à :

- la taille de la grille : pour être opérationnelle et favoriser une utilisation régulière, la grille devra compter de 10 à 30 indicateurs ;
- l'unité de valeur des indicateurs : il est important de raisonner en taux ou en moyenne afin de pouvoir comparer « toutes choses égales par ailleurs » les résultats d'un service ou d'une fonction à l'autre.

Tableau 4.3 – Grille d'indicateurs d'alerte dans une entreprise de transport de passagers

Grille d'indicateurs RPS		Rappel des indicateurs à suivre tous les trimestres	Entreprise		Service conduite		Service vente		Service adm. et support	
		Année	N	N-1	N	N-1	N	N-1	N	N-1
20	Douleurs digestives nécessitant un traitement médicamenteux									
21	Malaises survenus sur le lieu de travail									
22	Etc.									
Indicateurs de pathologies : déclarées, diagnostiquées, suivies et/ou prise en charge thérapeutique par médecin traitant										
23	Épuisement professionnel (« burn out »)									
24	État de stress post-traumatique									
25	Hypertension artérielle									
26	Etc.									
Indicateurs d'activité du service de santé au travail										
27	Nombre de passages à l'infirmerie pour soutien psychologique	X								
28	Nombre de visites de pré-reprise durant arrêt de travail à la demande du salarié ou de son médecin traitant	X								
29	Nombre de visites à la demande du salarié	X								
30	Demandes d'aménagement de poste, de mutation	X								
31	Orientations médicales (psychologue du travail, psychiatre)	X								
32	Maladies professionnelles (reconnues par la sécurité sociale)									
33	Maladies à caractère professionnel									

Comment interpréter les indicateurs d'alerte ?

Pour interpréter les résultats de la grille, il est nécessaire de les comparer à des **seuils de référence**.

Plusieurs possibilités s'offrent alors :

- suivre l'évolution des résultats en prenant pour seuil de référence la valeur à l'année N-1 afin de veiller à la mise en place d'un processus d'amélioration ;

- comparer les résultats d'un service ou d'une fonction avec la moyenne de l'entreprise afin d'apprécier les zones à risque ;
- réaliser un benchmark avec des données sectorielles afin de positionner l'entreprise.

Sur ce dernier point, il convient d'être vigilant sur l'utilisation que vous pouvez faire d'un benchmark sur la question des risques psychosociaux.

S'il est toujours tentant, voire rassurant, de comparer les résultats d'une entreprise avec d'autres, l'opération peut n'avoir qu'une faible rigueur scientifique selon les entreprises avec lesquelles est réalisée cette comparaison.

Nous avons vu, dans les chapitres précédents, combien les RPS pouvaient être influencés par des facteurs sur lesquels l'entreprise n'avait parfois qu'une faible maîtrise (contexte économique, caractéristiques sociodémographiques des salariés, évolution des comportements de la clientèle, etc.). De ce fait, les comparaisons réalisées ne seront pertinentes que pour des entreprises ayant des caractéristiques très proches. Comparer un niveau de stress ou d'absentéisme entre deux entreprises ayant une pyramide des âges en totale opposition n'aura pas de sens, le facteur « âge » étant un déterminant potentiel.

Le benchmark est une prestation proposée de plus en plus souvent par des cabinets de conseil. Avant de décider d'y recourir, veillez à la rigueur des méthodes proposées (raisonnement « toutes choses égales par ailleurs ») et interrogez-vous sur l'utilité que pourra apporter cette prestation dans la démarche de prévention.

Utilisés en matière d'« image », les benchmarks n'apportent rien en termes de prévention des RPS et pourront même y nuire. L'affichage des résultats, éloignés de la réalité de travail des salariés, peut ainsi contribuer à créer une perte de confiance de la part de ces derniers dans la démarche de prévention engagée. Outre les effets négatifs que cela peut engendrer, se satisfaire de ces résultats au regard de ceux d'autres entreprises, comme certains grands groupes français ont pu le faire, ne vous prémunira pas contre la survenue de drames humains.

Au contraire, les benchmarks constituent un réel apport quand ils sont utilisés pour comparer des entreprises ayant des caractéristiques similaires⁵ et à des fins d'identification et de transfert de « bonnes pratiques ».

Une fois les seuils définis, il sera possible de procéder à l'interprétation de résultats.

Le repérage d'une ou de plusieurs non-conformités ne signifie pas systématiquement qu'il existe un danger, mais constitue une alerte devant inciter à aller investiguer les situations de travail auprès du management et des salariés.

À l'inverse, la conformité de certains indicateurs avec les seuils définis ne doit pas laisser penser qu'aucun danger n'existe. Dans un secteur d'activité où le taux de chômage est important, il n'est pas rare de constater un faible taux de turn-over, même dans les entreprises où les salariés sont en réelle souffrance. À l'identique, ne pas déclarer un accident du travail peut relever d'une stratégie défensive de salariés traduisant un sentiment de perte de confiance : *« si j'avais été à la hauteur, cela ne me serait pas arrivé »*.

FICHE PRATIQUE

LE RÔLE DES MANAGERS POUR LE SUIVI DES INDICATEURS D'ALERTE

Les managers ont un rôle crucial dans le suivi des indicateurs d'alerte. Ils sont souvent les acteurs en première position pour repérer l'apparition de situations critiques et réguler les dysfonctionnements avant que l'état de santé d'un salarié ne se dégrade.

Le rôle joué par les managers dans la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration de la QVT a tendance à se renforcer au sein des entreprises françaises. Si cette tendance présente des aspects positifs, elle peut également générer des effets pervers selon les conditions mises en place pour permettre aux managers de jouer ce rôle.

Certaines entreprises ont notamment engagé une réflexion sur le fait de conditionner une partie de la rémunération variable des managers selon les résultats liés à la santé des salariés et donc directement à l'état des indicateurs d'alerte au sein des équipes de travail.

Sans accompagnement des managers, de telles pratiques peuvent au contraire venir alimenter des cercles vicieux, notamment en renforçant l'exposition aux RPS des managers (sentiment de mise en échec, fixations de nouveaux objectifs à atteindre sans avoir de moyens adaptés, etc.) et en favorisant les phénomènes d'exclusion des salariés déjà en souffrance.

Associer les managers dans le suivi des indicateurs d'alerte nécessite donc le respect de principes préalables :

- former les managers aux RPS et à la QVT ;
- se mettre d'accord sur les indicateurs pertinents à suivre ;

- donner les moyens aux managers de suivre ces indicateurs d'alerte (disponibilité pour réaliser le suivi, présence sur le terrain auprès des salariés, etc.) ;
- s'assurer que les nouveaux objectifs fixés pour les managers ne les mettent pas eux-mêmes en difficulté et ne favorisent pas l'apparition des mécanismes pervers (pression sur les salariés absents, exclusion des plus faibles, etc.) ;
- mettre en place une coordination entre les acteurs de la prévention afin que les managers puissent être soutenus en cas de signalement d'un salarié en souffrance (médecin du travail, assistante sociale, DRH, etc.).

La mobilisation des salariés pour le repérage des situations critiques

Les situations critiques ne pouvant pas être repérées de manière systématique par le suivi d'indicateurs, la remontée des difficultés par les salariés eux-mêmes ou leurs représentants est un gage du bon fonctionnement du système de veille.

Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, les freins à l'expression des salariés sur leurs difficultés peuvent être nombreux : « peur » d'être jugés par le management ou le collectif de travail, non-connaissance des acteurs à alerter, perte de confiance dans la volonté d'agir de la direction, etc.



Cas d'entreprise

La confiance : un requis indispensable à la mobilisation des salariés

Un salarié témoigne de l'importance de la confiance des salariés pour le bon déroulement d'une démarche de prévention :

« Il y a une dizaine d'années, on avait une culture chez nous où tout devait être lisse... Si tu évoquais des difficultés, c'était mal vu et cela pouvait nuire à tes perspectives d'évolution. Certains parlaient même d'omerta ! [...] Les salariés avaient peur de parler... et puis y a pas à dire, c'est un milieu masculin ici, donc c'était un peu la logique de "je suis fort, rien ne peut m'arriver, surtout pas une dépression en lien avec le travail". [...]

Et puis un jour, il y a eu un drame... Un des collègues s'est suicidé. Cela a été un choc terrible en interne. [...] Le CSE a demandé la réalisation d'une expertise qui a mis noir sur blanc tout ce que les salariés n'osaient pas dire : des surcharges de travail permanentes, des managers qui regardaient plus les reportings que la qualité de nos livrables, des pressions à la mobilité... Suite à

ça, la direction a mis en place une série de mesures pour que cela fonctionne mieux. Tout n'a pas marché loin de là ! [...] Ils avaient notamment mis une boîte dans le bureau de l'ingénieur sécurité pour que les salariés puissent évoquer leurs difficultés, mais il n'y a jamais eu un mot.

Il a fallu plus de trois ans pour que la confiance revienne dans l'entreprise. Peu à peu, les salariés se sont mis à parler des difficultés rencontrées auprès des représentants du personnel mais également lors des réunions d'équipe.

Il n'y a pas toujours des solutions qui sont proposées, mais au moins on peut en parler, on ne se sent pas tout seul et ils essaient de trouver *a minima* des arbitrages pour réguler notre charge. »

Pour la réussite de la démarche de prévention, il est donc essentiel de favoriser **la mise en œuvre de nouvelles pratiques visant à intégrer la remontée des difficultés dans l'activité de travail au quotidien**. La sensibilisation des salariés (y compris managers) sur les RPS/QVT et la mise en place de lieux d'échange sont à ce titre deux conditions déterminantes⁶.

Chaque situation signalée doit être traitée le plus rapidement possible afin d'éviter une éventuelle aggravation. Selon le périmètre des difficultés signalées (spécifiques à un service/ensemble de l'entreprise), le traitement peut être pris en charge par le manager de proximité et/ou l'équipe de direction.

Dans tous les cas, les membres du CSE doivent être informés *a minima* lors des réunions trimestrielles de ces signalements. Ce partage de l'information entre les acteurs de la prévention est une condition impérative à mettre en œuvre pour repérer les salariés plus fortement en souffrance et assurer une veille collective sur leur situation.

FICHE PRATIQUE

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : COMMENT AGIR DANS MON ÉTABLISSEMENT ?

Exemple d'une communication interne

Définition et enjeux des RPS

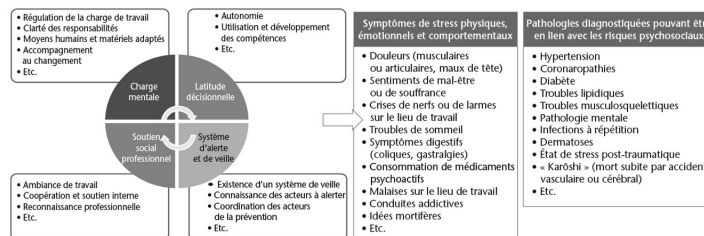
► Définition

Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence...) apparaissent lorsqu'il y a un

déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. [...] La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel. (Extrait d'une définition de l'ANACT)

► Des risques pouvant toucher tous les salariés de l'entreprise...

Les causes des risques psychosociaux sont plurifactorielles. C'est ce cumul de causes multiples qui va induire dans le temps des dysfonctionnements jusqu'à l'apparition d'une dégradation de la santé des salariés. L'exposition des salariés aux risques psychosociaux peut ainsi être attribuée à des événements issus de l'organisation du travail et de l'environnement économique et social de l'entreprise.



Les mécanismes physiologiques mis en jeu par les salariés pour faire face à une situation de forte exposition aux risques psychosociaux peuvent engendrer des conséquences importantes sur leur santé physique et mentale.

La prévention passe nécessairement par la mobilisation de tous...

- Pourquoi faire remonter les situations à risque ?

Faire part des difficultés rencontrées dans le travail, c'est :

- permettre de trouver des solutions avant qu'il y ait des conséquences négatives sur la santé des salariés ;
- apporter un soutien à ses collègues de travail qui vivent les mêmes situations.



- Quelles sont les actions qui peuvent être menées suite à vos alertes ?
 - Une régulation immédiate de la situation « critique » identifiée : leviers d'action organisationnels, orientation de la personne vers des professionnels en cas de difficultés ne relevant pas de la sphère professionnelle.
 - La prise de mesures collectives permettant d'éviter que ce type de situation ne se reproduise à l'avenir.

Un signalement précoce des difficultés = des actions de prévention efficaces

- *Qui contacter ?*

Les acteurs de la prévention de l'entreprise se tiennent à votre disposition pour vous écouter et trouver avec vous des solutions : (sur 3 colonnes tel)

- *votre manager*
- *le CSE*
- *le médecin du travail*
- *le service RH*
- *l'assistante sociale*
- *la psychologue du travail*

Interroger les salariés pour mesurer la satisfaction et l'efficacité du plan d'actions

En dernier lieu, le système de veille doit permettre d'écouter régulièrement les salariés sur leur satisfaction et leur ressenti de l'efficacité du plan d'actions. Comme pour le processus d'évaluation, les méthodes peuvent être différentes selon la taille de votre entreprise.

Pour les entreprises de plus de 200 salariés qui ont opté pour la réalisation d'une cartographie des RPS, un suivi peut être réalisé tous les ans ou tous les deux ans *via* l'administration du même questionnaire.

La trame peut être toutefois légèrement modifiée pour inclure quelques questions sur le vécu des solutions de prévention mises en œuvre.

La comparaison des résultats sur les différentes périodes permet ainsi de mesurer l'efficacité du plan d'actions sur l'évolution des facteurs de risques mais également sur la santé des salariés.



Cas d'entreprise

Reconduire une enquête pour affiner son plan de prévention...

Après avoir conduit une première enquête en 2017 sur l'évaluation des RPS, la direction d'une entreprise renouvelle l'expérience deux ans après pour mesurer les évolutions.

Les résultats obtenus sont encourageants : le niveau général d'exposition aux risques psychosociaux a diminué de plus de 10 points entre les deux périodes.

Les membres du comité de pilotage conviennent que l'amélioration de la situation résulte à la fois :

- des changements qu'a connus l'entreprise sur la période : changement du comité de direction, rajeunissement de la pyramide des âges, évolution positive de certains projets, etc. ;
- de l'efficacité des 20 mesures de prévention mises en œuvre.

Si les résultats sont positifs, ils constituent encore une alerte importante à deux niveaux :

- Un salarié sur 10 se trouve encore dans une situation fortement ou très fortement à risque au regard des conditions de travail actuelles. Plus de 70 % des salariés se trouvant dans ces situations à risque ne savent pas vers qui se tourner pour évoquer leurs difficultés.
- Certains facteurs de risque se sont détériorés : en particulier la charge de travail et l'entrecouplement des tâches.

Au vu de ces résultats, les membres du comité de pilotage décident d'enrichir immédiatement le plan de prévention en développant cinq nouvelles mesures :

- l'organisation d'une manifestation interne pour présenter les résultats de l'enquête aux salariés et informer des acteurs à alerter en cas de difficultés ;
- la révision des procédures d'arbitrage ;
- la conduite d'une étude sur l'informatique interne et les conditions d'amélioration (outils/service) ;
- la mise en place de nouvelles règles pour la participation aux réunions et l'utilisation des outils téléphone et messagerie ;
- la formation des managers aux RPS.

Afin de maintenir une veille active, la direction de l'entreprise annonce sa volonté de conduire une enquête similaire chaque année.

Dans le cas où vous souhaiteriez mettre en place un questionnaire plus succinct que celui élaboré pour l'évaluation initiale, nous vous conseillons de vous appuyer sur les travaux du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail⁷ (cf. [tableau 2.3](#)). À la différence du questionnaire précédent, le recours à cette méthode ne vous permettra pas d'avoir un indice synthétique permettant de mesurer le niveau d'exposition des salariés aux RPS, ni d'évaluer leurs impacts en termes de santé⁸. Toutefois, dans le cadre d'une veille, il constitue un outil tout à fait pertinent.

Pour les entreprises ayant réalisé l'évaluation des RPS *via* l'animation de groupes de travail, c'est en remobilisant les participants à une nouvelle séance de travail que leur satisfaction sur l'efficacité du plan de prévention

pourra être évaluée. Le [tableau 4.4](#) illustre les critères d'évaluation à interroger dans le cadre de cette séance de travail.

Tableau 4.4 – Grille d'évaluation de la satisfaction des salariés

Grille d'évaluation des salariés sur l'efficacité du plan d'actions				
Date : 01/09/2020 Service : Commercial Fonction : Assistante commerciale				
Répondez à cette évaluation sur la politique de prévention des RPS et de la QVT en cochant pour chaque question la réponse la plus adaptée :	☺ Tout à fait 4	3	2	☹ Pas du tout 1
J'ai été informé du contenu du plan d'actions		X		
J'ai la possibilité de faire remonter plus facilement les points à améliorer			X	
Les mesures prises me permettent de me sentir mieux à mon travail		X		
Les mesures prises ont amélioré :	❶ l'accompagnement au changement			X
	❷ les pratiques de management		X	
	❸ les modes de reconnaissance		X	

professionnelle				
④ les coopérations entre salariés		X		
⑤ la lisibilité sur les responsabilités de chacun		X		
⑥ les marges de manœuvre dont je dispose			X	
⑦ l'équilibre de la charge de travail		X		
⑧ le contact avec le public et le risque d'agression			X	
⑨ l'espace de travail et les outils utilisés	X			
⑩ la conciliation vie privée/vie professionnelle		X		

Pistes d'amélioration suggérées :

- donner une meilleure visibilité aux salariés sur la stratégie d'entreprise ;
- donner une lisibilité sur les critères d'acceptation ou de refus des congés demandés afin de favoriser l'équité.

L'essentiel

- ► **Les contraintes économiques et organisationnelles** actuelles favorisent tous les jours l'apparition de nouveaux risques psychosociaux au sein de l'entreprise. La mise en place d'outils de veille est donc essentielle pour permettre d'adapter et d'enrichir régulièrement le plan d'actions au plus près des besoins du terrain.
- ► **Ces outils**, s'ils sont utilisés seuls, ne peuvent en aucun cas vous prémunir contre l'apparition de ces risques. Associés au contraire à une politique de prévention, ils aident à la détection des situations à risque et contribuent à l'amélioration continue de la qualité de vie au travail.
- ► **Pour être efficient**, le système de veille doit être composé de plusieurs dispositifs permettant :
 - le suivi et l'évaluation de l'efficacité du plan d'actions (évaluation des mesures au regard des objectifs annoncés et des résultats obtenus, satisfaction des salariés) ;
 - la remontée d'information sur des situations à risque (grille d'indicateurs d'alerte, mobilisation des salariés).
- ► **En utilisant des outils de méthodologie de projet** (tableau de bord, grille de suivi), vous favorisez le partage de l'information entre les acteurs de la

prévention et la mise en place d'une veille collective sur la situation des salariés les plus en souffrance.

Chapitre 5

Agir dans le cas de situations dégradées

Executive summary

- ▶ ▶ **La démarche et les outils** présentés dans les quatre premiers chapitres permettent d'agir sur les causes présentes au sein de l'organisation du travail (prévention primaire) pour prévenir les RPS et améliorer la QVT.
- ▶ ▶ **Toutefois, quand la souffrance au travail est avérée**, il est nécessaire de mettre en place des mesures complémentaires à destination des salariés.
- ▶ ▶ **Pour toute personne** pouvant être en contact avec des salariés en souffrance (CSE, DRH, manager, collègues de travail, etc.), il est essentiel de se préparer à y faire face et de connaître les différents dispositifs d'accompagnement possibles afin de pouvoir agir le moment venu dans l'urgence.
- ▶ ▶ **Le présent chapitre** vous guidera sur les actions à mettre en œuvre en interne et vous apportera des informations sur les acteurs vers lesquels orienter les salariés.

La controverse de certaines pratiques à visée dite « curative » (numéro vert, ticket psy, sophrologie, etc.) et l'enjeu de pousser les établissements à agir sur les causes des risques psychosociaux ont conduit ces dernières années à marginaliser la possibilité de mener simultanément des actions préventives et d'appui aux salariés en souffrance.

Certaines de ces mesures sont au contraire complémentaires quand la situation au sein d'un établissement est déjà dégradée.

Face à la souffrance des salariés, les questions qui se posent sont nombreuses : comment apporter un appui individuel à un salarié en souffrance ? Comment permettre le retour à l'emploi dans des conditions favorables après une longue maladie ? Comment accompagner le collectif de travail face à la détresse d'un collègue ou, dans les cas les plus dramatiques, suite à un suicide ?

Que la souffrance exprimée soit en lien avec des difficultés professionnelles et/ou des causes personnelles et sociales (deuil, maladie, etc.), le champ d'intervention des acteurs de la prévention doit nécessairement se limiter à la sphère professionnelle. Les actions d'amélioration des conditions de travail mises en place peuvent toutefois, dans bien des cas, avoir des répercussions positives sur le registre privé des salariés.

Connaître les limites de sa fonction

Quelle attitude adopter quand un salarié vient vous confier sa souffrance ? Comment être à son écoute, lui apporter une aide tout en ne dépassant pas le périmètre de votre fonction et le champ de vos compétences ?

Le juste équilibre est parfois difficile à trouver pour les acteurs confrontés à ces situations : responsables RH, managers, membres du CSE, représentants de proximité.

L'état de détresse dans lequel se trouve le salarié peut en effet provoquer en vous une réaction émotionnelle qui, insuffisamment maîtrisée, ne vous conduira pas toujours à réagir de la bonne manière et pourra vous mettre en difficulté. D'une implication trop forte dans la relation d'aide à l'adoption d'un comportement faiblement « empathique », les réactions peuvent être très différentes d'un individu à l'autre, mais renvoient bien toutes à l'insuffisance de préparation des acteurs pour affronter ces situations.

Alors comment bien se préparer et trouver les comportements les plus adéquats pour agir ?

En premier lieu, **la connaissance des responsabilités et des limites de votre fonction est essentielle.**

Il est important de garder à l'esprit que l'accompagnement des salariés en souffrance est un acte médical relevant de la compétence du médecin du travail.

Si en tant que DRH, Manager, membres du CSE, collègues, etc., vous êtes sollicités directement par un salarié en souffrance, vous devez ainsi être attentif à limiter votre intervention aux trois dimensions suivantes :

- l'écoute du salarié et de ses difficultés : en adoptant une posture neutre et bienveillante ;

- le pré-diagnostic de la situation : en qualifiant les difficultés professionnelles rencontrées par le salarié afin d'identifier comment l'entreprise peut l'aider à les dépasser ;
- l'orientation vers le médecin du travail.

Avoir en tête cette feuille de route est indispensable pour ne pas vous laisser déborder par vos émotions et par le côté « affectif » des relations. Soyez particulièrement vigilant quand les difficultés exprimées par les salariés vous renvoient à des situations vécues personnellement car vous serez bien souvent tenté d'« en faire plus », de donner des conseils, qui vous engageront personnellement.

En voulant aider plus que vous ne devriez, vous risquez au contraire de mettre en danger le salarié et d'être vous-même en difficulté. Accompagner un salarié en souffrance est un mécanisme complexe qui nécessite une prise en charge assurée par des professionnels du soin.

En second lieu, **c'est en apprenant à vous « protéger » vous-même que vous trouverez la posture la plus adéquate pour agir.**

Pour cela, il est conseillé aux acteurs confrontés à la gestion de telles situations de :

- se former sur la thématique des RPS et sur les postures à adopter face à des salariés en souffrance ;
- savoir « passer la main », sans culpabiliser, à un collègue de votre établissement quand vous êtes face à une situation qui vous affecte personnellement ;
- s'entourer d'un réseau de professionnels (médecin du travail, psychologue du travail, assistante sociale, etc.) qui pourront vous conseiller sur la façon d'agir et éviter de rester isolé face à des questions bien souvent culpabilisantes : « ai-je passé suffisamment de temps avec le salarié ? », « ma réaction a-t-elle été la bonne ? ».

Si ces mesures ne sont pas suffisantes, vous pouvez également envisager de mettre en place, pour les acteurs de la prévention, des réunions de supervision animées par un professionnel ainsi qu'un accompagnement plus individualisé.

N'oubliez pas que votre propre bien-être au travail est une condition essentielle au maintien de votre position d'écoute face à la souffrance des

salariés.

FICHE PRATIQUE

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

En 2015, le groupe Alpha a conduit une étude relative aux spécificités de l'exposition aux RPS des représentants du personnel.

Cette étude a permis d'identifier une dizaine de facteurs de RPS spécifiques aux représentants du personnel et en lien avec le mandat exercé. Parmi ces facteurs figurent notamment les difficultés à prendre de la distance face aux problèmes confiés par les salariés, le fait d'être confrontés à des situations de mal-être.

Les résultats exhaustifs de cette étude et d'autres ressources disponibles sur cette thématique sont téléchargeables en ligne sur les sites Internet du Centre études et prospective du groupe alpha (<http://www.groupe-alpha.com/fr/etudes-prospective>) et de SECAFI (<http://www.secafi.com>).

Traiter les situations de souffrance individuelle

Les situations de souffrance individuelle doivent donner lieu à deux types de traitement :

- apporter une aide individualisée aux salariés concernés ;
- tirer des leçons de ces situations afin de mettre en place des mesures de prévention à visée collective.

Aider les salariés à surmonter leurs difficultés

Il convient pour cela de recourir à différents dispositifs internes ou externes à l'entreprise.

■ *Les premières réactions à avoir quand un salarié exprime un état de souffrance*

Le premier réflexe face à l'expression d'un état de souffrance (verbalement ou non) est **d'aller voir rapidement le salarié et d'être à son écoute.**

Ainsi, bien souvent, l'isolement des salariés face à leur souffrance est un facteur précipitant dans la survenue des décompensations.

En second lieu et en préalable à toute prise en charge, la réalisation d'un entretien plus « formel » avec le salarié en difficulté est essentielle. Il permet **d'établir un pré-diagnostic de la situation et de qualifier la nature des difficultés professionnelles rencontrées par le salarié.**

C'est à partir de cet entretien que vous pourrez avoir une première idée des solutions à proposer au salarié pour l'aider à faire face à ses difficultés : en décidant de mesures d'adaptation et d'accompagnement en lien avec la sphère professionnelle et/ou en l'orientant vers les professionnels du soin et de l'action sociale.

Cet entretien peut être réalisé suite à une demande directe du salarié ou proposé lorsque des signaux d'alerte ont été repérés. S'il est généralement mené par le manager de proximité, l'ensemble des acteurs de la prévention peuvent être confrontés à la conduite d'un tel entretien, dans la mesure où il fait suite à une demande directe des salariés.

Cette phase de la prise en charge du salarié, délicate et déterminante quant au bon déroulement de cette dernière, ne s'improvise pas et nécessite que vous vous y prépariez. Dans le cas où vous repérez une situation à risque, il est primordial d'alerter immédiatement le médecin du travail et d'en informer le salarié.

Les principes essentiels à respecter tiennent aux postures à adopter et au déroulement de l'entretien (cf. fiche pratique ci-après).

Vous devez être vigilant à avoir **une attitude neutre et bienveillante** tout au long de l'entretien. La pratique de l'écoute active du salarié et de l'empathie¹ vous permettra d'obtenir cette attitude et ainsi d'établir un climat de confiance.

Permettre aux personnes d'être reconnues dans leur souffrance en offrant un regard qui ne vise ni à culpabiliser, ni à stigmatiser constitue déjà un premier pas vers l'amélioration de la situation.

FICHE PRATIQUE

LA CONDUITE D'UN ENTRETIEN AVEC UN SALARIÉ EN SOUFFRANCE

Un déroulement en quatre temps

► **Accueil du salarié**

Ce premier temps d'accueil est primordial. Il permet d'établir un climat de confiance avec le salarié en le rassurant sur la confidentialité des difficultés évoquées.

Par ailleurs, en rappelant votre fonction et la finalité de l'entretien, vous donnez un cadre facilitateur pour la verbalisation des difficultés et évitez de fait de créer des attentes sur des domaines qui ne relèvent pas de vos responsabilités et/ou compétences.

Dans le cas où l'entretien ferait suite à des écarts constatés en termes professionnels (retard, non-atteinte des objectifs, etc.), il est important de spécifier au salarié qu'il ne s'agit pas d'un entretien disciplinaire mais bien d'un entretien visant à trouver ensemble des solutions.

► **Écoute du salarié**

La phase d'écoute compréhensive constitue une part importante de l'entretien. Elle permet au salarié de verbaliser ses difficultés et leurs causes.

Afin que le discours du salarié soit basé sur des faits précis, nous vous recommandons d'utiliser la technique de l'entretien d'explicitation vue précédemment dans le [chapitre 2](#).

Vos interventions doivent être limitées afin de ne pas influencer sur le discours du salarié. Dans deux cas de figure, elles sont nécessaires pour :

- obtenir des précisions sur certains aspects ;
- « réorienter » le discours si le salarié s'avère trop précis sur des domaines ne relevant pas de vos compétences (sphère personnelle).

► **Recherche de solutions avec le salarié**

À partir des informations recueillies lors de l'écoute compréhensive, vous allez pouvoir orienter l'entretien sur la recherche de solutions avec le salarié.

Dans cette phase, il est important d'associer au maximum le salarié afin de lui permettre d'être « acteur » au regard de sa propre situation et d'accepter plus facilement la mise en œuvre de certaines solutions.

Il sera ainsi beaucoup plus facile pour vous de proposer au salarié une orientation vers le service de santé au travail si ce besoin a été verbalisé à demi-mot par le salarié lui-même.

Pour ce faire, n'hésitez pas à demander directement au salarié quelles sont ses attentes et à reformuler certains besoins qu'il a pu exprimer.

► **Conclusion de l'entretien**

Il est important que la fin de l'entretien puisse prendre la forme d'un engagement respectif sur les solutions retenues (prise de contact avec le médecin du travail,

étude des possibilités d'aménagement des horaires de travail, etc.) ou tout simplement sur la possibilité de se revoir pour continuer ensemble la recherche de nouvelles issues.

Pour vous assurer que les décisions soient bien partagées, veillez à les faire reformuler directement par le salarié.

Mémo des postures à adopter pour conduire l'entretien d'aide

► **Mettre le salarié en confiance :**

- rappeler votre rôle et ses limites (fonctions, responsabilités, etc.) ;
- rappeler la confidentialité sur les difficultés évoquées d'ordre personnel et social ;
- être transparent sur la démarche et rassurer le salarié sur la finalité de l'entretien ;
- éviter les interventions externes (téléphone, secrétariat, etc.).

► **Favoriser l'expression du salarié :**

- structurer son entretien – prendre appui sur une trame d'entretien ;
- adopter une position d'écoute ;
- questionner le salarié sans suggérer la réponse ;
- s'appuyer sur le discours du salarié pour faire progresser l'entretien ;
- reprogrammer un entretien si nécessaire.

► **Objectiver le discours du salarié en l'incitant à verbaliser des faits précis :**

- être vigilant aux généralités exprimées ;
- inciter le salarié à qualifier les situations et lui demander de s'appuyer sur des exemples précis ;
- appuyer le salarié dans l'analyse de la situation à travers la verbalisation.

► **Garder une position de neutralité :**

- reconnaître la souffrance exprimée ;
- ne réalisez pas de « jugement » sur le vécu de la situation par le salarié ;
- savoir recentrer le discours sur le travail.

► **Rendre les personnes actrices :**

- adopter des attitudes de facilitateur ;

- favoriser la recherche de solutions communes ;
- laisser l'initiative de certaines démarches, certains contacts.

Suite à cet entretien, **n'oubliez pas d'informer le médecin du travail et le manager afin que la veille puisse être active.** Attention, les données relatives à la sphère personnelle devront rester confidentielles.



Cas d'entreprise

La conduite d'un entretien suite aux absences répétées d'une salariée

À la suite de plusieurs retards injustifiés, le manager propose à la salariée d'être reçue en entretien.

Après avoir rassuré la salariée sur l'objectif de l'entretien (« je ne veux pas vous sanctionner, mais comprendre ce qui se passe, ce n'est pas dans vos habitudes d'être en retard »), le manager écoute la salariée sur les difficultés qu'elle rencontre.

S'étant séparée récemment de son conjoint, elle vit désormais seule avec sa fille de 18 mois. Les horaires en 3/8, qu'elle réalisait jusqu'ici, lui posent de grandes difficultés financières concernant la garde de sa fille : « Avant, mon conjoint s'en occupait, mais maintenant je suis obligée de la faire garder, et je ne m'en sors pas financièrement. »

Suite à ce récit, le manager explique à la salariée que, pour son bien-être et la bonne marche de l'entreprise, il est urgent de trouver des solutions pour que ses absences ne se reproduisent plus.

Ils conviennent alors de procéder en deux temps :

- à réaliser immédiatement : prise de rendez-vous de la salariée avec l'assistante sociale de l'entreprise pour envisager les mesures d'aide possible et identifier d'éventuelles solutions provisoires pour éviter les absences de la salariée ;
- à réaliser si aucune aide n'est possible : prise de rendez-vous avec le DRH pour analyser les possibilités de mutation sur un poste proposant des horaires de journée.

■ *L'orientation des salariés vers les professionnels du soin et de l'action sociale*

La qualité de la prise en charge et du soutien psychologique va être déterminante dans le « rétablissement » du salarié.

Dans certains cas, les solutions proposées en interne ne seront pas suffisantes pour aider le salarié. C'est donc en l'orientant vers des professionnels du soin et de l'action sociale que la prise en charge pourra être la plus adéquate.

Précisons qu'il n'existe pas, à ce jour, de tableau des maladies professionnelles permettant de reconnaître les pathologies inhérentes aux risques psychosociaux. Au cas par cas, il reste possible de reconnaître le caractère professionnel de ces maladies, le salarié devant alors prouver que la maladie est directement et essentiellement liée à son travail habituel.

La reconnaissance du burn-out en maladie d'origine professionnelle

Dans la Onzième Révision de la Classification internationale des maladies (CIM-11), le burn-out, ou épuisement professionnel, est considéré comme un phénomène lié au travail mais n'est toutefois pas classé parmi les maladies.

En France, une maladie peut être reconnue comme maladie professionnelle si elle figure sur l'un des tableaux annexés au Code de la sécurité sociale. Ce qui n'est pas le cas du burn-out à l'heure actuelle.

Toutefois, une maladie non mentionnée dans un tableau peut également être reconnue comme étant professionnelle, si elle est directement imputable à l'activité professionnelle habituelle du salarié, dans la mesure où elle entraîne le décès de la personne ou une incapacité permanente partielle (IPP) d'au moins 25 %. Dans ce cas, la reconnaissance est soumise à l'avis du Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP).

Depuis le 10 juin 2016, la loi a renforcé ces possibilités. Les pathologies psychiques peuvent être ainsi plus facilement reconnues comme des maladies d'origine professionnelle. Toutes les affections psychiques sont concernées et notamment le syndrome d'épuisement professionnel, dit burn-out.

Le décret du 7 juin 2016 met en place des mesures permettant de renforcer l'expertise médicale pour la reconnaissance des pathologies psychiques : ainsi, il sera possible de faire appel à l'expertise d'un médecin psychiatre à tous les stades de la procédure de reconnaissance d'une affection psychique. Ce décret comprend par ailleurs plusieurs mesures de simplification de la procédure d'instruction.

La liste ci-dessous présente les principaux professionnels que vous pouvez solliciter dans le cadre de ces orientations.

Le médecin du travail

- Lorsqu'une souffrance est identifiée chez un salarié, votre premier réflexe doit être de réaliser une orientation vers le médecin du travail.

- Ce positionnement a été réaffirmé en 2008 par l'Ordre des médecins dans les recommandations sur les dispositifs de prise en charge des risques psychosociaux : « L'écoute d'un salarié en détresse est un acte médical qui entre totalement dans le champ de compétence du médecin du travail. [...] Il en résulte que le médecin du travail doit être le point d'entrée et le pivot de tout dispositif de prise en charge des risques psychosociaux. »
- De par sa position de neutralité et le secret médical, l'entretien avec le médecin du travail permet d'établir une relation de confiance. Celle-ci favorise la prise de distance par rapport aux difficultés rencontrées et peut ainsi aider le salarié à trouver les solutions et ressources pour agir. Dans bien des cas, cet entretien rassure sur le déroulement et la finalité d'une prise en charge psychologique et permet de dépasser la vision « stigmatisante » que peuvent en avoir certaines personnes.

Loi du 8 août 2016 relative à la médecine du travail

La loi du 8 août 2016 et le décret du 27 décembre 2016 ont fait évoluer la médecine du travail et les services de santé au travail, en apportant notamment d'importants changements dans le suivi de l'état de santé des salariés.

Le Code du travail (article L. 4622-2) définit les actions qu'ils doivent mener dans cet objectif : « Ils

- 1 – conduisent les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel ;
- 2 – conseillent les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir la consommation d'alcool et de drogue sur le lieu de travail, de prévenir le harcèlement sexuel ou moral, de prévenir ou de réduire les effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4161-1a et la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs ;
- 3 – assurent la surveillance de l'état de santé des travailleurs en fonction des risques concernant leur santé au travail et leur sécurité et celle des tiers, des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4161-1 et de leur âge ;
- 4 – participent au suivi et contribuent à la traçabilité des expositions professionnelles et à la veille sanitaire. »

Dans ce cadre, les salariés peuvent désormais bénéficier des différents types de visite médicale suivants :

- **La visite d'information et de prévention (VIP)**, qui remplace à présent la visite médicale d'embauche et qui est réalisée, dans certains cas, dans un délai qui n'excède pas trois mois à partir de la date d'embauche. Un renouvellement

de cette visite a lieu selon une périodicité qui ne peut excéder cinq ans et qui est effectuée par un professionnel de santé.

- **Le suivi individuel adapté**, qui concerne les travailleurs dont l'état de santé, l'âge, les conditions de travail ou les risques professionnels auxquels ils sont exposés, le nécessitent (notamment les travailleurs handicapés, les travailleurs qui déclarent être titulaires d'une pension d'invalidité et les travailleurs de nuit). La périodicité ne peut excéder une durée de trois ans.
 - **Le suivi individuel renforcé**, qui concerne les salariés exposés à certains risques (amiante, plomb, etc.). L'examen médical d'embauche est renouvelé par :
 - une visite intermédiaire effectuée par un professionnel de l'équipe de santé au travail, au plus tard deux ans après la visite avec le médecin du travail ;
 - une visite effectuée par le médecin du travail, selon une périodicité qu'il détermine et qui ne peut pas être supérieure à quatre ans.
 - **La visite de pré-reprise** (pour les arrêts de plus de trois mois à l'initiative du médecin traitant, du médecin conseil des organismes de sécurité sociale ou du travailleur).
 - **La visite de reprise de travail** (pour les arrêts d'au moins trente jours après une maladie ou un accident non professionnel).
 - **Les visites effectuées à la demande de l'employeur, du travailleur ou du médecin du travail.**
 - **Les examens complémentaires qui peuvent être réalisés ou prescrits par le médecin du travail** (par exemple, ces examens peuvent être nécessaires au dépistage d'une maladie susceptible de résulter de l'activité professionnelle du travailleur).
- Au regard du diagnostic qu'il réalise, trois mesures peuvent être proposées par le médecin du travail :
 - déclarer une inaptitude temporaire du salarié pour l'extraire d'une situation de travail pathogène. À ce titre, le médecin du travail peut demander un approfondissement du diagnostic médical en orientant le salarié au sein d'une consultation « pathologie professionnelle » en milieu hospitalier² ;
 - proposer un aménagement du poste de travail (temporaire ou définitif) et prendre contact avec l'employeur ;
 - orienter le salarié, avec son consentement, vers des professionnels selon les besoins de prise en charge identifiés : médecin traitant, psychologue, psychiatre, etc.
 - Pour mener à bien sa fonction, le médecin du travail a besoin de recevoir une information régulière sur les événements relatifs à une éventuelle souffrance des salariés.

- Vous devez, à ce titre, être particulièrement vigilant à ce que le dispositif d'information des médecins du travail soit bien opérationnel sur :
 - les arrêts maladie supérieurs à 30 jours impliquant une visite de reprise devant se tenir dans les 8 jours qui suivent le retour en entreprise et les arrêts de plus de 3 mois nécessitant la réalisation d'une visite médicale de pré-reprise ;
 - les absences courtes durées répétées pouvant donner lieu à une visite à la demande de l'employeur ou à la demande du salarié ;
 - les accidents du travail ;
 - les maladies professionnelles.

L'IPRP

- Les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) ont été créés par le décret n° 2003-546 du 24 juin 2003, dans le cadre de la réforme de la médecine du travail en services de santé au travail et de la mise en place de la pluridisciplinarité.
- Son intervention peut se faire dans le cadre d'une convention passée avec l'employeur³ ou le président du service de santé au travail interentreprises.
- Sur la question de l'accompagnement des salariés en souffrance, le recours à un IPRP est particulièrement intéressant pour les domaines de compétences relatifs à la psychologie du travail et à la prévention des addictions.
- Son intervention est orientée autour de trois fonctions :
 - écoute des salariés ;
 - orientation vers d'autres dispositifs extérieurs en accord avec le médecin du travail : psychiatre, psychologue, etc. ;
 - intervention en entreprise pour réaliser une analyse des situations de travail et proposer des mesures d'amélioration.
- La coordination entre l'IPRP et le médecin du travail est importante. Les informations relatives à la santé au travail recueillies par l'intervenant doivent être communiquées au médecin du travail.

Les professionnels en charge du suivi thérapeutique

Médecin traitant, psychologue clinicien, médecin psychiatre, consultations spécialisées dans la prise en charge de la souffrance au travail, centre médico-psychologique :

- Si un suivi thérapeutique est nécessaire pour le salarié, le médecin du travail le guidera vers le professionnel qui lui semble le plus adapté au regard de l'état traumatique de l'individu. Le salarié reste évidemment libre de refuser la proposition qui lui est faite.
- Plus ce suivi sera réalisé de manière précoce, plus l'impact de la décompensation pourra être limité et permettra à terme un retour à la normale. L'orientation du salarié vers une consultation spécialisée dans la prise en charge de la souffrance au travail⁴ est particulièrement adaptée pour les salariés confrontés aux RPS.

Orienter vers un centre médico-psychologique

Un centre médico-psychologique (CMP) désigne un établissement regroupant des spécialistes de la santé proposant une offre de soins mentaux. Le CMP est pluridisciplinaire et regroupe des médecins psychiatres, des psychologues, des infirmières, des assistants sociaux, etc.

Il assure généralement des consultations, visites à domicile ou encore des soins infirmiers. Contrairement aux praticiens libéraux, les consultations en CMP sont entièrement prises en charge par la sécurité sociale. Les CMP sont chargés d'un secteur géographique déterminé (renseignez-vous sur ceux situés à proximité de votre établissement).

L'assistante sociale

- L'orientation des salariés vers l'assistante sociale d'entreprise ou d'un réseau de proximité permet d'apporter une prise en charge à différents niveaux :
 - travail (retour après une maladie, accident du travail, handicap, etc.) ;
 - santé ;
 - vie familiale ;
 - finance ;
 - logement.

- La mise en place de permanences régulières et renforcées en cas de situations de changement (par exemple contexte de restructuration) au sein de l'entreprise est conseillée afin de favoriser la sollicitation directe de l'assistante sociale par les salariés.
- Veillez à bien informer les salariés sur le rôle de l'assistante sociale et à respecter ses attributions. Si l'assistante sociale agit en étroite relation avec le service de santé au travail, elle ne peut en aucun cas se substituer au rôle du médecin du travail pour la prise en charge médicale des salariés en souffrance.

■ *La mise en place d'une cellule d'écoute*

Les cellules d'écoute ont pour objet d'**apporter un soutien immédiat aux salariés.**

Au regard de l'analyse de la situation, réalisée par un professionnel, des propositions sont faites au salarié pour lui permettre de surmonter ses difficultés. Du fait de leur caractère ponctuel, elles ne permettent en aucun cas de réaliser un suivi thérapeutique du salarié. Dans le cas où une telle prise en charge est nécessaire, et après accord du salarié, il appartient au professionnel d'en informer le médecin du travail.

La mise en place d'une cellule d'écoute en entreprise ne doit pas être banalisée. Elle constitue un premier dispositif de prise en charge particulièrement adapté pour les salariés confrontés à un événement traumatisant sur le lieu de travail (par exemple suicide, agression, restructuration, etc.). Attention, une cellule d'écoute n'est pas un dispositif devant être mis en place de manière pérenne au sein d'un établissement.

Dans tous les cas, **elle ne peut être efficace que si elle est accompagnée de mesures à visée préventive.**

Les modalités de mise en œuvre d'une cellule d'écoute peuvent être multiples :

- La mise en place d'un numéro vert (disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) : cette ligne, confiée à un prestataire externe, permet aux salariés de prendre contact à tout moment avec des psychologues. À ce titre, le choix du prestataire est essentiel. Il est

conseillé de s'assurer que ce dernier soit en mesure de proposer deux options :

- un soutien personnalisé : le salarié a une relation privilégiée avec un psychologue, ce qui permet d'éviter le sentiment de « dépersonnalisation » en lien avec la prise en charge téléphonique ;
- des aides dédiées aux encadrants.
- Une présence sur site de professionnels « écoutants » : des entretiens sont réalisés en face-à-face avec le salarié. Les professionnels assurant ces entretiens peuvent être des psychologues ou médecins rattachés à un organisme extérieur ou faisant partie de l'entreprise. Toutefois, les expériences d'entreprise en la matière témoignent que le recours à des intervenants internes peut être un frein au respect de la confidentialité et à la participation des salariés⁵.

■ *Les actions spécifiques d'accompagnement suite à un événement « traumatisant » sur le lieu de travail*

Dans les situations de confrontation des salariés à un événement potentiellement traumatique sur le lieu de travail (suicide, agression, harcèlement, etc.), il est conseillé de mettre en place certaines mesures afin de prévenir l'apparition de décompensation sur la santé et de favoriser le retour à l'emploi des salariés dans de bonnes conditions.

La présence sur le terrain des dirigeants de l'établissement et la mobilisation des services de secours

Il est crucial que les dirigeants de l'établissement se déplacent sur le site concerné dans les plus brefs délais afin d'apporter leur soutien aux salariés.

Selon la gravité des événements, les services de secours internes ou externes doivent également être mobilisés.

Recourir aux services de secours internes ou externes

Les cellules d'urgences médico-psychologiques (CUMP) constituent en France un dispositif de prise en charge psychologique précoce des blessés psychiques dans les situations d'urgences collectives : accidents catastrophiques, catastrophes ou encore attentats.

Les CUMP ont été créées suite à l'attentat terroriste de la station RER St Michel en 1995 (réseau national et régional).

Les interventions des CUMP sont, selon les cas, immédiates ou post-immédiates dans les quelques jours qui suivent l'événement.

Le renvoi des salariés affectés à leur domicile

Selon la nature de l'événement et l'état de choc des salariés, il peut s'avérer préférable d'orienter les salariés vers leur médecin traitant afin qu'ils soient renvoyés à leur domicile.

Le personnel d'urgence et de soin (pompiers, médecin du travail, etc.) présent sur le site a un rôle déterminant pour conseiller à ce titre les salariés les plus affectés.

La réalisation d'une déclaration d'accident du travail et d'un certificat médical pour les salariés impliqués directement

Afin de garder une trace de l'événement et d'être en veille sur l'apparition ultérieure de troubles, il est nécessaire de réaliser une déclaration d'accident du travail et un certificat médical attestant la survenue de l'événement pour les salariés impliqués directement.

Le suivi psychologique des salariés impliqués

Au-delà du soutien qui peut être apporté par la mise en place d'une cellule d'écoute⁶, certains salariés peuvent avoir besoin d'un suivi psychologique individuel. Cette intervention doit être proposée aux salariés impliqués et être effectuée au plus près de l'événement.

Vous devez par ailleurs vous assurer que les modalités proposées soient bien adaptées aux contraintes des salariés au regard de leur état (suivi au domicile des salariés, permanence sur le lieu de travail, possibilité de prendre contact plusieurs mois après l'événement, etc.).

Le premier entretien réalisé par le professionnel en charge du suivi psychologique aura pour objet d'évaluer l'état de choc des salariés et de leur proposer, si nécessaire, plusieurs séances de suivi visant à prévenir un éventuel syndrome post-traumatique.

L'appui aux salariés pour la reconnaissance de leur droit et l'obtention d'une réparation

Il est important d'accompagner les salariés dans les différentes démarches qu'ils ont à réaliser. Des gestes simples, mais trop souvent oubliés le moment venu, sont à réaliser : appui pour la déclaration d'accident du travail, accompagnement du salarié pour déposer une plainte au commissariat de police, orientation vers une association d'aide aux victimes, présence d'un représentant de l'entreprise pour soutenir le salarié en cas de jugement, etc.

Comment agir en cas de suspicion de harcèlement moral ou sexuel ?

Au même titre que les autres risques professionnels, en cas de harcèlement, l'employeur est tenu d'une obligation de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des salariés.

Dès lors qu'un salarié est victime, sur son lieu de travail, d'agissements hostiles, de harcèlement moral ou sexuel, la responsabilité de l'employeur est engagée.

Le CSE a aussi un rôle important à jouer pour alerter et prévenir ce type de situation.

Comme le recommande l'INRS, l'employeur prendra en compte le plus tôt possible les plaintes avérées, afin de mettre un terme aux agissements hostiles et d'apporter un soutien aux salariés affectés. Il s'agit d'éviter que leur santé ne se dégrade, et autant que possible, de leur permettre de se maintenir en poste. Dans le cas d'agissements hostiles d'un ou plusieurs salariés, l'employeur ou son représentant doit répondre à l'urgence des situations. Il doit rechercher l'origine des difficultés rencontrées pour mettre en place des mesures de prévention adaptées.

La réalisation d'une enquête interne est particulièrement recommandée dans ce cadre. Cette dernière peut être menée conjointement entre la Direction et le CSE avec un appui possible d'un consultant externe. Pour rester impartial, toutes les parties concernées devront être entendues. Cette enquête devra permettre de faire cesser cette situation, d'accompagner les victimes mais également d'identifier des pistes de prévention pour que cette situation ne se reproduise plus au sein de l'entreprise.

Il est important de souligner qu'une personne ayant des comportements hostiles peut être une personne elle-même exposée aux risques psychosociaux.

Concernant plus spécifiquement les agissements sexistes et les faits de harcèlement sexuel au travail, la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel (2018) est venue renforcer le cadre juridique.

Des référents, sensibilisés et formés sur le sujet, doivent désormais être désignés à la fois par les entreprises et parmi les représentants du personnel :

- Un référent, élu du personnel, sera désigné dans les CSE de toutes les entreprises.
- Les entreprises de 250 salariés ou plus doivent en plus nommer un référent rattaché à la Direction.

La loi prévoit également un enrichissement du contenu de l'information obligatoire à destination des salariés concernant les services pouvant être saisis et les actions judiciaires pouvant être engagées par les salariés victimes ou témoins de faits de harcèlement sexuel⁷.

La mise en place de temps d'échange entre les salariés impliqués

Laisser place « au silence » suite à la survenue d'un événement traumatisant peut être fortement pathogène. Il est donc essentiel d'offrir la possibilité aux salariés impliqués d'échanger entre eux sur la situation vécue.

La technique de débriefing est une méthode qui a été particulièrement conçue pour les personnes en contact avec des événements traumatisants (en particulier le personnel médical et d'urgence). Pour éviter l'apparition de contre-effets, les séances de débriefing doivent nécessairement être animées par un professionnel externe ayant une expérience en la matière.

Elles permettent aux salariés touchés (de manière directe ou indirecte) d'échanger, de faire part de leurs réactions et de rechercher des solutions pour prévenir la réapparition d'une situation similaire.

Plus largement, l'organisation de temps d'échange avec le collectif de travail constitue un moyen permettant d'identifier les situations de fragilisation de certains salariés et de les informer sur l'accompagnement dont ils peuvent bénéficier dans l'immédiat ou dans les mois à venir. Rappelons à ce titre que les conséquences d'un choc « post-traumatique » peuvent se manifester plusieurs mois après l'événement.

■ *Le recours à la médiation en entreprise*

La médiation est une pratique plus répandue dans les pays à culture anglo-saxonne où la culture du « contrat » est importante.

En France, cette pratique a émergé dans les années 1980 pour traiter des problématiques de conflits familiaux et s'est peu à peu étendue à divers niveaux de la société, dont le monde du travail.

La médiation a notamment été réaffirmée en 2002 pour le traitement des cas de harcèlement en entreprise dans le cadre de la loi de modernisation sociale⁸.

Code du travail

Article L. 1152-6 relatif au harcèlement moral

Une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.

Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

Le processus de médiation consiste, par l'intervention d'un tiers, à renouer un dialogue entre plusieurs parties afin de dépasser un différent interne.

Il repose sur deux principes majeurs :

- **la neutralité du médiateur** : de ce fait, il est conseillé que le médiateur soit une personne externe à l'entreprise afin de maintenir une indépendance au regard des parties ;
- **le libre choix et l'adhésion des parties dans le processus.**

Très largement utilisée à titre curatif, une fois que les conflits sont déjà présents, la médiation peut également servir à titre préventif (par exemple lors de situations de changement où le risque de conflit est important). Un tel processus se déroule en trois principaux temps.

Sur la question des RPS, le recours à la médiation peut être particulièrement intéressant lorsque la diminution des sources de tension dans le travail n'est pas suffisante au retour du dialogue et à l'apaisement des violences internes. Cette pratique n'est toutefois pas recommandée si l'une des parties présente un état de souffrance trop avérée, la confrontation pouvant être source de fragilisation.

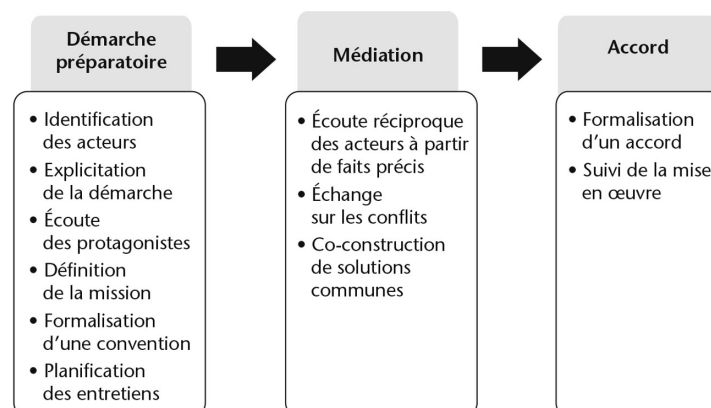


Figure 5.1 – Les trois principaux temps du processus de médiation

Pour le choix du médiateur, il est conseillé de s'assurer que le professionnel respecte des principes éthiques en étant membre d'un réseau professionnel (par exemple réseau des médiateurs associés, réseau des médiateurs d'entreprise, etc.)

■ *La pratique de coaching pour accompagner les salariés*

Le coaching peut également être une pratique très intéressante pour accompagner les salariés confrontés à certaines difficultés. Cette dernière aura pour objectif de guider le salarié coaché à construire des solutions face à une situation donnée.

Pour que le coaching fonctionne, soyez vigilant à plusieurs points :

- **La transparence sur les objectifs et le déroulement du coaching :** le coaching n'est pas une thérapie ; le coach va aider le salarié coaché à découvrir comment mieux utiliser ses ressources dans sa situation professionnelle, et non pas à chercher dans son histoire personnelle les origines de ses éventuelles difficultés.
- **Le choix du coach :** le coaching est devenu une pratique « à la mode » qui n'est pas encore réglementée. Il est ainsi important de vous assurer que le coach retenu a une formation et une expérience reconnues dans le milieu professionnel et respecte un cadre éthique précis⁹.
- **La volonté du salarié de participer à cette démarche :** le coaching ne peut en aucun cas être imposé à un salarié. Si la demande n'émane pas du salarié lui-même, il peut être proposé au salarié une première rencontre préalable avec le coach qui lui permettra de choisir s'il souhaite s'y engager.
- **Le temps que cela nécessite :** plusieurs séances seront nécessaires, le salarié doit ainsi pouvoir bénéficier de temps lui permettant de se dégager de son activité professionnelle pour y participer sereinement.

Tirer des enseignements pour agir d'un point de vue collectif

Au-delà de l'accompagnement apporté aux salariés en souffrance, toute situation individuelle repérée doit être l'occasion pour les acteurs de la prévention de se questionner sur les enseignements à en tirer afin d'envisager la mise en place des mesures de prévention à visée collective.

Ces mesures doivent permettre d'agir à deux niveaux :

- sur les facteurs de risque en lien avec la sphère professionnelle : par exemple souffrance liée à un manque d'accompagnement au changement ;
- sur les modalités d'identification de la situation critique et de prise en charge du salarié en souffrance : par exemple plusieurs arrêts de courte durée répétés n'ayant pas donné lieu à une alerte du manager et du médecin du travail.

L'analyse des accidents ou presque-accidents du travail

L'analyse systématique des accidents ou « presque accidents » en lien présumé avec les risques psychosociaux (malaise sur le lieu de travail, crise de larme, violence entre salariés, etc.) est à ce titre une pratique très utile à mettre en œuvre.



Cas d'entreprise

Des comportements « déviants » d'un manager traduisant une souffrance au travail

Dans une administration, le médecin du travail est alerté par un agent qui lui fait part d'une situation qu'il qualifie de « harcèlement » du fait d'agressions verbales répétées de son manager depuis plus d'un mois.

Face à cette situation, le médecin du travail propose à l'agent en état de choc de le retirer temporairement du milieu professionnel.

Afin d'analyser plus précisément la situation, le médecin lui suggère également de prendre contact avec son manager. Ce dernier est alors reçu en visite médicale.

Lors de cette visite, le médecin du travail détecte rapidement que les violences verbales adressées à l'agent sont en lien direct avec un état de souffrance au travail avéré du manager : manque de moyens au sein du service, multiplication des procédures à respecter, faible légitimité hiérarchique, etc.

Au-delà de la prise en charge de l'agent agressé, le médecin identifie que la prévention de ces violences implique également une prise en charge du

manager et la recherche de solutions pour réguler la situation de travail de ce dernier.

Pour conduire ces analyses, nous vous conseillons de procéder en deux temps :

- La réalisation d'une enquête par deux ou trois acteurs de la prévention (par exemple membre du CSE, médecin du travail, etc.) auprès du salarié concerné et/ou de son entourage professionnel. Le modèle de compte rendu proposé ci-après illustre les principales données à recueillir dans le cadre des entretiens.

Pour leur conduite, l'interviewer devra laisser en premier lieu le salarié raconter librement son vécu de la situation. Selon les faits énoncés, il pourra ensuite poser des questions plus ciblées sur des thématiques de la grille d'évaluation qui n'auraient pas été évoquées.

- Le partage des résultats de l'enquête auprès des acteurs de la prévention. Cette séance de travail doit permettre de déterminer les suites à donner tant d'un point de vue individuel (pour le salarié concerné) que pour le collectif de travail (mesures préventives).

L'analyse de la situation à travers la technique de l'arbre des causes vous permettra d'animer facilement la séance de travail.

FICHE PRATIQUE

COMPTE RENDU D'ANALYSE DES ACCIDENTS ET PRESQUE-ACCIDENTS

Compte rendu d'analyse des accidents ou presque-accidents en lien présumé avec les RPS

Rédacteur : M. Gilles

Date : 10/05/2020

Description de l'événement

Type d'événement

Presque-accident ☒

Accident bénin ☐

Accident ☐ En service ☐ De trajet ☐

Avec arrêt ☐ Sans arrêt ☐

Date de l'événement : 05/04/2020 **Heure :** 17 h 00 **Lieu :** À son bureau

Nom de la personne concernée : M. K **Âge :** 43 ans **Fonction :** Ingénieur

Conséquences

Impact sur la santé : Crise de nerfs

Consultation médicale ☐ Hospitalisation ☐ Arrêt de travail ☒ Jours : 30 jours

Analyse des faits

Description des faits (parcours du salarié, événement)

M. K a 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il est connu du service de santé au travail pour avoir eu plusieurs arrêts maladie de longue durée sur les trois dernières années.

L'entretien avec le médecin du travail avant le dernier incident avait déjà permis de repérer plusieurs sources de difficultés professionnelles :

- conflit avec sa hiérarchie : le métier s'est transformé en quelques années et la priorité numéro un est devenue le respect des livrables – le salarié ne souhaitant pas baisser la qualité de ses productions a tendance à dépasser les échéances qui lui sont fixées ;
- surcharge de travail : tempérament « perfectionniste » / maintien de la qualité des productions tout en réalisant les nouvelles tâches administratives demandées ;
- exclusion du collectif de travail : les nombreuses absences du salarié ont généré une surcharge de travail pour les collègues et ont créé peu à peu un isolement du salarié ;
- sentiment d'absence de reconnaissance professionnelle : le salarié n'étant pas mobile géographiquement, aucune mobilité fonctionnelle ne lui a été proposée depuis dix ans.

Description du presque-accident

Après 15 jours d'absence, M. K est revenu le 22 mars à son poste de travail. En son absence, deux de ses cinq dossiers n'ont pas pu être avancés par ses collègues de travail. Dès son retour, M. K a souhaité rattraper son retard en restant plus tard le soir pendant 15 jours (journée de 10 à 11 heures de travail en moyenne).

Le lundi 5 avril, M. K finalise le dernier dossier pour être à jour de son travail. En milieu d'après-midi, son ordinateur s'interrompt soudainement et il n'arrive pas à récupérer les données de plus d'une semaine de travail. Affolé, il contacte M. R, au service informatique interne, qui lui répond que le système de sauvegarde ne relève pas de sa compétence, mais a été décentralisé au siège. M. K contacte le service informatique du siège vers 16h30, la personne l'informe qu'elle ne peut pas l'aider, que la sauvegarde des données relève de la responsabilité de chaque salarié et qu'il aurait dû lui-même procéder à cette sauvegarde.

M. K se met à crier au téléphone contre le salarié du siège et tape violemment sur son bureau. Son collègue de bureau tente de le raisonner en vain. M. K ne parvient pas à se calmer. Il sort de son bureau au bord des larmes et se rend directement chez son médecin traitant. Au regard de l'état de M. K, le médecin prescrit un premier arrêt d'une semaine.

Analyse de la situation au regard de la grille d'évaluation des RPS

Indicateurs	Niveau Fort	Niveau Moyen	Niveau Faible	Niveau Nul

Facteurs liés à la charge mentale				
Horaires de travail irréguliers			X	
Charge de travail non régulée	X			
Non atteinte de la qualité souhaitée en terme de résultats	X			
Travail répétitif			X	
Entrecouplement des tâches	X			
Non-organisation de la gestion des aléas ou des incidents	X			
Erreurs dans le travail pouvant entraîner des conséquences graves	X			
Fort contrôle de l'activité par le management	X			
Non adaptation des compétences des salariés à l'activité réalisée			X	
Mise à disposition de moyens techniques et humains non adaptés	X			
Manque de clarté dans la définition des responsabilités			X	
Consignes non clairement définies et informations peu accessibles		X		
Injonctions paradoxales (employeur/client/impératifs liés à la tâche)	X			
Relations « difficiles » avec des acteurs externes à l'entreprise			X	
Environnement de travail non adapté (locaux, ergonomie, etc.)				X
Déplacements fréquents		X		
Évolution du métier (contenu, façon de travailler)	X			
Évolution des conditions de travail		X		
Accompagnement au changement insuffisant		X		
Incertitude sur l'avenir de l'entreprise/Contexte économique			X	
Facteurs liés à la latitude décisionnelle				
Absence de marge de manœuvre		X		
Impossibilité d'interrompre son travail en dehors des pauses réglementaires				X
Non consultation des salariés pour les		X		

décisions ayant un impact sur leur activité				
Non utilisation de certaines compétences/ faibles perspectives de développement			X	
Facteurs liés au soutien social professionnel				
Mauvaise ambiance de travail		X		
Mécanismes d'exclusion	X			
Faible soutien de la hiérarchie et des collègues	X			
Travail individuel/Isolement des salariés	X			
Peu de modalités de reconnaissance professionnelle	X			
Facteurs liés aux modalités d'alerte				
Non-écoute de difficultés par le management		X		
Non satisfaction sur les solutions apportées suite aux difficultés remontées	X			
Communication interne non active			X	
Non connaissance des acteurs ressources		X		
Absence ou non connaissance des procédures d'alerte		X		
TOTAL (sur 34 items)	14	10	8	2

Enseignements et suite à donner [à compléter suite à la séance de travail avec les acteurs de la prévention]

Conclusion [utilisation de l'arbre des causes]

- Déficit d'accompagnement du salarié suite à ses absences de longue durée
- Non-gestion des phénomènes de surcharge de travail pour les salariés absents
- Manque de clarté sur les procédures de sauvegarde de données
- Coupures de réseau trop fréquentes

Mesures à mettre en œuvre pour le salarié

- Suivi de son retour par le manager et le médecin du travail
- Vérification du matériel informatique
- Étude de sa charge de travail actuelle
- Prise de rendez-vous avec DRH

Mesures de prévention à visée collective

- Formalisation d'une procédure de réintégration des salariés suite à une longue absence
- Mise en place d'un système de sauvegarde automatique

Le partage des informations dans le cadre de conférences sanitaires

Pour assurer un partage de l'information entre acteurs de la prévention sur les situations individuelles de souffrance, certaines entreprises font le choix de monter des groupes spécifiques appelés « conférence sanitaire ».

Ces conférences consistent à organiser des temps d'échange réguliers entre le service de santé au travail et le service des ressources humaines de l'établissement afin d'assurer un suivi des salariés en difficulté (reprise suite à un arrêt maladie, procédure de reclassement, etc.).

À ce titre, il est crucial que les managers fassent remonter des alertes au médecin du travail concernant les situations de souffrance au travail repérées afin que les situations des salariés puissent être suivies dans le cadre de ces conférences.

Un bilan collectif des conférences sanitaires, préservant l'anonymat des cas traités, doit ensuite être réalisé régulièrement et transmis aux acteurs de la prévention afin d'engager une réflexion sur les actions préventives à mettre en œuvre (CSE, commission RPS et QVT).



Cas d'entreprise

**La mise en place d'une commission sur les
risques psychosociaux et la QVT :
un moyen pour certaines entreprises de passer
de l'individuel au collectif**

Après avoir mis en place des conférences sanitaires mensuelles, une entreprise décide de la constitution d'une commission des RPS et de la QVT ayant pour principales missions :

- la veille sur les indicateurs d'alerte ;
- la réflexion sur les mesures de prévention à mettre en œuvre suite aux cas traités en conférence sanitaire (les cas sont restitués de manière anonyme) ;
- la contribution à l'actualisation du plan de prévention au regard des enseignements à tirer.

La commission est composée de huit membres permanents qui se réunissent tous les trimestres :

- DRH ;
- médecin du travail ;
- élus de CSE (trois membres désignés) ;

- ingénieur prévention ;
- assistante sociale ;
- un intervenant externe (spécialiste des risques psychosociaux).

Les réunions d'une durée de trois heures respectent l'ordre du jour suivant :

- analyse des indicateurs d'alerte ;
- réflexion collective sur les mesures à prendre pour les salariés et les enseignements à tirer d'un point de vue collectif.

Un compte rendu est réalisé et transmis systématiquement au CSE.

L'importance du processus de retour à l'emploi

Les salariés revenant après un arrêt longue maladie constituent une population particulièrement touchée par les RPS. Bien souvent fragilisés après avoir été confrontés à une maladie, un deuil, etc., la période de réintégration dans l'entreprise constitue une étape cruciale pour eux.

Ils sont exposés de fait à nombre de situations critiques qu'il convient de prévenir :

- inquiétude des salariés à l'idée de retourner au travail : doutes sur leurs capacités à assurer efficacement le travail, peur du jugement de la hiérarchie et des collègues sur les motifs de l'absence ;
- perte de repères : évolution de l'organisation et des procédures, réorganisation de l'entité pour absorber la charge de travail durant leur absence ;
- sentiment d'exclusion : comptes informatiques désactivés, bureau affecté à une nouvelle personne ;
- surcharge de travail : reprise à temps partiel, retard sur les dossiers non traités, sentiment d'être « dépassé ».



Cas d'entreprise

La « rechute » d'une salariée suite à une réintégration difficile

Après un arrêt maladie de plus de 10 mois (suite à un cancer), une salariée reprend sur l'avis de son médecin traitant en mi-temps thérapeutique.

Son retour à son poste de travail se fait dans des conditions difficiles générant au bout de quelques mois une forte décompensation sur sa santé :

« Quand je suis revenue à mon poste de travail, j'ai eu l'impression d'être un poids pour tout le monde et je me suis sentie complètement dévalorisée. Ils avaient pris un salarié en CDD pour me remplacer et avec mon retour ils n'ont pas pu le garder. Sauf qu'avec le mi-temps thérapeutique, je n'ai pas pu reprendre tous mes dossiers. Certains ont été réaffectés à mes collègues de travail... Cela a été dur car il y avait des non-dits et je sentais bien qu'ils m'en voulaient de revenir à temps partiel... J'ai trouvé ça tellement injuste alors que je faisais des efforts pas possibles pour surmonter ma maladie. [...]

Il y avait aussi pas mal de choses qui avaient changé dans le travail : des nouveaux produits à vendre, des nouvelles règles à respecter pour lesquelles je n'étais pas formée. J'ai rapidement commencé à faire des heures supplémentaires, pour me former moi-même à ce niveau... Je voulais montrer que j'étais capable de faire le travail comme avant. Mais, malgré mes efforts, on me reprochait sans cesse d'être à mi-temps. Si bien qu'un jour, après une réunion d'équipe, je me suis effondrée en larmes. Mon médecin traitant m'a tout de suite arrêtée car il craignait que je commence une dépression. Cela fait maintenant trois mois et je ne me sens pas capable de reprendre. J'en veux à l'entreprise, car cela aurait pu tellement se passer dans de meilleures conditions. »

Cinq principales mesures peuvent être mises en place pour prévenir l'apparition de ces situations à risque :

- une sensibilisation du management aux moyens à mettre en œuvre pour permettre un retour à l'emploi dans des conditions favorables (voir ci-après) ;
- l'information des salariés sur leur droit à la réalisation d'une visite de pré-reprise¹⁰ avec le médecin du travail ;
- un rappel de l'obligation de réaliser une visite de reprise auprès du médecin du travail conformément à l'article R. 4624-31 du Code du travail¹¹ ;
- l'organisation si nécessaire d'un entretien tripartite (manager, médecin du travail, salarié) pour définir les conditions de reprises et les éventuelles adaptations du poste de travail ;
- un suivi régulier *via* des entretiens programmés avec le service RH, le management et le médecin du travail

FICHE DE SENSIBILISATION POUR LE MANAGEMENT

La réintégration des salariés après une longue maladie est une étape cruciale. Pour s'assurer qu'elle se fasse dans des conditions favorables, soyez vigilant à respecter les principes suivants au sein de vos équipes.

Anticiper le retour du salarié

- Bien se remémorer le contexte de l'absence (maladie, pathologies liées au travail, maternité...) afin de mettre en place un accompagnement adapté.
- Prendre contact si besoin avec le médecin du travail pour anticiper les adaptations du poste de travail à réaliser.
- Vérifier l'opérationnalité des moyens mis à disposition du salarié pour son retour : bureau, accès informatique, etc.
- Analyser les besoins éventuels en formation et programmer son inscription.
- Programmer la visite de reprise auprès du médecin du travail.
- Si possible échanger avec un collègue que l'on sait proche pour que le salarié soit rassuré sur les conditions de son retour.
- Faciliter l'empathie des collègues par une information en réunion d'équipe.

Accompagner le retour

- Organiser un entretien dans la journée du retour.
- Aider la personne à s'exprimer sur ses inquiétudes et ses besoins.
- Adopter une attitude positive et « sans jugement » face au retour.
- Expliquer ce qui a changé dans l'entreprise / Présenter les nouveaux arrivants du service.
- Expliquer comment le service s'est organisé pour faire face à son absence.

Suivre le retour

- Programmer des rencontres régulières pour faire un point avec le salarié.
- Être vigilant aux indicateurs d'alerte (absences, atteinte des objectifs, etc.) et alerter immédiatement le médecin du travail en cas d'identification d'une situation à risque.

Les suicides au travail

Les suicides sur le lieu de travail, ou en lien présumé avec les conditions de travail, ont été fortement médiatisés en France au cours des dernières

années.

Mais quel lien peut-on établir entre les cas de suicides et les conditions de travail ? Comment prévenir l'acte suicidaire en entreprise ? Que faire lors de la survenue d'un tel drame ? Autant de questions que les acteurs de la prévention sont en droit de se poser et sur lesquelles nous souhaitons apporter des éléments de réponses.

Quel lien entre suicide et conditions de travail ?

Comme le précise le conseil économique et social dans son rapport, il est difficile encore aujourd'hui de connaître le nombre exact de suicides liés au travail : « Si on évalue en France à 11 000 environ le nombre annuel de décès par suicide, dont entre 300 et 400 selon l'Anact le nombre de suicides imputables au travail, ces estimations demeurent approximatives. L'imprécision des chiffres tient au fait qu'il n'existe, en effet, aucune statistique nationale permettant de suivre le nombre de suicides liés au travail. En revanche, le nombre de suicides qualifiés d'accidents du travail par la CNAMTS évoluerait entre 15 et 20 par an. »

La création d'un observatoire national du suicide

Un observatoire national du suicide a été créé en 2013. Rattaché au ministère de la Santé, l'observatoire a pour mission de mieux coordonner les différentes données existantes sur le suicide et d'évaluer les politiques publiques dans ce domaine. Il réunit deux fois par an les représentants de sept ministères concernés, des acteurs institutionnels (opérateurs de l'État et caisses d'assurance-maladie), des professionnels de la santé, des sociologues et des représentants des associations de prévention et de proches des malades. Un troisième rapport a été réalisé par l'Observatoire et publié en novembre 2018.

Les études épidémiologiques¹² sont toutefois nombreuses à démontrer le lien qui existe entre les contraintes au travail et la santé mentale des salariés.

Comme l'explique l'INRS, l'exposition à des situations de stress chronique favorise chez les salariés l'apparition de troubles anxio-dépressifs qui peuvent conduire à l'acte suicidaire : « En situation de stress chronique, l'organisme sécrète des hormones en grand nombre. Or, l'hypersécrétion de glucocorticoïdes favoriserait, voire induirait, l'apparition d'un état dépressif. Quelles que soient leurs caractéristiques

individuelles, des personnes en situation de stress chronique sont fragilisées et peuvent voir leur état évoluer vers une dépression qui, elle-même, favorise un passage à l'acte suicidaire. »

Une étude publiée par l'Institut national de veille sanitaire (INVS) permet d'approcher plus précisément le rapport entre le suicide et l'activité professionnelle¹³. Cette étude décrit la mortalité par suicide et son évolution au cours du temps dans la population des hommes salariés selon les secteurs d'activité d'appartenance.

Sur la période 1976-2002, le taux standardisé de mortalité par suicide estimé à 25,1/100 000 n'a pas connu une évolution notable et suit l'évolution observée pour la population générale. L'INVS reste toutefois prudent sur l'interprétation de ces chiffres au regard de l'aggravation des indicateurs de morbidité en santé mentale, en lien avec le travail, rapportés par les professionnels de terrain : « Ce constat confirme la nécessité de poursuivre les études sur les effets des expositions aux facteurs psychosociaux au travail sur la santé mentale, en particulier les troubles dépressifs, et de surveiller l'évolution de ces troubles. »

En revanche, l'étude révèle que les taux de mortalité diffèrent selon deux facteurs :

- les secteurs d'activité de rattachement : les secteurs de la santé, de l'action sociale, de l'administration publique (hors fonction publique d'État), de la construction et de l'immobilier étant les plus touchés ;
- le groupe socioprofessionnel : les employés ayant un taux de mortalité près de trois fois plus élevé que chez les cadres.

L'état de crise suicidaire et l'impact sur le collectif de travail

Au-delà des chiffres, il est important de comprendre ce qui se joue dans l'acte suicidaire.

Le suicide correspond à un retournement de la violence contre soi-même. L'issue tragique survient quand un individu, ayant épuisé toutes ses ressources, se sent impuissant et dépassé pour faire face à une situation. Le suicide va alors apparaître comme la solution ultime pour mettre fin à ses souffrances, la personne voulant arrêter de souffrir et non réellement

mourir. La personne se trouve alors en **état de « crise suicidaire »** où la survenue d'un facteur « précipitant¹⁴ » peut à tout moment déclencher le geste suicidaire.

Les signes d'une crise suicidaire peuvent être de différentes natures : tentatives de suicide antérieures, intention communiquée à des tiers, signes de vulnérabilité psychique (troubles anxio-dépressifs, conduites addictives, événements de vie (deuil, rupture, etc.), changements de comportements récents, etc.

Lors de la détection présumée d'une telle crise, la personne doit être prise en charge le plus rapidement possible par un professionnel du soin. La rapidité d'intervention est essentielle. À ce titre, l'étude de cas cliniques de salariés ayant réalisé des tentatives de suicides démontre notamment que l'état de crise suicidaire peut être d'une grande soudaineté en cas de syndrome d'épuisement professionnel (burn-out).

Connaître ces signes et y être attentif constitue déjà ainsi un premier pas pour prévenir le passage à l'acte.

Dans tous les cas, lorsqu'une personne exprime des idées et ou une intention suicidaire, il est crucial de ne pas banaliser ces idées et de l'orienter vers des professionnels qui pourront le prendre en charge.

Les raisons d'un suicide sont toujours complexes et multifactorielles. Qu'il survienne sur le lieu de travail ou non, il est dans tous les cas légitime que l'entreprise enquête sur la part qu'a jouée le travail dans la décision du salarié de mettre fin à ses jours.

L'analyse des cas de suicide en entreprise révèle que **les personnes les plus touchées sont bien souvent les salariés les plus impliqués dans l'entreprise** et qui accordent à la valeur « travail » une place centrale. Les mécanismes de changement dans l'entreprise et les difficultés professionnelles rencontrées constituent ainsi une remise en cause de leur statut social.

Si l'entourage familial peut jouer un rôle de régulation, il ne permet pas toujours d'apporter un soutien suffisant pour sortir de l'impasse le salarié et éviter ce passage à l'acte. Certains salariés peuvent même dissimuler leur souffrance pour protéger ou ne pas « décevoir » leur entourage, occasionnant par là même un coût psychique énorme.

Par ailleurs, **les effets d'un suicide en entreprise peuvent être importants sur le collectif de travail.**

En premier lieu, le suicide en lui-même permet de lever des « tabous » et peut générer une reproduction de l'acte chez des salariés vivant des difficultés similaires.

En second lieu, le suicide constitue un événement traumatisant pour les collègues de travail. Le sentiment de culpabilité, la perte d'un collègue proche, le sentiment d'abandon et de représentation de l'entreprise comme un lieu protecteur, etc. sont générateurs de réactions émotionnelles fortes.

Comment agir suite à un suicide (ou tentative) en lien présumé avec le travail¹⁵ ?

Malgré l'avancée des recherches scientifiques et la reconnaissance de plusieurs cas d'accidents du travail, le lien entre suicide et souffrance au travail est une réalité encore peu admise dans le monde du travail.

Le réflexe premier des entreprises qui y ont été confrontées a été bien souvent de se protéger juridiquement en réduisant d'emblée les causes du suicide à des fragilités individuelles ou à des raisons personnelles¹⁶.

Ces positions de « déni » sont très préjudiciables à la prévention des RPS. Elles empêchent à la fois d'identifier les facteurs de risque présents dans l'organisation du travail et exposent de fait le collectif de travail à un risque majeur en la matière.

Suite à un suicide ou à une tentative de suicide d'un salarié en lien présumé avec le travail, l'entreprise doit au contraire **agir à trois niveaux¹⁷**.

■ Mettre en place des mesures d'urgence en direction de la victime et de sa famille

- Prévenir les secours ;
- Informer et accompagner la famille ;
- Etc.

└ **La déclaration d'accident du travail**

Comme le précise l'INRS, en cas de suicide ou de tentative de suicide d'un salarié sur le lieu de travail ou sur le trajet entre le domicile et le travail, l'employeur doit procéder à une déclaration de l'événement en accident du travail.

Pour un suicide ou une tentative de suicide hors du lieu et/ou hors du temps de travail, une déclaration pourra être faite s'il est établi que l'accident est survenu par le fait du travail (au regard notamment des indices laissés par le salarié ou des informations données par les collègues). Dans ce cas, la présomption d'imputabilité au travail ne joue pas. Il appartient à la victime ou à ses ayants droit de prouver le lien entre l'acte et le travail.

Le salarié (ou ses ayants droit) peut également engager une action en reconnaissance d'une « faute inexcusable » de l'employeur, afin de lui permettre d'obtenir une indemnisation complémentaire au-delà de l'indemnisation forfaitaire assurée par la Sécurité sociale (doublement de la rente ou la majoration maximum).

■ *Enquêter sur les causes organisationnelles de la souffrance*

- Réunir le CSE ;
- Réaliser une enquête permettant de recueillir des faits et des témoignages qui pourront aider à comprendre dans le champ de l'entreprise ce qui a pu conduire le salarié à ce geste désespéré ;
- Mettre en place des mesures préventives ;
- Etc.

Les prérogatives du CSE

Face à un suicide ou à une tentative de suicide, le CSE, pour mener à bien les missions qui lui incombent, peut à la fois recourir à une expertise qualité du travail et de l'emploi pour motif de « risque grave » au sens de l'article L. 2315-96 du Code du travail et/ou décider de la mise en place d'une délégation d'enquête interne. Ces deux approches peuvent être complémentaires.

Toutefois, au regard de la complexité du sujet, il est conseillé d'être accompagné *a minima* par un professionnel dans la démarche.

L'INRS a publié un guide (ED 6125) permettant de vous guider pour la mise en œuvre d'une démarche d'enquête paritaire du CSE concernant les suicides ou les tentatives de suicide.

■ *Accompagner le collectif de travail*

- Constituer une cellule de crise assurant une présence sur le terrain (médecin du travail, assistante sociale, direction, CSE, etc.).

- Réaliser une communication interne soulignant la gravité de l'événement et affirmant la volonté de l'entreprise d'identifier les éventuels facteurs liés au travail.
- Assurer une prise en charge psychologique du collectif de travail :
 - proposer un accompagnement psychologique aux salariés proches de la victime et/ou affectés par la situation ;
 - organiser des « débriefings psychologiques » animés par un professionnel externe ;
 - etc.

Ces principes peuvent être difficiles à respecter si vous êtes confronté dans l'urgence à un tel drame et que vous n'y êtes pas suffisamment préparé.

À ce titre, nous conseillons de personnaliser une procédure interne (cf. exemple ci-après) qui pourra également servir d'outil de sensibilisation auprès du management de proximité.

N'oubliez pas qu'en tant qu'acteur de la prévention (IRP, manager, médecin du travail, etc.), vous pouvez être vous-même fortement affectés par le suicide d'un salarié (culpabilité, perte d'un proche, etc.). La situation est d'autant plus difficile que vous devez contenir vos émotions et faire face à une forte pression.

De ce fait, vous devez être vigilant à votre propre santé et ne pas hésiter à rencontrer le médecin du travail et à être accompagné psychologiquement au cours de cette période.

FICHE PRATIQUE

PROCÉDURE DE CRISE À RESPECTER SUITE À LA SURVENUE D'UN SUICIDE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les premiers gestes à réaliser dès la découverte du corps

- Prévenir les secours.
- Neutraliser la zone de décès.
- Prévenir la direction de l'entreprise.
- Identifier la victime (état civil, données administratives).

- Prévenir la famille de la victime.

Les mesures à prendre dans les heures qui suivent la survenue de l'acte suicidaire

- Constituer une cellule de crise afin d'assurer une permanence sur le terrain : direction, DRH, responsable de service, médecin du travail, assistante sociale, CSE.
- Repérer, pour les soutenir, les collègues qui entretenaient une relation privilégiée avec la victime.
- Prévenir l'inspection du travail et la CARSAT.
- Recueillir les circonstances du décès en notant des données factuelles.
- Réaliser une communication orale à l'intention du personnel de l'établissement.

Les mesures à prendre le lendemain et les jours qui suivent le suicide

- S'assurer que l'information a bien été donnée à l'ensemble des salariés (y compris les salariés absents le jour du drame).
- Organiser un débriefing avec les collègues de travail et les salariés « choqués ».
- Proposer un soutien psychologique aux salariés.
- Organiser une réunion extraordinaire du CSE.
- Informer la famille de la possibilité de déclaration en accident du travail.
- Faciliter, pour les collègues, le fait de se rendre aux obsèques (sous réserve de l'accord de la famille).
- Assurer une « veille » de la part de l'encadrement et des collègues pour écouter et repérer les personnels présentant des signes de choc psychologique.
- Réaliser une enquête du CSE (interne ou externe).
- Élaborer un plan de prévention.

L'essentiel

- ► **La confrontation** à la souffrance des salariés peut être déstabilisante. Il est nécessaire de vous y préparer afin d'adopter un comportement qui permette d'aider le salarié tout en vous protégeant.
- ► **Votre intervention** en tant qu'acteur de la prévention se limite à trois niveaux : l'écoute des salariés, le pré-diagnostic de la situation, la recherche de solutions pour améliorer la situation de travail.
- ► **Accompagner un salarié** en souffrance est un mécanisme complexe qui nécessite une prise en charge assurée par des professionnels du soin. Votre réflexe premier doit être d'orienter le salarié vers le médecin du travail.

- ▶ ▶ **Au-delà de l'accompagnement réalisé**, toute situation individuelle de souffrance doit être l'occasion de réinterroger la sphère professionnelle et de rechercher des mesures de prévention à visée collective. L'analyse des accidents et presque-accidents en lien avec les RPS (suicides, malaise, suspicion de harcèlement moral ou sexuel, etc.) est une pratique que vous devez systématiser.
- ▶ ▶ **Suite à un suicide au travail**, cette posture est d'autant plus importante qu'elle constitue un moyen pour l'entreprise de reconnaître la gravité de la situation et d'affirmer sa volonté d'améliorer les conditions de travail.

Conclusion

La mise en œuvre d'une politique de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT procède de la conduite en entreprise d'une véritable démarche de projet.

Les risques psychosociaux mettent en jeu des mécanismes complexes, tant sur les facteurs qui en sont à l'origine que sur les manifestations qu'ils provoquent (stress, violence, mécanismes de défense, etc.). Leur prévention ne peut se faire de manière « improvisée », ni donner lieu à une gestion « au coup par coup », au risque d'aggraver les situations. Elle nécessite d'instaurer un climat de confiance avec les salariés, de professionnaliser les acteurs de la prévention, de construire une démarche partagée, etc. Autant de préalables qui demandent d'engager du temps et de se préparer.

La réussite d'une démarche de prévention est conditionnée au respect de sept principes :

Reconnaître que le travail peut être source de souffrance

Admettre que des facteurs de risque peuvent être présents dans l'entreprise est déjà un premier pas pour agir. Savoir que l'on n'est pas seul à avoir des difficultés professionnelles, que l'entreprise est en recherche de solutions est déterminant pour favoriser la mise en confiance des salariés et leur adhésion à la démarche de prévention.

Impliquer l'ensemble des acteurs de la prévention

Direction, managers, instances représentatives du personnel, médecin du travail, préventeur, CARSAT, inspection du travail, ANACT.

Le caractère plurifactoriel des RPS implique de mener une réflexion pluridisciplinaire au sein de l'entreprise. L'engagement de tous garantit la réalisation d'un diagnostic précis et la mise en place d'une démarche durable de prévention.

La qualité du dialogue social est également déterminante. Seule l'implication des instances représentatives du personnel peut permettre

d'avoir une approche au plus près de la réalité du terrain et de prendre en compte les besoins des salariés tout au long du processus.

Adopter une posture de neutralité et de bienveillance

Lancer la démarche sans « *a priori* », être en position d'« ouverture », offrir un regard qui n'est ni culpabilisant, ni stigmatisant aux salariés en souffrance sont autant d'attitudes à adopter pour assurer le succès de la démarche. Pour autant, cette posture de neutralité et de bienveillance peut être difficile à trouver pour les acteurs de l'entreprise.

Le recours à un prestataire externe spécialisé sur les RPS et la QVT est donc fortement recommandé. Tout en garantissant la neutralité et la confidentialité des données, il permet de vous appuyer tout au long de la démarche d'un point de vue méthodologique et constitue ainsi un gage de garantie quant à la fiabilité de vos résultats et à l'opérationnalité de votre plan d'actions.

Agir sur les trois niveaux de prévention (primaire, secondaire, tertiaire)

Pour être efficace, le plan d'actions doit permettre d'agir sur les trois niveaux de prévention afin d'éliminer les sources des risques, de limiter leurs conséquences et d'accompagner les salariés en difficulté.

Seule, cette articulation des différentes mesures de prévention permettra d'apporter un soutien immédiat aux salariés tout en garantissant une efficacité des mesures de prévention à long terme.

Coordonner la démarche de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT

Que cela soit pour la réalisation du diagnostic ou du plan d'actions, la coordination des démarches RPS et QVT vous fera gagner en efficacité. L'évaluation des RPS sera un élément de diagnostic essentiel pour définir les actions d'amélioration à mettre en œuvre et ainsi alimenter la négociation sur la QVT. Cette dernière pourra être complétée dans un second temps par une réflexion sur des axes complémentaires plus spécifiques à la QVT : égalité professionnelle, conciliation vie privée/vie professionnelle, dialogue social, etc.

Respecter les engagements pris en termes d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail

Lors du lancement de la démarche de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT, les acteurs de la prévention doivent avoir conscience qu'au-delà de la finalité visée, la sollicitation des salariés va générer de fortes attentes. Pour éviter de créer de « faux espoirs » et de dégrader le climat au sein de l'entreprise, il est essentiel que la direction soit prête à entreprendre le changement et à s'engager en termes d'actions pour faire évoluer l'organisation et les conditions de travail.

Avoir une position de veille et de remise en cause permanente

Les contraintes économiques et sociales actuelles imposent aux établissements d'être en capacité de s'adapter de manière quasi-permanente et favorisent ainsi l'émergence de nouveaux facteurs de RPS.

Accompagner le plan de prévention d'un système de veille est donc essentiel pour s'assurer de l'efficacité et de la pérennité de la démarche engagée.

Toute situation de souffrance individuelle doit ainsi être l'occasion de réinterroger la sphère professionnelle et de rechercher des mesures de prévention à visée collective.

Le respect de ces principes implique un fort investissement de l'ensemble des acteurs de l'établissement au cours de la première année du projet. Les efforts fournis seront toutefois largement « récompensés ». En intégrant la prévention au cœur même de l'activité de travail, vous garantisiez la mise en place d'une logique « gagnant-gagnant » pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise en associant bien-être et performance.

Plus largement, **le lancement de la démarche de prévention des RPS contribuera à intégrer les questions d'amélioration de la qualité de vie au travail et de santé au travail au fonctionnement même de votre établissement.** Elle vous permettra ainsi de créer un nouveau « modèle social » adapté aux contraintes économiques et sociales actuelles.

J'espère que la lecture de cet « ouvrage » vous aura permis de « *faire un pas de côté* » et de vous préparer au lancement d'une démarche de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la QVT.

Et si, pour commencer ce projet, l'essentiel n'était pas déjà d'écouter les salariés, de prendre en compte leurs difficultés quotidiennes et de permettre aux acteurs de l'entreprise de débattre ensemble du travail ?

Liste des abréviations et sigles utilisés

ANACT :	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT :	Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
AFNOR :	Association française de normalisation
CHSCT :	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CRAM :	Caisse régionale d'assurance maladie
CSE :	Comité social et économique
CSSCT :	Commission santé, sécurité et conditions de travail
DUER :	Document unique d'évaluation des risques
GHQ :	General Health Questionary
GRH :	Gestion des ressources humaines
GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
INRS :	Institut national de recherche et de sécurité
IPRP :	Intervenant en prévention des risques professionnels
IRP :	Instances représentatives du personnel
OPPBTP :	Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics
PME :	Petites et moyennes entreprises
QVT :	Qualité de vie au travail
RH :	Ressources humaines
RPS :	Risques psychosociaux
TMS :	Troubles musculosquelettiques
TPE :	Très petites entreprises

Bibliographie et autres ressources documentaires

Ouvrages et documents de référence

ANACT, *10 questions sur... La charge de travail*, 2016.

ANACT, *10 questions sur... La Qualité de Vie au Travail*, 2016.

ANACT, *10 questions sur... Les espaces de discussion*, 2015.

ANACT, *10 questions sur... Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail*, 2016.

ANACT, *Veille et management de l'information, Synthèse documentaire sur l'entreprise libérée*, 2015.

ARACT IDF, *Autodiagnostic : la qualité de vie au travail dans mon entreprise*, 2017.

BRUN C., *Risques psychosociaux, stress, mal être, souffrance..., Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire*, ARACT Aquitaine, 2005.

CARSAT Sud Est – DT46 - « Accidents du travail et maladies professionnelles, proposition de modélisation », 2006.

Centre Études et Prospective., SECAFI, *Les représentants du personnel sont-ils protégés des risques psychosociaux ? Comprendre les spécificités de leur exposition pour agir : un enjeu pour la prévention*, juin 2015.

CHOUANIERE D., FRANCOIS M., LANGEVIN V., PENTECOTE A., *Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider*. INRS, ED 6012, 2008.

CHOUANIERE D., *Stress et risques psychosociaux : Concepts et prévention*. INRS, 2006 (Dossier médico-technique TC 108).

CHOUANIERE D., LANGEVIN V., GUIBERT A., *Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention*. INRS, ED 6011, 2007.

CLOT Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

COLLÈGE D'EXPERTISE SUR LE SUIVI DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, 2011.

CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (CESE), *La prévention des risques psychosociaux*, 2013 (téléchargeable en ligne).

DEJOURS C., *Travail, usure mentale – Essai de psychopathologie du travail*, Bayard, 2000.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, ANACT, *Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT*, 2019.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*, 2014.

Direction générale du travail, ANACT, INRS, *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir*, Guide d'aide à la prévention, mai 2015.

Direction générale du travail – Centre d'Analyse Stratégique, *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Rapports et Documents N° 49, 2012.

DOUILLET P., *Prévenir les risques psychosociaux : Outils et méthodes pour réguler le travail*, Collec Agir sur ANACT, 2013.

GETZ I., CARNEY B.M., Liberté & Cie., Flammarion, 2009.

GROUPE D'EXPERTS HIRES, *La Santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*, 2009.

INRS, *Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ?*, ED 6086, 2010.

INRS, *Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU*, ED 6140, 2013.

INRS, *Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide*, ED 6125, 2012.

INRS, *Prévention des risques psychosociaux : Et si vous faisiez appel à un consultant ?*, ED 6070, 2010.

INRS, *Risques psychosociaux, Stress, Agression et violence externe, Épuisement professionnel ou burnout, Suicide*, Dossier web, 2015.

INRS, *Travailler en contact avec le public : Quelles actions contre les violences ?*, ED6201, 2015.

KLEIN T., RATIER D. (sous la coordination de), *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Coll. « Rapports et documents », Centre d'analyse stratégique et Direction générale du travail, 2012.

LANOUZIÈRE H., « La prévention des RPS du point de vue du Code du travail », Semaine sociale Lamy, n° 1480, 2011.

Ministère du Travail : *Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner*, 2019.

MONTREUIL E., « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du lean management », *Stress, burn-out, harcèlement moral*, Dunod, 2016.

MONTREUIL E., « Conduite du changement et prévention des risques psychosociaux : quels enjeux pour l'entreprise et les intervenants ? », *Cahier des RPS*, n° 19, 2012.

MONTREUIL E., « Étude-action sur l'intervention des médecins du travail au sein des TPE dans le cadre de la prévention des facteurs psychosociaux », *Les Cahiers des FPS*, n° 6, 2007.

MONTREUIL E., *Identifier et prévenir les risques psychosociaux : guide à l'attention des représentants du personnel au CHSCT*, SECAFI, 2010.

MONTREUIL E., « Les spécificités de l'exposition des salariés aux risques psychosociaux au sein des TPE », *Les Cahiers des FPS*, n° 09, 2008.

MONTREUIL E., *Prévenir les risques psychosociaux au sein des TPE : Guide d'appui à l'attention des médecins du travail*, DRTEFP PACA, 2008.

MONTREUIL E., « Réaliser une cartographie des risques psychosociaux », *Les Cahiers des FPS*, n° 08, 2007.

MONTREUIL E., « Un Lean Management mal accompagné génère des RPS : illustration autour du cas d'une cuisine centrale », *Revue des conditions de travail ANACT*, oct. 2014.

PIERRE C., JOUVENOT C., *Agir sur la reconnaissance au travail*, ANACT, 2010.

SAHLER B., BERTHET M., DOUILLET P., MARY-CHERAY I., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail* (ouvrage collectif), ANACT, 2007.

Pour approfondir vos connaissances

ADAM A., COURTHIAT MC., VESPIGNANI H., EMSER W., HANNARTH B., *Effets des horaires de travail posté et de nuit sur la qualité du sommeil, la vigilance et la qualité de vie : Étude interrégionale franco-allemande*, Archives des maladies professionnelles et de l'environnement, 2007, vol. 68, n° 5-6, p. 482-493.

ALIS D., DUMAS M., POILPOT-ROCABOY G., *Risques et souffrance au travail. Nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*, Dunod, 2010.

ALTER N., *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

ANACT, « Risques psychosociaux. Reparler du travail, agir sur l'organisation », *Travail et changement*, n° 332, juillet-août 2010.

ANACT, « Agir sur le stress et les risques psychosociaux », *Travail et changement*, n° 318, mars-avril 2008.

ANDEOL B., GUILLEMY N., LEROY A., *Questions réponses sur le document unique*, INRS, ED 887, 2009.

ARNAUDO B., LÉONARD M., SANDRET N., CARET M., COUTROT T., RIVALIN R., « L'Évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 », *DARES Analyses*, n° 23, 2012.

Assurance maladie (risques professionnels), *Les affections psychiques liées au travail : éclairage sur la prise en charge actuelle par l'Assurance maladie – Risques professionnel, santé travail*, 2018.

AUBERT-MONPEYSSSEN Th., BLATMAN M., « Les Risques psychosociaux au travail et la jurisprudence française : la culture de prévention », *Droit social*, n° 9, 2012.

BEAL E., « Les Gros Défauts du management à la française », *Liaisons sociales*, mai 2008.

BEQUE M. et MAUROUX A., *Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux*, DARES Analyses, n° 82, décembre 2017.

BRUN J.-P., BIRON C., *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, IRSST, Université Laval, Québec, 2009.

BRUN J.-P., *Links between Mental Wellbeing and Work and Productivity*, Foresight – Mental Capital and Wellbeing, Londres, Government Office for

Science, 2008.

BRUN J.-P., LAMARCHE C., *Évaluation des coûts du stress au travail*, Rapport de recherche, Université Laval, Québec, 2006.

BRUN J.-P., BIRON C., MARTEL J., IVERS H., *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, INRS, « Études et recherches », rapport R-342, 2003.

BUE J., SANDRET N., *Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales*, DARES, Premières synthèses, n° 15.1, 2007.

BURAKOVA M. & LEDUC S., « Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? », *Santé au Travail et risques psychosociaux : tous préventeurs ?*, L'Harmattan, 2014.

CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, « *La Reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens* », document de sensibilisation, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2002.

CEREN I., « Les absences au travail pour raisons de santé », *DARES Analyses*, n° 9, 2013.

COHIDON C., GEOFFROY-PEREZ B., FOUQUET A., GOLDBERG M., *Suicide et activité professionnelle en France : premières exploitations de données disponibles*, INVS, 2010.

COLLÈGE D'EXPERTISE SUR LE SUIVI STATISTIQUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL, *Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail*, DARES/DREES, 2009.

COMMISSION EUROPÉENNE – DIRECTION GÉNÉRALE DE L'EMPLOI, DES AFFAIRES SOCIALES ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES, *Investir dans le bien-être au travail : Aborder les risques psychosociaux en période de changement*, 2010.

COUTROT T., *Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans : le poids des facteurs psycho-sociaux*, DARES, Premières synthèses, n° 22.1, 2008.

COUTROT T., MERMILLIOD C., *Les Risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles*, DARES, Analyses, n° 081, 2010.

DAVEZIES P., « Les coûts de l'intensification du travail », *Santé et travail*, n° 57, octobre 2006.

DEBOUT M., CLAVAIROLY G., *Le Suicide : Un tabou français*, Tapage, 2012.

DEJOURS C., BEGUE F., *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, 2009.

DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, 1998.

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRAVAIL, *Synthèse de l'analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés*, 2011.

DOUILLET P., *Négocier un accord sur la prévention des RPS : repères issus des premières expériences de terrain*, présentation ANACT Web, 2010.

FAUCHEUX J.-M., LAPORT D., MARTIAL S., *Elvie, un outil de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux au travail*, ARACT Martinique, 2009.

GUIGNON N., NIEDHAMMER I., SANDRET N., *Les Facteurs psychosociaux au travail : Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003*, DARES, Premières synthèses, n° 29.2, 2008.

GUIHO-BAILLY MP., GUILLET D., *Psychopathologie et psychodynamique du travail*, EMC Toxicologie-Pathologie professionnelle 2 (2005) 98-110.

INRS, *Suicide et conduite suicidaire. Repérage et perspectives de prise en charge*, TM29, 2013.

INRS, *Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses*, ED 6139, 2013.

INRS, *Risques psychosociaux et document unique d'évaluation des risques*, Travail et sécurité, n° 742, 2013.

INRS, *Conception des lieux et des situations de travail. Santé et sécurité : démarche, méthodes et connaissances techniques*, ED 950, 2010.

INRS, *Évaluation des risques professionnels. Aide au repérage des risques dans les PME-PMI*, ED 840, 2004.

JOURNOUD S., CONJARD P., *Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ?*, Guide ANACT, 2012.

LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M., *Bien être et efficacité au travail*, Rapport fait à la demande du Premier ministre, 2010.

LEROY J.-P., FAULX D., DEVACHT I., ANTONISSEN D., *Agir sur les souffrances relationnelles au travail. Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail*, Université de Liège

(Service de psychologie sociale des groupes et des organisations), ISW Limits, 2006.

NIEDHAMMER I., CHASTANG J.-F, GENDREY L., DAVID S., DEGIANN I. S., « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du “job content questionnaire” de Karasek : résultats de l’enquête nationale SUMER », *Santé publique*, vol. 18, n° 3, 2006, p. 413-427.

NIEDHAMMER I., DAVID S., DEGIOANI S. et 143 médecins du travail, « La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail : le “Leymann inventory of psychological terror” », *Revue d’épidémiologie et de santé publique*, n° 54, 2006, p. 245-262.

PEZE M., *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Pearson, 2008.

PHILIPPON T., *Le Capitalisme d’héritiers : La crise française du travail*, Le Seuil, 2007.

POETE B., ROUSSEAU Th., *La Charge de travail : de l’évaluation à la négociation*, ANACT, 2003.

ROBERT N., GROSJEAN V., *Développement d’un questionnaire orienté bien-être. Pour un dialogue renforcé Médecine du travail Ressources humaines*, INRS NS 260, Notes scientifiques et techniques, 2006.

ROUSSEL E., *Les Risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres*, 2013.

ROUX DE BEZIEUX H., *L’Entretien d’explicitation en entreprise : savoir questionner pour manager et former*, Dunod, 1999.

ROUZAUD P., *Salariés : le Lean Tisse Sa Toile et Vous Entoure*, 2011.

Santé et travail, dossier « Suicides, le travail en accusation », n° 60, octobre 2007.

Santé et travail, dossier « Mal-être, dépression, suicide : pourquoi le travail fait souffrir », n° 64, octobre 2008.

SINGLY F., *L’enquête et ses méthodes : Le questionnaire*, Armand Colin, 2008.

SZEKELY J., *L’Évaluation de la charge mentale dans le cadre de l’étude et de l’aménagement des conditions de travail. Théorie, mesure, application*, INRS, Note scientifique et technique, 1975.

THEBAUD-MONY A., ROBATEL N., *Stress et risques psychosociaux au travail*, La Documentation française, 2009.

Travail et changement, « Mieux évaluer la charge de travail », n° 307, 2006.

Sites Internet

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : <http://fr.osha.europa.eu/fr>

Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) : <http://www.anact.fr/> <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr>

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail : <http://www.eurofound.europa.eu/>

Institut de veille sanitaire (INVS) : <http://www.invs.sante.fr/>

Institut national de recherche et de sécurité (INRS) : <http://www.inrs.fr/>

Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement : <http://www.travail-emploi.gouv.fr/>

Outils de sensibilisation à utiliser en entreprise

Les affiches

Les 9 affiches de l'INRS concernant les risques psychosociaux, disponibles au lien suivant : www.inrs.fr/publications/affiches.html

Les supports vidéo

Corporate, film DVD, Nicolas Silhol, 2017, Kasak Productions, 95.

De bon matin, film DVD, Jean-Marc Moutout, 2012, France Télévision Distribution, 121'.

Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés, film DVD, Sophie Bruneau, Marc Antoine Roudil, 2006, Bodega Films, 76'.

J'ai mal au travail : stress, harcèlement moral et violences, DVD DV 0327, INRS 60'.

J'ai (très) mal au travail, film DVD, Jean Michel Carre, 2007, Les Acacias, 90'.

La loi du marché, film DVD, Stéphane Brizé, 2015, Arte France Cinéma, Nord-Ouest Films, 93.

La mécanique du Burn-Out, film DVD, Elsa Fayner, 2017, La Générale de Production, 70.

La Mise à mort du travail, 1. La dépossession, 2. L'aliénation, 3. La destruction, film documentaire DVD, Jean-Robert Viallet, 2009, 3 épisodes, 68'.

Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir, DVD DV 0365, INRS, 60'.

Ressources humaines, film DVD, Laurent Cantet, 1999, Haut et Court, 100'.

Sauf le respect que je vous dois, film DVD, Fabienne Godet, 2006, Haut et Court, 90'.

Travailler à en mourir, film documentaire DVD, Paul Moreira, France 2/magazine Infrarouge, 2007, 54'.

Violence des échanges en milieu tempéré, film DVD, Jean-Marc Moutout, 2002, Les Films du Losange, 99'.

Index

Accident du travail [1](#)
Accord de méthode [1](#)
Assistante sociale [1](#), [2](#)
Autonomie [1](#)
Base de données économiques et sociales [1](#), [2](#)
Burn-out [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)
Caractère plurifactoriel des RPS [1](#), [2](#)
Cellule d'écoute [1](#), [2](#)
Charge de travail [1](#)
Choc post-traumatique [1](#), [2](#)
Collectif de travail [1](#)
Comité de pilotage [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Communication sur les RPS [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Conduite du changement [1](#), [2](#)
Conférence sanitaire [1](#)
Consultation spécialisée [1](#)
Coût des RPS [1](#)
CSE [1](#), [2](#), [3](#)
Débriefing [1](#), [2](#)
Définition des RPS [1](#)
Document unique [1](#), [2](#)
DRH [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Droit à la déconnexion [1](#), [2](#)
Droit d'expression des salariés [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Entreprise libérée [1](#), [2](#)

Entretien avec un salarié en souffrance [1](#)
Entretien d'explicitation [1](#)
Environnement de travail [1](#)
Évaluation des RPS [1](#)
Évaluation du plan d'actions [1](#), [2](#)
Exposition aux RPS [1](#)
Facteurs d'ambiance [1](#)
Facteurs de RPS [1](#)
Gestion des Ressources Humaines [1](#)
GHQ12 [1](#)
Harcèlement [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Horaires de travail [1](#), [2](#)
Indicateur d'alerte [1](#)
Individualisation des objectifs [1](#)
Intervenant en prévention des risques professionnels (IRPR) [1](#), [2](#)
Intervenant externe [1](#), [2](#)
Karasek [1](#)
Lean-Management [1](#)
Manager [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Médecin du travail [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)
Médiation [1](#)
Normes relatives à la santé au travail [1](#)
Nouvelles organisations du travail [1](#), [2](#)
Observation d'activité [1](#)
Performance durable [1](#)
Plan de prévention [1](#), [2](#)
Pré-diagnostic [1](#)
Prévention primaire, secondaire, tertiaire [1](#), [2](#)
Processus de réintégration [1](#), [2](#)
Qualité de vie au travail [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)

Questionnaire [1](#)
Reconnaissance [1](#), [2](#)
Responsabilités [1](#)
Restructuration [1](#)
Risque professionnel [1](#)
Rythme de travail [1](#)
Sens du travail [1](#), [2](#)
Siegrist [1](#)
Situations problèmes [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Suicide [1](#), [2](#)
Télétravail [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
TIC : technologies de l'information et de la communication [1](#), [2](#)
Transition numérique [1](#)
Travail prescrit [1](#), [2](#)
Travail réel [1](#), [2](#)
Travail vécu [1](#)
Troubles psychosociaux [1](#), [2](#)
Veille [1](#), [2](#)
Vie privée [1](#), [2](#)
Violences au travail [1](#), [2](#)

Notes

[1.](#) Afin de faciliter la lecture, nous utilisons le terme « entreprise » pour désigner l'entité de travail. Les faits exposés sont toutefois applicables à tous les établissements privés comme publics (administration, association, etc.).

Notes

1. Attention, seul le juge peut qualifier des pratiques de harcèlement.
2. Définition issue de l'ARACT Martinique « *Elvie, un outil de diagnostic et de prévention des RPS au travail* ».
3. Le terme « situation de travail » est fréquemment utilisé tout au long de l'ouvrage. Issu du vocabulaire ergonomique, il peut être défini de la manière suivante : « Ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle. »
4. CARSAT Sud Est – DT46 – « *Accidents du travail et maladies professionnelles, proposition de modélisation* », 2006.
5. Dans la suite de l'ouvrage, nous utiliserons au sens large le terme « organisation du travail » pour qualifier le périmètre d'action propre à l'entreprise.
6. Assurance maladie (risques professionnels), Les affections psychiques liées au travail : éclairage sur la prise en charge actuelle par l'Assurance Maladie – Risques professionnel, santé travail, 2018.
7. Pour aller plus loin : Bègue M. et Mauroux A., *Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ?*, DARES Analyses, n° 82, décembre 2017.
8. Le *lean management* est une démarche inspirée de l'organisation du travail développée au Japon après le choc pétrolier des années 1970. La démarche vise à rechercher la performance par l'amélioration continue et l'action sur sept principales sources de gaspillage. Pour en savoir plus sur le *lean* et son potentiel impact sur les RPS, le lecteur peut consulter les deux articles suivants :
 - Montreuil E., « Un Lean Management mal accompagné génère des RPS : illustration autour du cas d'une cuisine centrale », *Revue des conditions de travail ANACT*, oct. 2014.
 - Montreuil E., « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du lean management », *Stress, burn-out, harcèlement moral*, Dunod, 2016.
9. L'action française est réalisée dans le prolongement de la stratégie européenne ciblant les RPS comme un axe prioritaire en matière de prévention.
10. Cet accord a été signé par tous les partenaires sociaux, côté syndical comme patronal.
11. *Synthèse de l'analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés*, Direction générale du travail, avril 2011.
12. Pour plus de précisions, consultez l'annexe 5 « Le cadre juridique de la santé au travail » de l'avis du conseil économique, social et environnemental (CESE) sur la prévention des risques psychosociaux.
13. Deux principaux arrêts sont à citer :
 - Les arrêts « amiante » de 2002. Le manquement à l'obligation de sécurité de résultat a le caractère d'une faute inexcusable lorsque l'employeur avait, ou aurait dû avoir, conscience du danger auquel était exposé le salarié et n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. (*Cass. soc.*, 28 février 2002, n° 99-17.201)
 - L'arrêt « Snecma » du 5 mars 2008. La Cour de cassation a admis que le pouvoir de direction de l'employeur pouvait être limité en raison de son obligation de sécurité de résultat. (*Cass. soc.*, 5 mars 2008, n° 06-45.888)
14. Des études révèlent par exemple que les facteurs de risques psychosociaux majorent le risque de troubles musculo-squelettiques (TMS) (NIOSH 1997, Bongers *et al.* 1993, Houtman *et al.* 1994, Kuorinka et Forcier 1995, Aublet-Cuvellier 1997).
15. L'évaluation du coût du stress au sein des entreprises est une pratique qui tend à se développer. Pour plus de précisions sur les indicateurs à mesurer, nous vous conseillons la lecture de Brun et Lamarche (2006).
16. *Les absences au travail pour raisons de santé*, DARES n° 009, 2013.
17. Selon le 5^e baromètre annuel 2012 sur la RSE au sein du CAC 40 réalisé par l'agence Capitalcom.
18. Pour aller plus loin, le lecteur pourra se référer à l'article de J. Pelletier, « La QVT, une voie pour innover », *Revue des conditions de travail de l'ANACT*, décembre 2015.
19. Robert Karasek est un sociologue et psychologue américain connu pour son test de mesure du stress développé en 1979. Johannes Siegrist est sociologue, directeur du Département de sociologie médicale et de l'École de santé publique de l'Université de Düsseldorf (Allemagne).
20. Attention cette récompense peut être matérielle, sociale ou symbolique.
21. Selon J. Szekely, la charge mentale correspond à « l'état de mobilisation globale de l'opérateur humain résultant de l'accomplissement d'une tâche mettant en jeu le traitement d'informations. Elle symbolise le coût de ce type de travail pour l'opérateur ». Le LEST (laboratoire d'économie et de sociologie de travail) retient cinq indicateurs de la charge mentale : contrainte mentale, complexité, vitesse, attention, minutie.

[22.](#) Précisons que le questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux proposé dans le chapitre suivant s'appuiera sur ce cadre d'analyse.

[23.](#) Nous reviendrons sur ces aspects dans le [chapitre 5](#).

[24.](#) Nous reviendrons sur les acteurs à mobiliser tout au long de cet ouvrage.

[25.](#) L'association des salariés et de leurs représentants tout au long de la démarche (communication sur la démarche, présentation des résultats, association de représentants au comité de pilotage, etc.) permet une meilleure compréhension de la politique de prévention mise en place et constitue ainsi un premier accompagnement au processus de changement.

[26.](#) Pour aller plus loin, consulter :

- P. Douillet, « Négocier un accord sur la prévention des RPS : repères issus des premières expériences de terrain » ;
- Direction générale de l'administration et de la fonction publique, ANACT, *Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT*, 2019.

[27.](#) Cette communication peut être rédigée conjointement entre la direction et le CSE.

Notes

1. Direction générale de l'administration et de la fonction publique, *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*, 2014.
2. La mise en place d'un COPIL est particulièrement adaptée pour les entreprises ayant plusieurs établissements et un seul CSE.
3. Un guide de l'INRS est disponible à ce titre : *Prévention des risques psychosociaux : Et si vous faisiez appel à un consultant ?*
4. Les outils de sensibilisation sur la thématique sont référencés en fin d'ouvrage.
5. La mise en place d'un calendrier prévisionnel va permettre d'instaurer à travers un processus continu une réelle dynamique dans la démarche engagée.
6. La cartographie des RPS s'appuie en partie sur une méthodologie quantitative et s'adresse ainsi plus particulièrement aux établissements de plus de 200 salariés. En deçà, les analyses statistiques obtenues risquent de ne pas être significatives.
7. L'utilisation du questionnaire est soumise à la signature d'une convention de licence. La cotation va de 1 à 4 : 1 si la phrase ne s'applique jamais ou rarement dans le travail ; 4 si la phrase s'applique toujours ou presque toujours dans le travail.
8. La méthodologie de construction et de traitement du questionnaire vous sera présentée de manière précise dans les prochaines pages afin que vous puissiez l'appliquer au sein de votre entreprise. Elle nécessite toutefois la maîtrise *a minima* du cadre d'analyse présenté dans le [chapitre 1](#) et de techniques de traitement de données quantitatives. À défaut de pouvoir concevoir vous-même ce questionnaire, la compréhension de cette méthodologie vous permettra de définir un cahier des charges précis pour faire appel à un prestataire externe.
9. C'est dans cette partie que figurera le service de rattachement des salariés. Dans la perspective d'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels, il est donc important de réfléchir à ce stade à la correspondance qui pourra être réalisée avec les unités de travail définies au préalable. Il est nécessaire d'être attentif à ce titre au respect de la réglementation en matière de RGPD.
10. Niveau de stress induisant un impact sur la santé des salariés.
11. Dans l'exemple fourni, le temps a été estimé à 20 minutes par salarié.
12. Le délai de 3 semaines à 1 mois doit être utilisé pour les questionnaires papiers afin de prendre en compte les temps d'envoi et de retour par la Poste.
13. Attention, au-delà de la fiabilité de cet indicateur validée statistiquement, il n'a pas vocation à donner une mesure « parfaite » du niveau d'exposition aux RPS. Il révèle toutefois les situations de déséquilibre les plus marquées au regard de l'organisation et des conditions de travail.
14. Ce concept est utilisé par l'ANACT pour définir « des situations de travail reconnues par un groupe de salariés comme significatives de difficultés importantes et à l'origine de ressentis de débordement, de conflits, de tensions excessives » (cf. *Agir sur les risques psychosociaux*, P. Douillet).
15. Pierre Vermersch est chargé de recherche au CNRS, psychologue et psychothérapeute de formation. Il a, dans un premier temps, développé l'usage des théories de Jean Piaget dans le domaine des apprentissages professionnels en mettant en œuvre une méthodologie originale d'observation de l'activité intellectuelle. Depuis plusieurs années maintenant, il élabore la technique de l'entretien d'explicitation et collabore étroitement avec des enseignants et formateurs dans divers cadres institutionnels (notamment dans le milieu industriel).
16. Cette évaluation ciblée peut vous permettre de réaliser un diagnostic progressif de la situation et ainsi de prioriser votre plan d'actions. Toutefois, et afin d'actualiser le document unique, nous vous conseillons de réaliser un diagnostic de l'ensemble des services sur une même année.
17. ARACT IDF, Autodiagnostic : la qualité de vie au travail dans mon entreprise, 2017.
18. Clot Y., *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.
19. ANACT, 10 questions sur... Les espaces de discussion, 2015.
20. Suivre le déroulement temporel de l'événement en vous posant pour chaque étape les questions suivantes : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? (méthode QQOQCP)

Notes

1. Rappelons que pour établir le document unique, le chef d'entreprise définit un découpage de son entreprise en unités de travail. La circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002 précise que la notion d'« unité de travail » doit être comprise au sens large, afin de recouvrir les situations très diverses d'organisation du travail. Son champ peut s'étendre d'un poste de travail, à plusieurs types de postes occupés par les travailleurs ou à des situations de travail présentant les mêmes caractéristiques. De même, d'un point de vue géographique, l'unité de travail ne se limite pas forcément à une activité fixe, mais peut aussi bien couvrir des lieux différents (manutention, chantiers, transports, etc.).
2. Y compris les managers. Il est conseillé de mettre en place une séance spécifique pour cette fonction car l'apparition de lien hiérarchique au sein d'un groupe de travail peut venir freiner l'expression des salariés.
3. Douillet P., *Prévenir les risques psychosociaux : Outils et méthodes pour réguler le travail*, « Agir sur », ANACT, 2013
4. Plusieurs travaux de recherche ont démontré le lien fort qui existait entre la santé du personnel et la productivité de l'entreprise. Pour plus de renseignements, voir Brun (2008).
5. La Commission européenne a alerté, à travers l'étude du groupe HIREs de 2009, sur les impacts des restructurations sur la santé des travailleurs. Si les restructurations affectent d'abord les salariés qui perdent leur emploi, elles constituent aussi des facteurs de risques importants pour ceux qui restent.
6. Les phrases entre guillemets dans le présent encadré sont des extraits du rapport suivant : Commission européenne – Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, *Investir dans le bien-être au travail : Aborder les risques psychosociaux en période de changement*, 2010.
7. En particulier des salariés cadres, pour qui les évolutions professionnelles sont très souvent conditionnées à leur capacité à relever de nouveaux défis et donc à accepter le changement.
8. En particulier pour les salariés ayant une forte ancienneté, l'évolution des procédures est parfois vécue comme une remise en cause de leur façon de travailler et ainsi de leurs compétences.
9. Assurance maladie (risques professionnels), Les affections psychiques liées au travail : éclairage sur la prise en charge actuelle par l'Assurance maladie – Risques professionnels, santé travail, 2018.
10. Roussel E., *Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres*, 2013.
11. Lachmann et al. 2010.
12. Pour aller plus loin, vous pouvez consulter le guide DGT, ANACT, INRS « Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out. Mieux comprendre pour mieux agir », 2015.
13. Les procédures à respecter seront d'autant moins vécues comme un amoindrissement de leur autonomie par les salariés qu'ils seront associés à leur élaboration et qu'ils en comprendront le bien-fondé.
14. « Effets des horaires de travail posté et de nuit sur la qualité du sommeil, la vigilance et la qualité de vie : Étude interrégionale franco-allemande », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 2007, vol. 68, n° 5-6, p. 482-493.
15. Il est très fréquent d'observer un phénomène d'usure professionnelle pour les salariés positionnés durant de nombreuses années sur des horaires atypiques. À ce titre, la récupération physique et psychique liée aux horaires de travail est en effet plus difficile pour les salariés avançant dans l'âge.
16. Voir le n° 307 de la revue *Travail et changement*.
17. Direction générale du travail, Centre d'analyse stratégique, *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Rapports et documents N°49, 2012.
18. Pour aller plus loin, le lecteur pourra se référer à la publication suivante de l'ANACT : *10 questions sur... La charge de travail*, 2016.
19. Les salariés les plus concernés par ces situations à risque sont essentiellement ceux : travaillant dans des secteurs d'activité proposant un service ou la vente de produits (commerce, banque, transport de passagers, santé, travail social, administration, etc.) ; exerçant leur fonction de manière isolée (chauffeur de bus, agents de sécurité, etc.).
20. INRS, *Travailler en contact avec le public : Quelles actions contre les violences ?*, ED6201, 2015.
21. Les outils méthodologiques relatifs au système de veille seront détaillés dans le [chapitre 4](#).
22. Nous ne développerons pas dans la présente partie l'ensemble des aspects méthodologiques relatifs à l'élaboration du document unique (échelle de fréquence, de gravité, etc.). Pour plus de précisions sur ces aspects méthodologiques, nous vous conseillons la lecture de trois documents : Circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002 publiée au Bulletin officiel du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement ; INRS, *Évaluation des risques professionnels. Aide au repérage des risques dans les PME-PMI*, ED 840, 2004 ; INRS, *Questions réponses sur le document unique*, INRS, ED 887, 2009.

[23](#). Si vous avez réalisé une enquête, appuyez-vous sur les résultats statistiques obtenus sur les différentes unités de travail en : classant les facteurs par fréquence d'apparition ; mesurant le degré de corrélation des facteurs avec le niveau de stress ressenti et/ou les données relatives à l'absentéisme et à l'accidentologie (estimation du degré de gravité).

Notes

1. Pour l'organisation de ces réunions, vous avez la possibilité de maintenir le comité de pilotage créé en début de démarche ou de poursuivre le travail en CSE. Le choix entre ces deux options dépend avant tout de la qualité du dialogue social au sein de votre entreprise et de la disponibilité des acteurs investis dans la démarche.

Si la première option peut vous offrir plus de souplesse (notamment en cas de plusieurs établissements), vous devrez toutefois veiller à ce que des points d'étape soient réalisés en réunion de CSE.

La seconde option, propose un cadre plus formel, les réunions de CSE étant régies par une réglementation précise. Pour autant, elle positionne le CSE au cœur même de ses attributions : la veille sur les risques professionnels. Si vous choisissez cette option, vous devrez être toutefois attentif à deux aspects : 1. des temps supplémentaires doivent être attribués aux différents membres (temps de préparation et de présence aux réunions) afin de ne pas empiéter sur les autres sujets à traiter ; 2. le responsable de projet doit être un membre invité permanent. Dans la suite du chapitre, pour faciliter la lecture, nous ferons référence uniquement au CSE.

2. Pour certains indicateurs, un suivi annuel sera toutefois suffisant (cf. [tableau 4.3](#)).

3. Pour approfondir vos connaissances, nous vous invitons à consulter le guide édité par l'INRS *Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider* (téléchargeable sur inrs.fr).

4. Certains services de santé au travail proposent désormais aux entreprises un suivi informatisé des indicateurs de santé en lien avec les RPS donnant lieu à des statistiques annuelles annexées au rapport d'activité. Précisons toutefois qu'avec l'espace de la visite médicale, le suivi des indicateurs de santé ne permet plus d'avoir tous les ans une vision de l'ensemble de la population salariée. En cas de risques graves, il est important de mettre les salariés sous surveillance médicale renforcée afin que la visite soit réalisée de manière plus régulière.

5. Pour des entreprises similaires d'un même secteur (par exemple maisons de retraite) ou pour un groupe ayant plusieurs établissements de même nature (par exemple chaîne de magasin).

6. Les modalités de sensibilisation et les différents lieux d'échange que vous pouvez mettre en place sont détaillés au [chapitre](#)

3. En termes d'outils, nous vous proposons de vous appuyer sur un modèle de communication (cf. exemple ci-après pour les RPS).

7. Cette solution peut être envisagée si vous craigniez que le recours au même questionnaire induise un faible taux de retour. Pour plus de précisions sur les indicateurs, consulter « Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles », *DARES Analyses*, décembre 2010.

8. La veille sur les aspects de santé pourra être réalisée via les indicateurs suivis par la médecine du travail.

Notes

1. L'empathie sera plus particulièrement utilisée lors des réactions émotionnelles des salariés : difficulté à trouver ses mots, tremblements, crise de larmes, etc.
2. Ces consultations sont généralement prescrites dans le cadre de l'examen complémentaire prévu dans le Code du travail (article R241-52).
3. La convention doit préciser les activités confiées à l'intervenant, les modalités selon lesquelles elles sont exercées, les moyens mis à sa disposition ainsi que les règles garantissant son accès aux lieux de travail et l'accomplissement de ses missions dans des conditions assurant son indépendance. La convention ne peut comporter de clauses autorisant l'intervenant à effectuer des actes relevant de la compétence médicale du médecin du travail et, le cas échéant, des infirmiers placés sous son autorité.
4. La liste des consultations spécialisées dans la prise en charge de la souffrance au travail peut être téléchargée sur www.souffrance-et-travail.com. Précisons que certains centres de consultation sont composés d'équipes pluridisciplinaires (médecins, psychologues, sociologues, etc.) et proposent également des interventions en milieu de travail (études ergonomiques, groupes de parole, médiation, etc.).
5. Cette situation est d'autant plus présente pour les entreprises qui ont associé la cellule d'écoute à une cellule d'accompagnement visant à partager entre acteurs de la prévention les différentes alertes.
6. La cellule d'écoute doit en premier lieu être réalisée *via* la présence sur site, dans l'heure qui suit l'événement, du personnel médico-social. Dans un second temps, un appui externe pourra être mis en place : intervention de psychologues / mise en service d'un numéro vert (*cf.* le paragraphe précédent).
7. Pour aller plus loin, consulter le guide pratique et juridique suivant du ministère du Travail : *Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner*, 2019.
8. Précisons toutefois que, contrairement à ce qui avait été prévu par la loi, aucune circulaire ni décret sur le déroulement pratique d'une médiation et le statut du médiateur n'a vu le jour. Le choix du médiateur doit ainsi faire l'objet d'un accord entre la direction de l'entreprise et le salarié concerné.
9. Les certifications reconnues comme officielles sont celles issues des trois principales fédérations suivantes : SFCoach, ICF, EMCC.
10. Cette visite se déroule durant l'arrêt de travail du salarié et peut avoir lieu, pour les arrêts d'au moins 3 mois, à l'initiative du salarié, de son médecin traitant, du médecin-conseil des organismes de Sécurité Sociale ou du service de santé au travail.
Si l'employeur ne peut être à l'origine de cette initiative, il peut cependant informer les salariés de l'existence du dispositif. La visite de pré-reprise a pour finalité d'informer le médecin du travail de la situation du salarié. Elle permet d'anticiper les besoins d'adaptation du poste de travail au regard de l'éventuelle modification de l'aptitude au travail du salarié.
11. Article R. 4624-31 du Code du travail : « Le travailleur bénéficie d'un examen de reprise du travail par le médecin du travail :
 1. après un congé de maternité ;
 2. après une absence pour cause de maladie professionnelle ;
 3. après une absence d'au moins trente jours pour cause d'accident du travail, de maladie ou d'accident non professionnel. »
12. En France, vous pouvez vous référer aux résultats du volet « Épidémiologie en entreprise » du projet Samotrace.
13. Cohidon *et al.* 2010.
14. Le facteur précipitant est à distinguer de la cause de suicide. Il s'agit d'un événement, relevant du domaine professionnel ou personnel, qui agira comme un « déclencheur » du geste suicidaire.
15. À noter qu'un lien est présumé *a minima* dans les situations suivantes : suicide ou tentative sur le lieu de travail, courrier laissé par la victime évoquant l'impact des conditions de travail, témoignages de la famille et/ou des collègues.
16. Certaines entreprises ont notamment fait appel à des cabinets de consultants pour réaliser des « autopsies psychologiques » visant à repérer les facteurs de risques présents dans la vie des salariés. Outre que ces pratiques ont été largement controversées d'un point de vue déontologique par la communauté scientifique, leur finalité ne relève en aucun cas du champ de compétence de l'entreprise.
17. Vous pouvez vous appuyer sur les outils et ressources vus précédemment dans le chapitre.