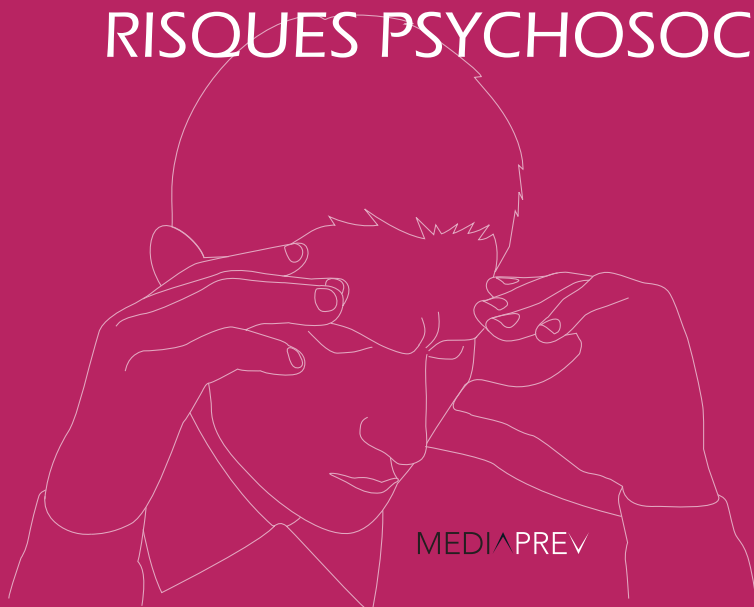




# PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



MEDIAPREV

# SOMMAIRE

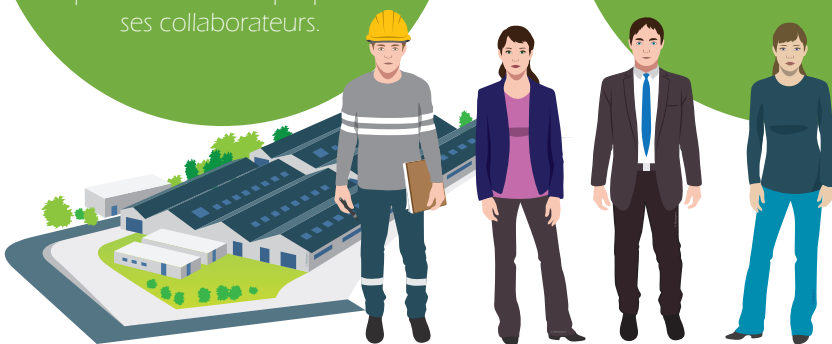
1	Préambule	3
2	La prévention, définition et notions importantes	3
3	Risques psychosociaux, notions de base	6
4	Le cadre juridique de la prévention des RPS	12
5	Les interlocuteurs en matière de prévention des RPS	16
6	Les différentes étapes d'une démarche de prévention	16
7	Les outils de dépistage des RPS	21
8	L'intégration des RPS dans le document unique	24
9	La prévention des RPS	29
10	Le manager et la prévention des RPS	31
11	La prévention des RPS dans la conduite du changement	37
12	La qualité de vie au travail	39
13	9 conseils pour agir au quotidien	40
14	Autres infos utiles	41
15	Testez vos connaissances	43

# 1. PRÉAMBULE

Enjeu majeur de la plupart des organisations au travail, **la prévention des Risques PsychoSociaux** apparaît souvent comme un sujet sensible ou complexe.

Cependant, la **prise en compte de ces risques** à travers une démarche concertée, centrée sur l'organisation du travail, permet souvent de développer des **effets bénéfiques** aussi bien pour la structure que pour ses collaborateurs.

Au delà de la notion même de prévention de ces risques, la question de la santé mentale au travail doit également être prise en compte à travers l'angle du **bien être au travail**.



## 2. LA PRÉVENTION, DÉFINITION ET NOTIONS IMPORTANTES

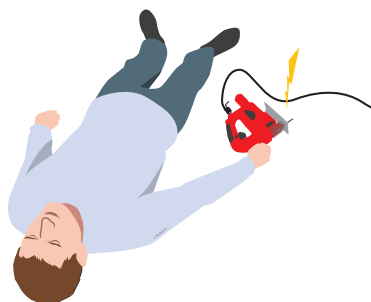
### 2.1 DÉFINITIONS

#### Accident de travail

Est considéré comme **accident du travail**, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise (article L4111-1 du Code de la sécurité sociale).

#### Cette notion a en outre été complétée par la jurisprudence :

L'accident du travail est caractérisé par une action soudaine d'une cause extérieure provoquant au temps et lieu du travail une lésion à l'organisme. Cette action est imprévisible et non intentionnelle.



## Accident de trajet

Est également considéré comme accident de travail, l'accident survenu à un employé pendant le **trajet d'aller et de retour** le plus direct entre :

- La résidence principale (...) et le lieu de travail
- Le lieu de travail et le lieu où l'employé prend habituellement ses repas

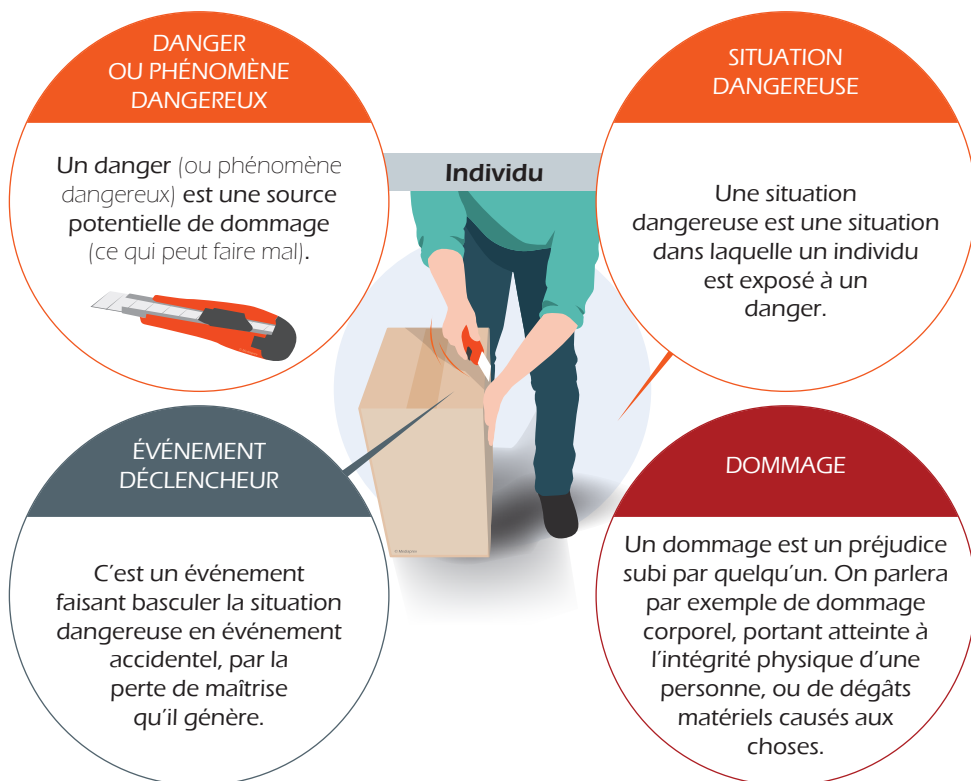
Un accident survenu à un employé ayant effectué un détour pour effectuer un acte nécessaire à la vie quotidienne (arrêt à une boulangerie pour acheter du pain, déposer ses enfants à l'école...) peut être qualifié d'accident de trajet.

## Maladie professionnelle

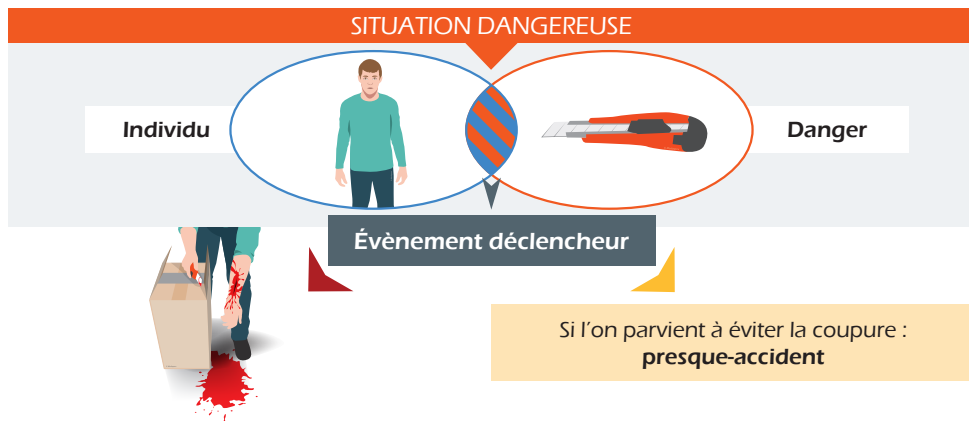
**Une maladie est dite « professionnelle »**, si elle est la conséquence directe de l'exposition d'un travailleur à un risque physique, chimique, biologique ou si elle résulte des conditions dans lesquelles il exerce son activité professionnelle. Pour faciliter leurs indemnisations, des tableaux regroupent les différentes maladies professionnelles reconnues selon différents critères (durée d'exposition, type de maladie, profession ou activité concernée...).



**Les conditions de survenue d'un accident** répondent à un certain mécanisme. Différents paramètres sont indissociables pour que celui-ci survienne. Afin de pouvoir lutter efficacement contre ceux-ci, il est essentiel de comprendre leur fonctionnement.

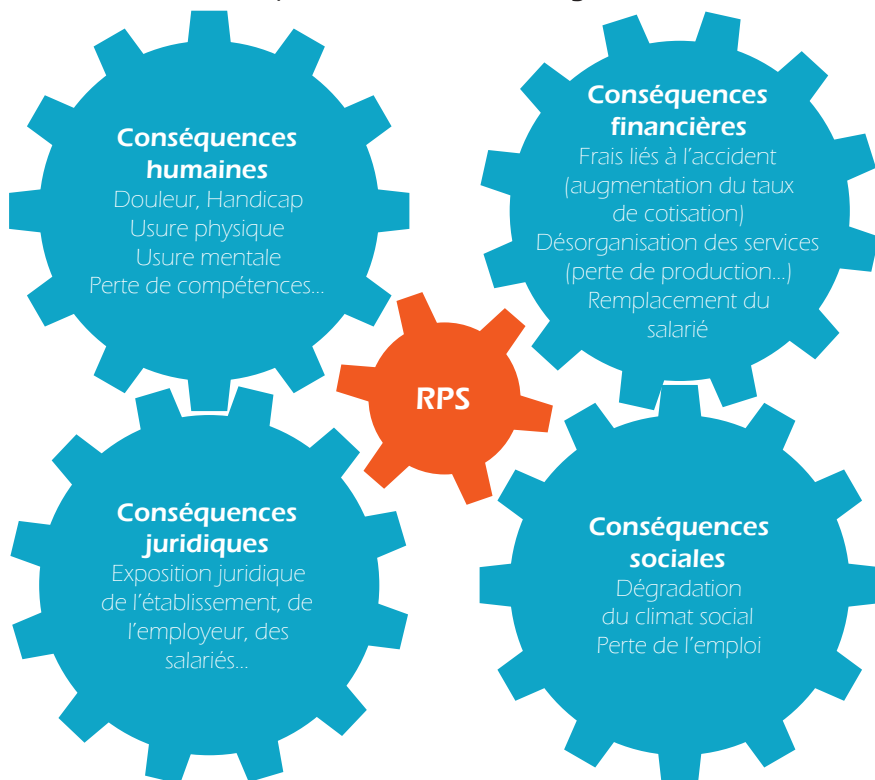


On peut donc représenter graphiquement un accident ou presque accident comme ci-dessous :



## 2.2 LES ENJEUX DE LA PRÉVENTION DES RPS

Les conséquences des risques psychosociaux au sein d'un établissement peuvent être de diverses sortes. On peut notamment les catégoriser ainsi :

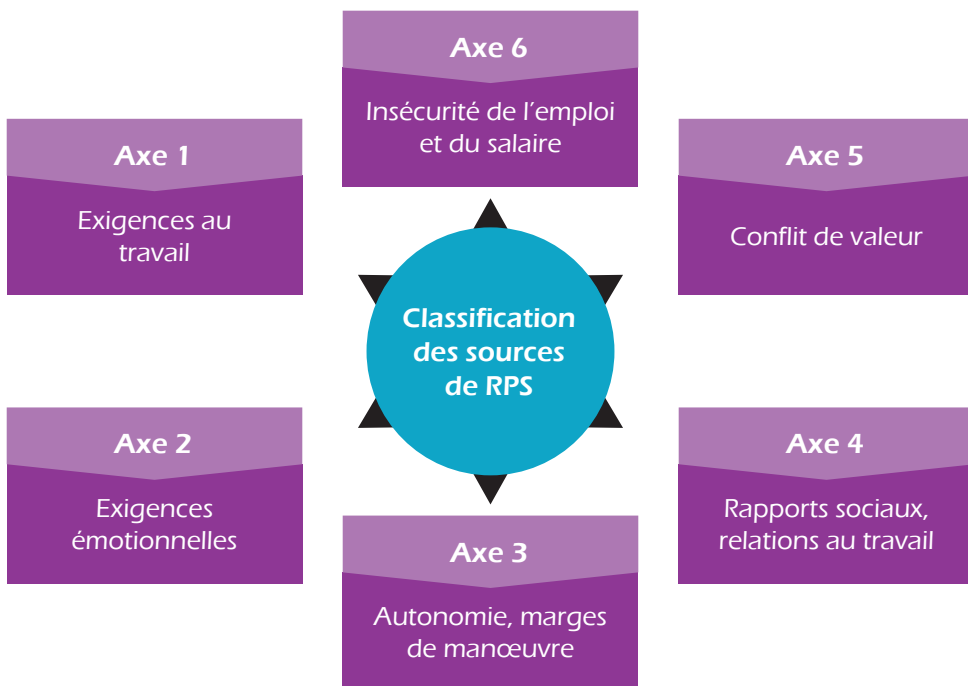


La prévention des risques psychosociaux constitue donc un enjeu Humain, Financier, Juridique et Social pour l'ensemble des parties prenantes.

### 3. RISQUES PSYCHOSOCIAUX, NOTIONS DE BASE

#### 3.1 LES DIFFÉRENTS FACTEURS DE RPS

La présence de risques psychosociaux au sein de l'établissement est la résultante de situations de travail. Au sein de ces dernières, différents facteurs de RPS peuvent être identifiés :



##### AXE 1 EXIGENCES AU TRAVAIL


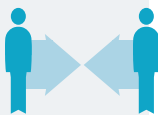


- Quantité de travail
- Pression temporelle
- Complexité du travail
- Difficultés de conciliation entre travail et hors travail



##### AXE 2 EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

- Épuisement émotionnel (burn out)
- Facticité des émotions (métiers où il faut avoir l'air enjoué)
- Sous dimension de la charge émotionnelle
- Relation au public, tensions avec le public
- Empathie, contact avec la souffrance
- Devoir cacher ses émotions et peurs au travail



<b>AXE 3</b> AUTONOMIE, MARGES DE MANŒUVRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Autonomie procédurale</b> (liberté pour décider comment faire le travail)</li> <li>▪ <b>Prévisibilité du travail</b></li> <li>▪ <b>Utilisation et développement des compétences</b></li> <li>▪ <b>Participation, représentation</b> (mise en place des changements organisationnels ou technologiques)</li> </ul>	
<b>AXE 4</b> RAPPORTS SOCIAUX, RELATIONS AU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Soutien social au travail</b></li> <li>▪ <b>Violence au travail</b> (comportements hostiles)</li> <li>▪ <b>Reconnaissance des efforts</b> (évaluation et récompenses)</li> <li>▪ <b>Leadership</b> (clarté, pilotage du changement)</li> </ul>	
<b>AXE 5</b> CONFLITS DE VALEUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Souffrance éthique</b> (l'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle)</li> </ul>	
<b>AXE 6</b> INSÉCURITÉ D'EMPLOI ET DU SALAIRE	<p><b>Insécurité socioéconomique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menaces sur l'emploi et le revenu (précarité)</li> <li>▪ « Soutenabilité » du travail (maintenir durablement les efforts exigés)</li> </ul>	

Ces **différents facteurs** de risques contribuent directement à l'apparition de risques psychosociaux.

### 3.2 QUE SONT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

**Différentes définitions** peuvent être utilisées pour définir les risques psychosociaux. Néanmoins, parmi celles-ci, deux permettent de les préciser :

« Les risques psychosociaux concernent notamment les situations de travail à risque de stress, de violences internes et de violences externes. »

Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2002

« Les RPS sont entendus comme risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emplois et les facteurs organisationnel et relationnel susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des RPS, présidé par M. Gollac, 2011

## Qu'est-ce que la santé ?

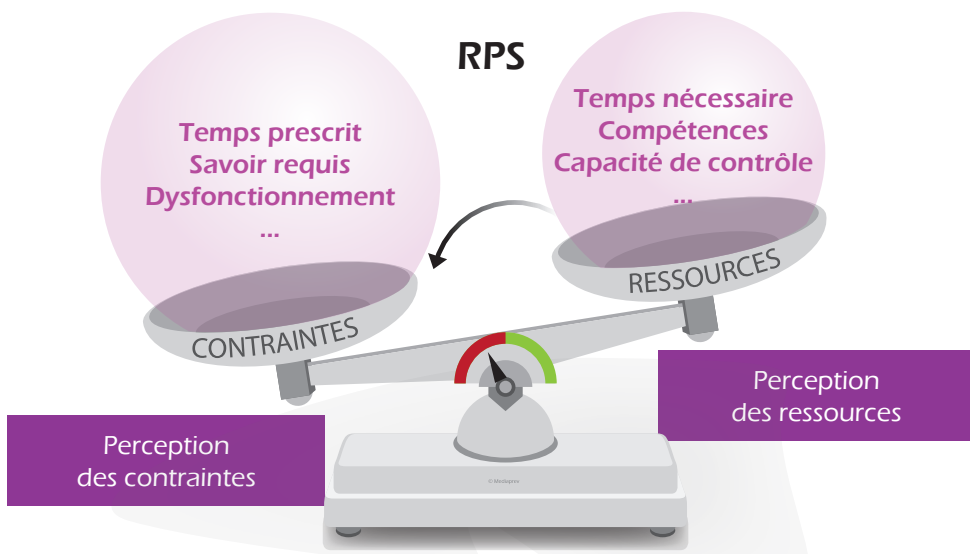
La santé est un état de complet bien-être physique, social et mental et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité (définition de l'OMS 1946).

### 3.3 DÉFINITION DU STRESS

« Le 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.

Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte la santé physique, le bien-être et la productivité. »

Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2002



**Il n'y a pas de bon et mauvais stress.** Il convient de parler de :

Stress aigu

Stress chronique

#### STRESS AIGU

**L'état de stress aigu** correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une **menace ou un enjeu ponctuel** (prise de parole en public, changement de poste, situation inattendue...). Quand la situation prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent peu après.

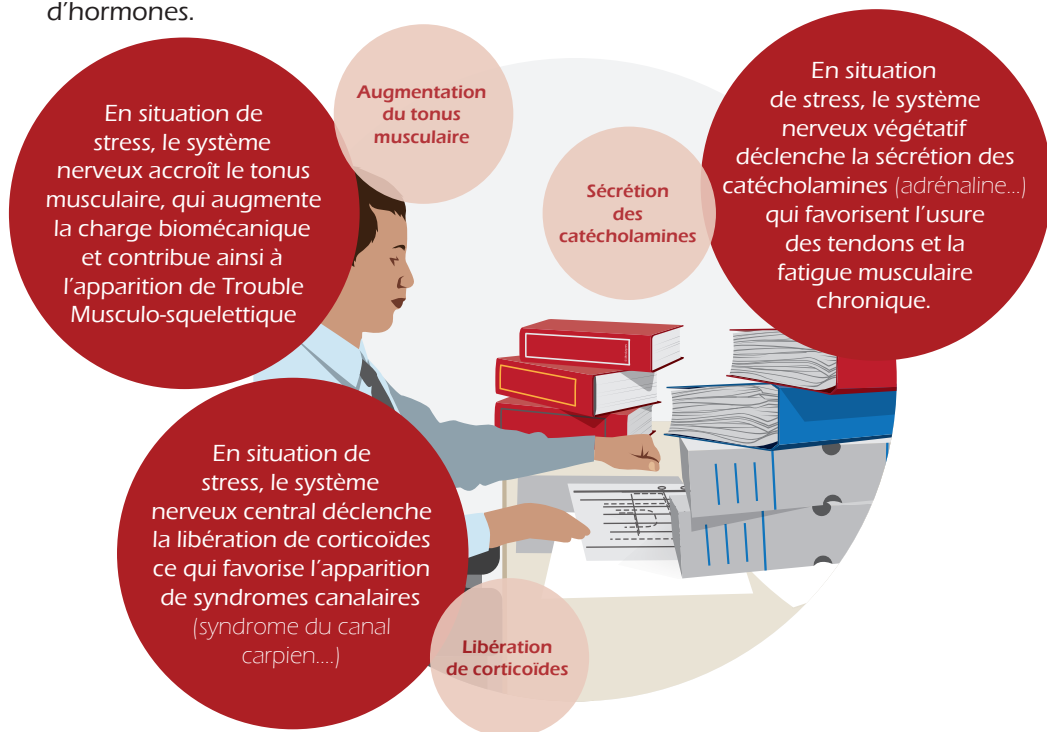


## STRESS CHRONIQUE

L'état de **stress chronique** est une réponse de notre corps à une situation de **stress qui s'installe dans la durée** : tous les jours au travail, nous avons ainsi l'impression que ce que l'on nous demande dans le cadre professionnel excède nos capacités. Le stress chronique a toujours des effets néfastes sur la santé.

### 3.4 LES MÉCANISMES DU STRESS AU TRAVAIL

En situation de stress chronique, le corps ne régule plus correctement la sécrétion d'hormones.



### 3.5 LES CONSÉQUENCES DU STRESS

**Les pathologies et symptômes possibles :**

- ▶ Maladies cardiovasculaires
- ▶ Maladies immunoallergiques
- ▶ Troubles Musculo-Squelettiques
- ▶ Burn-out
- ▶ Dépressions
- ▶ Karoshi (mort subite sur le lieu de travail par arrêt cardiaque dû au stress)

## PATHOLOGIES CARDIO-VASCULAIRES

Hypertension  
Infarctus  
Atteinte des coronaires et autres vaisseaux...

## SANTÉ MENTALE

Dépression  
Troubles anxieux  
Suicide...

## TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

Du membre supérieur  
Du dos...

## DÉSORDRES IMMUNITAIRES

Fragilité aux infections  
Asthme  
Polyarthrite rhumatoïde...

## AUTRES

Désordres hormonaux  
Pathologie de la grossesse...

## LES SYMPTÔMES POSSIBLES

### Symptômes physiques

Douleurs musculaires,  
articulaires, coliques,  
maux de tête, etc.  
Troubles du sommeil, de  
l'appétit et de la digestion,  
sensation d'essoufflement,  
d'oppression, sueurs,  
etc.

### Symptômes émotionnels

Sensibilité et nervosité  
accrues, crises de larmes,  
de nerfs, etc.  
Angoisse, excitation,  
tristesse, mal-être,  
etc.

### Symptômes intellectuels

Troubles de  
la concentration :  
oublis, erreurs  
Difficultés à prendre  
des initiatives ou des  
décisions


### Répercussions comportementales

Recours à des produits  
calmants et/ou excitants :  
somnifères, anxiolytiques,  
alcool, tabac, café, etc.  
Inhibition, repli sur soi,  
diminution des activités  
sociales, etc.



## Les comportements induits par le stress

Pour faire face à la situation de stress, les individus mettent en place des stratégies pour garder le contrôle de la situation :

STRATÉGIE CENTRÉE SUR LE PROBLÈME	Amener du travail à la maison	
STRATÉGIE DE L'ÉVITEMENT	Se mettre en arrêt maladie, prendre des médicaments	
STRATÉGIE CENTRÉE SUR LES ÉMOTIONS	Se mettre à pleurer, ruminer ses erreurs, se mettre en colère	






Dès lors que la personne réalise qu'elle perd le contrôle de la situation, sa santé peut s'en trouver affectée.

### 3.6 DÉFINITION DES VIOLENCES EXTERNES

« Les violences externes sont des insultes, des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris par des clients, qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être. »

Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2002

#### EXEMPLES DE VIOLENCES EXTERNES :

	Les incivilités
	Les tensions avec les clients ou le public
	Les agressions verbales et/ou physiques
	La prédation
	Les actes de destruction et de dégradation

### 3.7 DÉFINITION DES VIOLENCES INTERNES

Elles sont exercées par des personnes de l'établissement et peuvent prendre la forme d'agressions physiques, verbales, insultes, brimades, intimidations, conflits exacerbés. Elles incluent les situations de **harcèlement moral et sexuel**.

## 4. LE CADRE JURIDIQUE DE LA PRÉVENTION DES RPS

Les risques psychosociaux, **en qualité de risques professionnels** n'échappent pas à la règle. Il appartient à l'employeur d'assurer la santé physique et mentale des travailleurs placés sous son autorité (article L4121-1 et L4121-2 du Code du travail).

**À ce titre, il doit notamment :**

1

Éviter les risques

Il s'agit de supprimer les risques ou de les réduire en privilégiant dans tous les domaines, les procédés, produits, équipements... les moins dangereux.

2

Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités

Lorsque certains risques ne peuvent être supprimés, il convient de les évaluer.

3

Combattre les risques à la source

Afin d'être le plus efficace possible, la sécurité doit faire partie intégrante de la conception des machines, des modes opératoires, des lieux de travail... C'est le principe de la sécurité intégrée.

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

L'évolution de la technique permet de résoudre de nombreux problèmes liés à la sécurité des employés.

6

Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou moins dangereux



C'est notamment le cas des produits dangereux. Il existe de nombreux produits ayant la même efficacité tout en garantissant une meilleure sécurité.

... En y intégrant dans un ensemble de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés aux harcèlements moral et sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L1152-1 et L1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L1142-2-1. Il s'agit d'organiser et planifier la prévention en prenant également en compte l'intervention des établissements extérieurs.

Il s'agit de privilégier la mise en place de la protection collective face à la protection individuelle.

L'employeur est tenu d'informer tous les salariés des risques qu'ils encourent et des mesures prises pour y remédier.



Ces **principes généraux de prévention** trouvent également leurs applications en matière de risques psychosociaux.

Les RPS doivent donc également faire l'objet d'une évaluation et d'une retranscription au sein du Document Unique d'évaluation des risques professionnels. Ils donnent lieu à l'élaboration d'un plan d'action (planification) permettant de réduire ce risque.

Au-delà de ce cadre relatif aux principes généraux de prévention, l'employeur est également soumis à d'autres dispositions concernant les risques psychosociaux ou leurs facteurs.

#### Modes d'organisation du travail

(travail de nuit, travail en équipe de suppléance et travail posté)

**Articles L3122-20 et suivants du Code du travail**

#### Relation de travail

(principe de non-discrimination, interdiction du harcèlement moral et sexuel et obligation de les prévenir)

**Articles L1152-1 et suivants du Code du travail**

#### Prévention des risques liés au bruit

**Articles R4431-1 et suivants du Code du travail**

#### Prévention des risques liés au travail sur écran

**Articles R4542-1 et suivants du Code du travail**

La réglementation concernant la prévention des risques psychosociaux cadre également les impacts liés à une réorganisation du travail.

Le CSE joue un rôle primordial en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. **Il contribue notamment à :**



#### L2312-5 DU CT DE 11 À 49 SALARIÉS

La présentation, à l'employeur, des réclamations individuelles et collectives des salariés notamment en matière de santé et sécurité au travail.

La promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise.

La réalisation des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

La saisie de l'inspection du travail en cas de non-respect des dispositions légales en la matière.



#### L2312-9 DU CT : À PARTIR DE 50 SALARIÉS SUR 12 MOIS CONSÉCUTIFS SEULEMENT

L'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs, notamment les femmes enceintes, ainsi que des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L.4161-1 du Code du travail.

Faciliter l'accès des femmes à tous les emplois, aux problèmes liés à la maternité, l'adaptation et à l'aménagement des postes de travail afin de faciliter l'accès et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois au cours de leur vie professionnelle.

Susciter toute initiative qu'il estime utile et à proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes définis à l'article L.1142-2-1 du Code du travail.

De plus, le CSE peut faire appel à un **expert agréé** dans les cas suivants



Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement.

En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail.

D'autre part, différents accords interprofessionnels complètent le cadre législatif concernant la prévention des RPS.

### On peut notamment citer :

**L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail** signé le 02 juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009.

Cet accord propose des indicateurs pour dépister le stress au travail et un cadre pour le prévenir. L'accord précise également quelques facteurs de stress à prendre en compte, comme l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement du travail, la communication...

Il rappelle que, dès qu'un problème de stress a été identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer, ou, à défaut, le réduire.

La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur qui doit associer les institutions représentatives du personnel, ou à défaut, les salariés à leur mise en œuvre.

**L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail** signé par les partenaires sociaux français le 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010.

#### Il invite les entreprises à :

- Déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés.
- Prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention.

Cet accord fournit une trame d'intervention à formaliser par l'entreprise : suivi des plaintes, respect de la confidentialité, prise en compte des avis de toutes les parties concernées, sanction disciplinaire en cas de fausse accusation, recours à un avis extérieur, médiation...

Il rappelle que l'employeur a la responsabilité de déterminer, examiner et surveiller les mesures appropriées à mettre en place, en consultation avec les salariés et/ou leurs représentants.

### L'Accord pour la prévention des RPS dans la **fonction publique**

Un protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique a été signé le 22 octobre 2013. Cet accord-cadre prévoit la mise en place d'un plan national d'action pour la prévention des RPS dans la fonction publique qui doit se traduire par l'élaboration par chaque employeur public d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS.

## 5. LES INTERLOCUTEURS EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DES RPS

### RÔLE DE L'EMPLOYEUR

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des agents (Article L4121-1 du Code du travail).

### RÔLE DU CSE

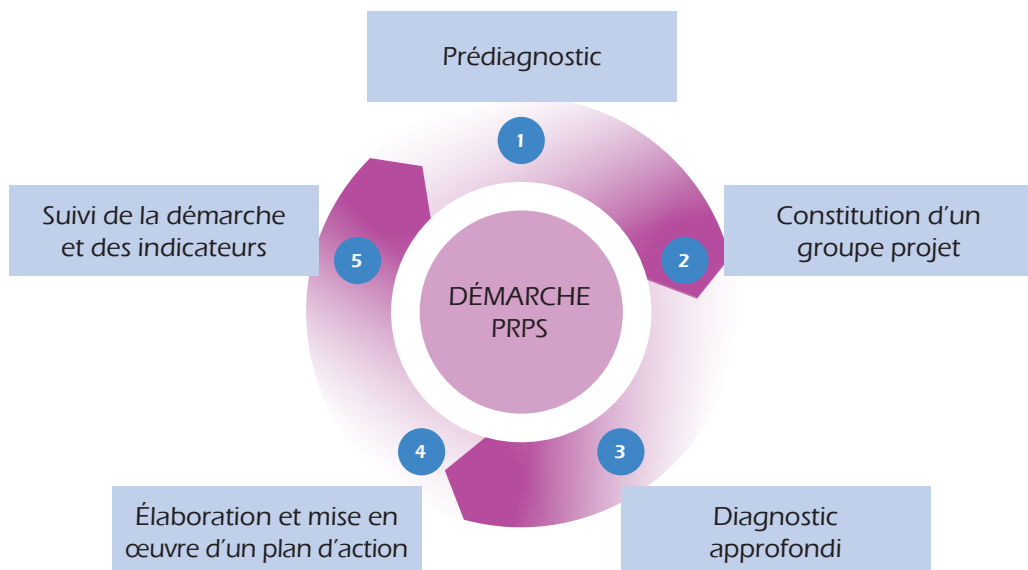
Les CSE ont pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs.

Le CSE contribue en outre à la promotion de la prévention des risques professionnels et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective..

Il peut proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel.



## 6. LES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION





## 6.1 LE PRÉDIAGNOSTIC

1

2

3

4

5

Le **prédiagnostic** permet d'établir un premier bilan de la situation de l'établissement. C'est sur ces éléments que l'engagement de mener la démarche de prévention des RPS jusqu'à son terme est pris.

Le prédiagnostic peut être établi à partir de différentes données formelles et informelles :

Remontées d'informations de la part des collaborateurs auprès du médecin du travail, du CSE...

Indicateurs concernant le fonctionnement de l'établissement (mouvement des collaborateurs, activité de l'entreprise...).  
**Voir détail dans la partie 7.**

Indicateurs concernant la santé et sécurité au travail (taux AT/MP, activité du service de santé au travail, signes de malaises...).  
**Voir détail dans la partie 7.**



Cette démarche nécessite une approche pluridisciplinaire.

Lors du prédiagnostic, la sollicitation des collaborateurs doit être évitée tant que la décision de la direction d'engager une démarche de prévention n'est pas encore assurée, afin de ne pas faire naître de faux espoirs.

Le résultat de cette phase doit permettre à la direction de prendre une décision objective par rapport à la situation. Un engagement fort de cette dernière est souvent un gage de succès concernant la démarche de prévention. Il constitue une étape essentielle dans le bon déroulement de celle-ci.

## 6.2 LA CONSTITUTION DU GROUPE PROJET

1

2

3

4

5

Dans le cadre de la démarche prévention, **la constitution d'un groupe projet** permettra d'assurer le pilotage effectif de la démarche. Ce dernier a pour mission de s'assurer du bon avancement du projet et de l'atteinte des objectifs. Il permet également souvent d'aborder cette démarche de manière pluridisciplinaire en y impliquant les différents acteurs de l'établissement.

La composition du groupe projet varie en fonction de la taille et de la structure de l'établissement.

### **Peuvent notamment composer celui-ci :**

- Des membres de la direction
- Le(s) responsable(s) prévention
- Des membres du CSE
- Le médecin du travail
- Des collaborateurs volontaires...



### **Le groupe de travail peut notamment avoir pour mission :**

- ▶ De formuler les constats des problèmes à traiter.
- ▶ De choisir des méthodes de travail.
- ▶ D'informer les salariés.
- ▶ De guider le/les intervenant(s) extérieur(s).
- ▶ D'assurer le suivi des actions et des indicateurs.
- ▶ D'informer et conseiller la direction qui prend les décisions.

## **6.3 LE DIAGNOSTIC APPROFONDI**



### **Réaliser un diagnostic, c'est :**

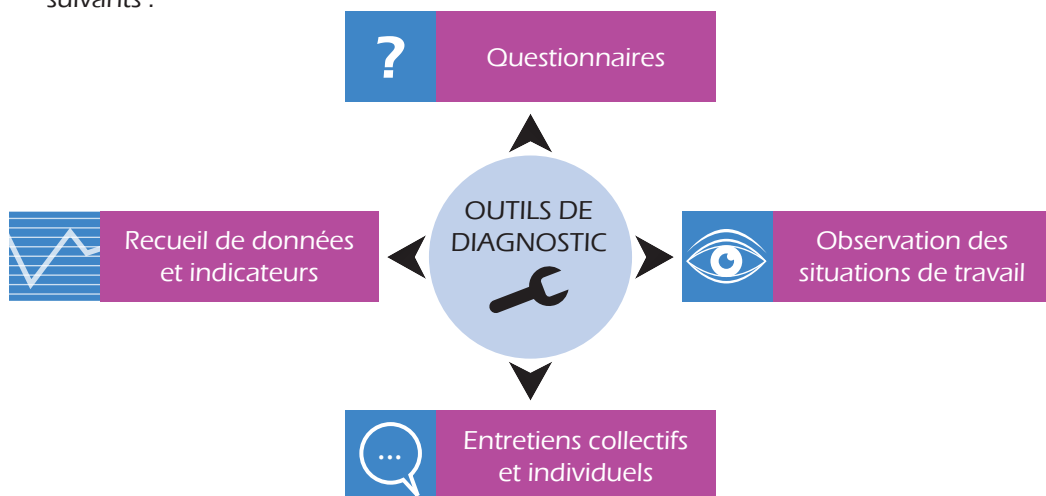
- ▶ Mobiliser des agents.
- ▶ Générer des attentes.
- ▶ Impliquer une intervention externe (compétences spécifiques)

Ne pas engager de plans d'action après un diagnostic peut-être en soi générateur de troubles.

### **Les différentes étapes du déroulement d'un diagnostic :**

- 1 Préparer le diagnostic.
- 2 Réaliser les investigations.
- 3 Exploiter les informations recueillies.

Les **différents outils** permettant d'établir un diagnostic approfondi sont les suivants :



Restituer le diagnostic est indispensable. Il s'agit de revenir vers les agents et en particulier ceux qui ont été sollicités dans le diagnostic.

Elle peut amener à communiquer sur des difficultés restées jusqu'à présent dans le déni ou à remettre en cause les hypothèses de départ.

**La restitution des résultats aux agents doit remplir au moins trois objectifs :**

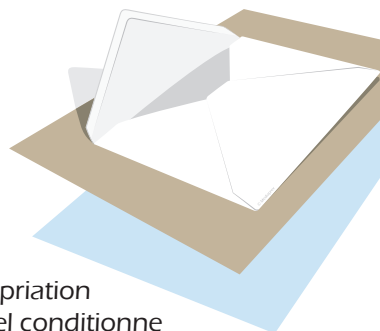
- 1 Informer les agents sur l'avancée de la démarche.
- 2 Rendre compte des principaux résultats tels que le niveau d'exposition des agents aux RPS et les principaux facteurs de risques.
- 3 Inciter à être acteur des futures étapes en prenant des engagements pour que ce diagnostic débouche sur un plan d'action.

Cette restitution doit être faite avec précaution.

Il faut préconiser une communication écrite qui pourra prendre la forme d'une synthèse des résultats en fonction des contextes (affichage, courrier, intranet...).

Un rapport écrit gagnera à être accompagné de présentations orales.

La préparation de la restitution est importante, car l'appropriation des résultats par la direction, l'encadrement et le personnel conditionne la recherche et la mise en œuvre de solutions.



## 6.4 L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ACTION

1

2

3

4

5

Il est important de définir des actions à court et à moyen terme et d'initier ces actions rapidement afin que les salariés et les managers constatent des changements.

Il est important de donner de la visibilité aux actions.

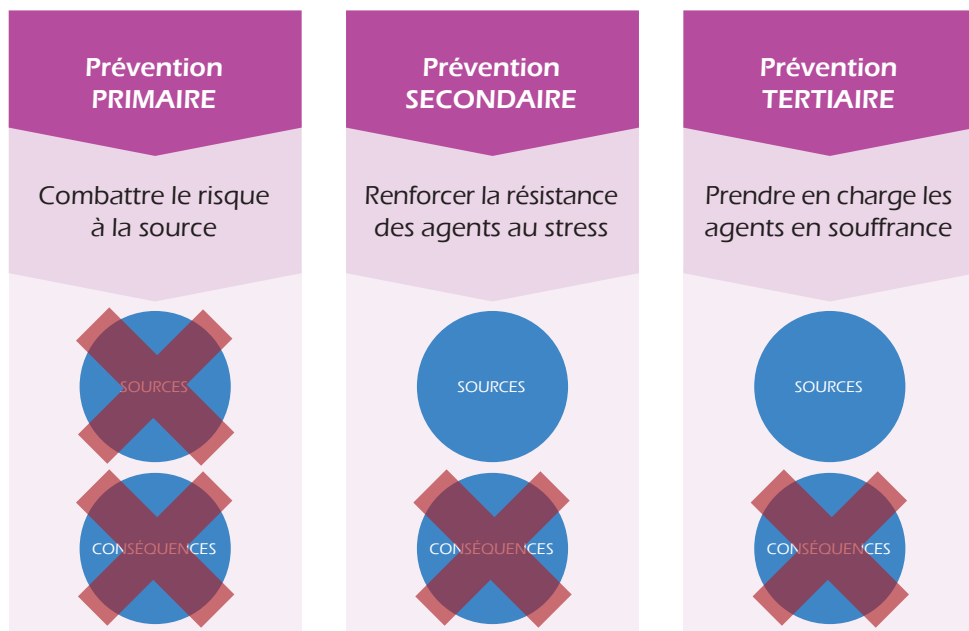
Les propositions sont faites par le comité de pilotage, transmises à la direction qui procède aux arbitrages et décide la mise en œuvre du plan d'action qui fera l'objet d'un suivi.

Comme toute démarche de prévention, une phase d'évaluation des résultats est nécessaire.

Elle permet de vérifier la mise en place et le bon fonctionnement des mesures prises, voire de les réajuster.

Les actions à mettre en œuvre pour prévenir les RPS dépendent des facteurs de risques psychosociaux relevés lors du diagnostic. Cependant, pour une prévention à la source, il est généralement nécessaire d'agir sur l'organisation.

**On peut distinguer trois niveaux d'action en prévention dans ce cadre :**



Pour être durables, les actions de prévention doivent être d'abord primaires puis secondaires si nécessaire. Cependant, il peut être nécessaire de réfléchir et d'organiser la prévention tertiaire pour pouvoir assurer la prise en charge d'une victime (signes d'acte suicidaire, crise de nerfs, choc post-traumatique...).



Il s’agit d’assurer une veille et d’apporter des corrections si nécessaire.  
Les indicateurs retenus font l’objet d’un suivi annuel qui permet d’alimenter la mise à jour du DUERP.  
L’évaluation des RPS s’inscrit ainsi dans la durée.

## 7. LES OUTILS DE DÉPISTAGE DES RPS

### 7.1 LES INDICATEURS CONCERNANT LES RPS

Les indicateurs peuvent permettre de légitimer un projet de prévention des RPS, mais également de suivre l’évolution du projet et l’efficacité des mesures de prévention.  
La construction et l’analyse d’indicateurs se situent en amont d’un diagnostic des RPS. C’est le résultat de cette première analyse qui motivera ou non l’approfondissement du diagnostic.

On peut distinguer deux familles d’indicateurs :

LES INDICATEURS LIÉS AU FONCTIONNEMENT DE L’ÉTABLISSEMENT	LES INDICATEURS LIÉS À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS
Temps de travail	Accidents de travail
Mouvement du personnel	Maladies professionnelles
Activité de l’établissement	Situations graves
Relations sociales	Situations dégradées
Formation/rémunération	Stress chronique
Organisation du travail	Pathologies diagnostiquées et prises en charge
	Activité du service de santé au travail

Généralement, la majorité des informations est présente dans l’établissement (bilan social, procès-verbaux CSE, outils de suivi de la production...).

D'autres sont à rechercher ou à produire par le médecin du travail, l'infirmière, le service RH...

### PRÉCAUTIONS POUR ÉVITER DES DÉRIVES

Pour résumer, les indicateurs doivent :

Être fixés  
collégialement

Faire l'objet  
d'une analyse

Être  
représentatifs de  
l'établissement

Être suivis  
dans le temps

## 7.2 L'OBSERVATION DE SITUATION DE TRAVAIL

Cette technique d'enquête permet de se centrer sur le travail tel qu'il est réalisé et non de se limiter au prescrit de l'employeur. C'est une méthode dans laquelle le travailleur ne verbalise pas toujours ce qu'il fait ni comment il le fait.

Elle permet de repérer ce que le travailleur n'évoque pas (par habitude ou qui ne leur semble pas suffisamment intéressant).

L'observation permet de mieux tenir compte de l'environnement ainsi que des contraintes physiques du travail.



### POUR RÉALISER DES OBSERVATIONS PERTINENTES, IL EST NÉCESSAIRE DE :

**Privilégier  
des observations  
après les entretiens**  
(de manière  
très ciblée pour  
approfondir, vérifier,  
compléter certains  
points).

**Réaliser en amont  
une grille  
d'observation.**

**Privilégier  
l'observation directe**  
(bien adaptée  
à la démarche de  
prévention RPS : les  
pratiques sont  
observées au moment  
de leur déroulement,  
le consentement des  
agents à la présence  
de l'observateur est  
demandé).

Néanmoins, la réalisation d'observation de situation demande du temps pour saisir la diversité des activités. De plus, dans certaines activités, l'observation peut ne pas apporter d'éléments concrets.

## 7.3 LES QUESTIONNAIRES

Le questionnaire permet d'une part de prendre en compte une situation de travail à travers la perception des opérateurs selon une échelle de mesures validées scientifiquement et d'autre part de révéler les facteurs de risques propres à chaque unité de travail.

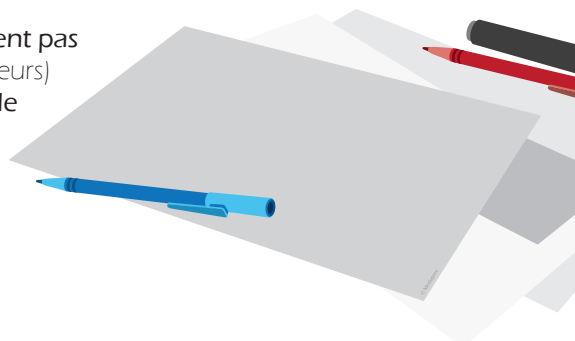
### LE QUESTIONNAIRE A NOTAMMENT POUR INTÉRÊT

- ▶ De produire des données sur le point de vue des agents.
- ▶ De manifester la prise en compte de la problématique RPS (ce type de diagnostic à travers les chiffres et diagrammes est un gage de rigueur et d'objectivation).
- ▶ De faire participer tous les collaborateurs.
- ▶ De traiter rapidement les réponses et de hiérarchiser les facteurs de RPS.

### Les limites du questionnaire

Le questionnaire ne convient généralement pas à une petite structure (moins de 50 travailleurs) pour des questions de confidentialité et de fiabilité statistique.

Le niveau d'analyse reste très global et doit être formulé de manière à pouvoir s'adresser à tous.



## 7.4 LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

### LES INTÉRÊTS DES ENTRETIENS

- ▶ Accéder au vécu des agents dans sa complexité.
- ▶ Mettre en évidence les mécanismes par lesquels les facteurs de risques peuvent mettre en difficulté les agents en articulant organisation du travail, parcours individuels, etc.
- ▶ Pour les entretiens individuels, cela favorisera l'expression de l'agent.
- ▶ Pour les entretiens collectifs, cela permettra de favoriser les échanges sur les différentes façons de réaliser le travail.

## Les limites du entretiens

La disponibilité de ressources (ils durent entre 1 et 2 heures).

Ils doivent être conduits par des personnes formées et expérimentées, de préférence extérieures à l'établissement concerné.



## 8. L'INTÉGRATION DES RPS DANS LE DOCUMENT UNIQUE

### 8.1 LES RPS ET LE DOCUMENT UNIQUE

#### Les enjeux de l'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à répertorier les différents risques présents dans la structure. Cette étape est cruciale, elle est le socle d'une politique de santé et de sécurité au travail. Seule la connaissance des risques présents dans la structure permet d'envisager les mesures de préventions afin de les supprimer ou les réduire.

Pour garantir sa réussite, l'évaluation des risques professionnels doit être une démarche collective et structurée.

Le résultat de l'évaluation est retranscrit dans un document nommé «Document Unique».

#### L'ÉVALUATION PERMET DONC DE

Réaliser  
un « audit » de la  
situation initiale.

Contribuer à  
l'élaboration d'un  
plan d'action.

Mener à bien  
une politique de  
santé et de sécurité  
au travail.

#### Les références réglementaires

Le législateur a intégré la prévention des RPS, au cœur même du Code du travail. Ainsi, l'article L4121-1 du Code du travail prévoit que :

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



Dans ce cadre, l'employeur doit impérativement intégrer la prévention des RPS dans son évaluation des risques et le Document Unique associé.

### **L'évaluation des risques répond à une obligation réglementaire.**

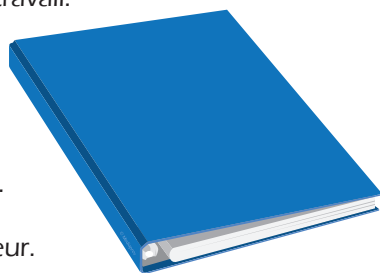
En effet l'article L4121-3 du Code du travail détaille les conditions d'évaluation et de mise en œuvre des actions de prévention suivant celle-ci.

L'évaluation des risques professionnels (couramment appelée EVRP) doit comporter un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail.

Cette obligation d'évaluation est également accompagnée d'une obligation de retranscription (Article R4121-1 du Code du travail).

L'employeur doit donc retranscrire et mettre à jour le résultat de cette évaluation dans un document unique.

Il n'existe pas de modèle type, la forme de celui-ci peut être électronique ou manuscrite, au choix de l'employeur.



#### **NOTE**

Concernant les risques psychosociaux, étant donné que toute structure peut se retrouver confrontée à un moment donné à ce risque, le Document Unique doit logiquement intégrer de manière systématique ce risque.

La mise à jour de ce document doit en outre être réalisée au moins chaque année, lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ou lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

## **8.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE**

### **Les différentes étapes**

L'évaluation des risques s'inscrit dans une démarche projet.

#### **CELLE-CI SE DÉCOMPOSE EN DIFFÉRENTES ÉTAPES :**

- 1 Préparer l'évaluation.
- 2 Identifier les risques.
- 3 Classer les risques.
- 4 Proposer des actions de prévention.
- 5 Suivre et mettre à jour le document.

Avant de se lancer dans la démarche d'évaluation, il est important de cadrer cette dernière.

Une réunion préparatoire permet de définir des points essentiels comme les participants au(x) groupe(s) de travail, le choix de la méthode à utiliser, le budget alloué, le temps consacré...

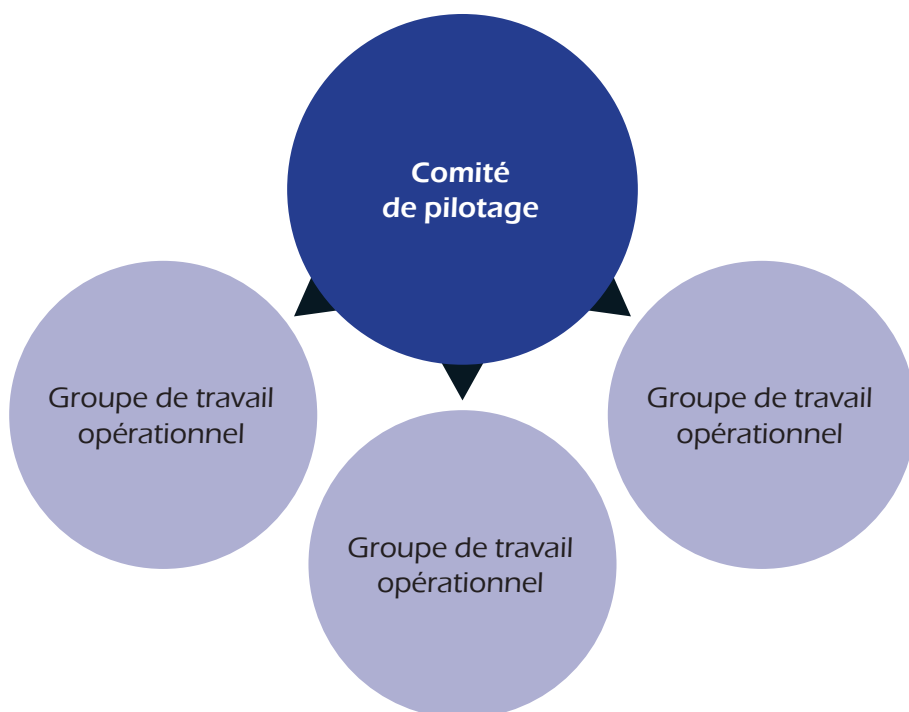
L'efficacité du groupe de travail repose sur ses compétences variées, celui-ci doit rassembler tout un ensemble d'acteurs ayant des champs de compétences différents (membres de la direction, responsables de service, membres représentants du personnel, médecins de prévention, employés, animateurs en prévention...).

## NOTE

**Il est également possible de faire appel à des ressources externes :**

- Organisme de conseil
- Intervenant en Prévention des Risques Professionnels...
- Centre de gestion

Dans les services étendus, il peut être conseillé de mettre en place  
**plusieurs types de groupes de travail :**



Une fois les groupes composés, il est utile de définir  
**la méthode de travail :**

Choix des outils

Délais de réalisation

Définition des différentes unités de travail (service, bâtiment, poste de travail, interventions...)

### Définition d'une unité de travail

La notion d'unité de travail doit être comprise au sens large.

Pour la définir, on pourra prendre en compte différents types de critères (personnel, médecins de prévention, employés, animateurs en prévention...).

Un critère  
géographique

Un critère  
de métier ou  
de poste

Un degré  
d'autonomie...

Il doit avant tout prendre en compte les spécificités du service.

## 2 L'IDENTIFICATION DES RISQUES

L'identification des risques consiste à repérer les dangers présents et déterminer le degré d'exposition des travailleurs face à ces dangers.

L'identification se réalise sur la base de visites dans les différents unités de travail, d'entretiens avec les intervenants, de réalisation d'enquête sur la qualité de vie au travail...

(Voir les outils de la partie 7)

Il est laissé le choix à la structure d'utiliser les moyens les plus adaptés à son activité, son environnement et ses spécificités.



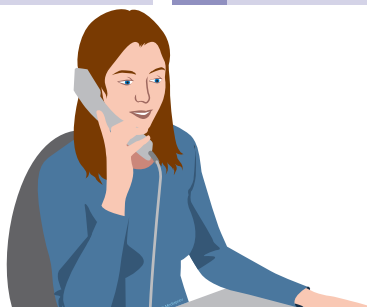
Une fois les différents risques répertoriés, le(s) groupe(s) de travail procède(nt) alors à la hiérarchisation des risques. De nombreuses méthodes existent pour effectuer ce classement. La plupart d'entre elles intègrent dans leurs calculs les notions de fréquences et de gravité pour déterminer le niveau de risque.

### EXEMPLE DE GRILLE DE FRÉQUENCE/GRAVITÉ

GRILLE DE NIVEAU DE FRÉQUENCE		GRILLE DE NIVEAU DE GRAVITÉ	
<b>F1</b>	Fréquence d'exposition faible	<b>G1</b>	Gravité des conséquences mineure
<b>F2</b>	Fréquence d'exposition moyenne	<b>G2</b>	Gravité des conséquences modérée
<b>F3</b>	Fréquence d'exposition forte	<b>G3</b>	Gravité des conséquences significative
<b>F4</b>	Fréquence d'exposition très forte	<b>G4</b>	Gravité des conséquences majeure

Le résultat de cette analyse sera retranscrit dans un seul document communément appelé :

### DOCUMENT UNIQUE



	F	F1	F2	F3	F4
G					
G1		R1	R1	R1	R2
G2		R1	R2	R2	R3
G3		R2	R3	R3	R4
G4		R3	R3	R4	R4

**R1** : Risque mineur

**R2** : Risque secondaire

**R3** : Risque important

**R4** : Risque très important

FICHE 3 - ANALYSE DES RISQUES				DATE	
Activité	Situation(s) de travail à risque	Facteur de risques	Évaluation du risque		
			Fréquence	Gravité	Niveau de risque
Accueil des clients dans l'établissement	Pic d'activité sur des créneaux précis (10h - 12h)	Exigences au travail	F3	G2	R2
			F3	G2	R2
	Agressivité des clients	Exigences émotionnelles	F3	G3	R3
	Manque de temps pour s'occuper convenablement d'un client	Conflits de valeur	F2	G1	R1

#### FRÉQUENCE

La **fréquence** correspond à la durée et la répétition de l'exposition des individus au danger.

#### GRAVITÉ

La **gravité** correspond au niveau de dommage probable d'un accident.

#### RISQUE

Le **risque** est la combinaison de la gravité et de la fréquence (tableau croisé, formule de calcul...).

## NOTE

La forme, le contenu et la méthodologie utilisée peuvent varier en fonction des spécificités de la structure.

D'autres méthodes, plus précises, complètent ces deux notions par la prise en compte de l'accessibilité du risque, ou encore le niveau de maîtrise du risque (prise en compte des mesures de prévention existantes ainsi que de leur efficacité).

### 4

## PROPOSER DES ACTIONS DE PRÉVENTION

La hiérarchisation des risques a donc permis au groupe de travail de déterminer les risques les plus présents et donc les priorités d'actions.

L'étape suivante consiste, en fonction de ce résultat, à proposer des mesures de prévention pour supprimer ou réduire ces risques (Méthodologie similaire aux propositions de mesures de prévention suite à un accident de service).

FICHE MESURES DE PRÉVENTION					
UNITÉ DE TRAVAIL : chargé d'accueil					
R	Facteur de risques	Activités correspondantes	Mesures de prévention possibles		
			Techniques	Organisationnelles	Humaines
2	Exigences au travail	Pic d'activité sur des créneaux précis (10h - 12h)	Mise en place d'un casque sans fil	Organisation d'un système de renvoi d'appel pendant la période de pic d'activité	Renfort d'un deuxième opérateur pendant la période de 10h à 12h

### 5

## SUIVI ET MISE À JOUR DU DOCUMENT

L'évaluation des risques ne doit pas s'arrêter aux propositions. Un suivi accru des mesures de prévention mises en place ainsi que de leur efficacité est nécessaire.

D'autre part, l'évaluation initiale est un point de départ. La mise à jour régulière du document sur la base des indications du Code du travail doit permettre à celui-ci de se parfaire au fil du temps.

## 9. LA PRÉVENTION DES RPS

### 9.1 LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRÉVENTION

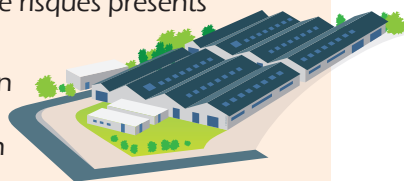
Les actions à mettre en œuvre pour prévenir les RPS dépendent du diagnostic réalisé. Cependant, pour une prévention à la source, il est généralement nécessaire d'agir sur l'organisation.

## PRÉVENTION PRIMAIRE

=  
« PRÉVENIR »

Elle vise à éliminer les facteurs de risques présents dans l'entreprise (à la source).

**Exemple d'actions :** anticipation d'une fusion, création d'un observatoire du stress, définition et suivi d'indicateurs d'alerte...



## PRÉVENTION SECONDAIRE

=  
« RÉDUIRE OU  
CORRIGER »

Elle vise à outiller les salariés, individuellement ou collectivement pour lutter plus efficacement contre le stress et les différents risques.

**Exemple d'actions :** stage gestion du stress, gestion de la violence externe, coaching, relaxation...



## PRÉVENTION TERTIAIRE

=  
« RÉPARER »

Elle vient en aide aux salariés déjà en souffrance psychologique du travail et permet de diminuer la détresse des personnes et d'améliorer leur santé.

**Exemple d'actions :** cellule d'écoute, prise en charge médicale, numéro vert...



## 9.2 LA PRISE EN CHARGE DE COLLABORATEURS EN SOUFFRANCE

En matière de prévention RPS, il est essentiel d'agir en prévention primaire. Cependant, la possibilité de l'apparition d'un évènement indésirable ne peut pas être exclue.

La structure doit donc anticiper la prise en charge d'un collaborateur en souffrance :



- ▶ Signes d'acte suicidaire
- ▶ Crise de nerfs
- ▶ Choc post-traumatique...

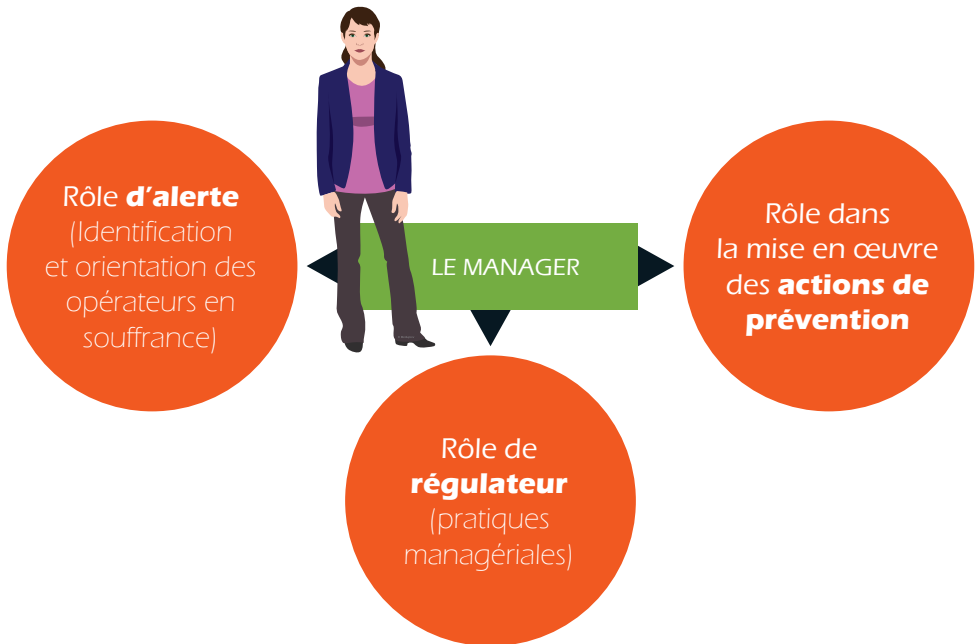
Elle peut prendre la forme d'un protocole, de l'activation d'une cellule crise, de l'organisation d'un accompagnement, de la formation de l'encadrement, de la mise en place d'un soutien psychologique.

Pour être efficace, ces dispositifs doivent être construits en amont de ces évènements.

## 10. LE MANAGER ET LA PRÉVENTION DES RPS

### 10.1 LA PLACE DES MANAGERS DANS LA PRÉVENTION DES RPS

En matière de prévention des RPS, le manager est un acteur clé. En effet, il peut être amené à identifier des signaux d'alerte, orienter des collaborateurs en souffrance, intégrer la prévention dans les contraintes managériale, analyser les situations de travail ou encore proposer des actions de prévention pertinentes.



### 10.2 LES SIGNAUX D'ALERTE

Certaines caractéristiques des situations de travail sont identifiées comme pouvant générer du stress.

**On peut regrouper ces caractéristiques en 5 grandes catégories :**

- ▶ Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu même du travail à effectuer
- ▶ Facteurs liés à l'organisation du travail
- ▶ Facteurs liés aux relations de travail
- ▶ Facteurs liés à l'environnement physique et technique
- ▶ Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise

## Facteur lié à la tâche ou lié au contenu même du travail à effectuer

**Fortes exigences quantitatives**  
(charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...)

**Fortes exigences qualitatives**  
(précision, qualité, vigilance...)

**Difficultés liées à la tâche**  
(monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...)

**Risques inhérents à l'exécution même de la tâche**  
(erreur médicale fatale du chirurgien...)

## Facteur lié à l'organisation du travail

**Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise**

**Imprécision des missions confiées**  
(qu'attend-on de moi ?  
Comment dois-je m'y prendre ?  
Sur quelle base serai-je évalué(e) ?)

**Contradiction entre les exigences du poste**  
(comment faire vite et bien ?  
Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?)

**Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale**

**Nouveaux modes d'organisations**  
(flux tendu, polyvalence...)

**Instabilité des contrats de travail**  
(contrat précaire, sous-traitance...)

## Facteur lié aux relations de travail

**Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques**

**Management peu participatif, autoritaire, déficient...**

**Absence ou faible reconnaissance du travail accompli**

## Facteur lié à l'environnement physique et technique

**Nuisances physiques au poste de travail**  
(bruit, chaleur, humidité...)

**Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail**  
(manque d'espace, éclairage inadapté...)

## Facteur lié à l'environnement socio-économique de l'entreprise

**Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir**

**Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international**



### 10.3 LES LEVIERS D'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE ET DE L'EFFICACITÉ AU TRAVAIL (RAPPORT LACHMAN)

Restitué en 2010, le **rapport LACHMAN** sur le bien-être et l'efficacité au travail permet d'identifier différentes pistes d'amélioration et du bien-être au travail.

En effet, ce rapport s'articule autour de 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail portant aussi bien sur la gouvernance de l'entreprise que sur le management et l'organisation de la vie sociale.

1

L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

2

La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

3

Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

4

Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

5

La mesure induit les comportements.

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

6

Préparer et former les managers au rôle de manager.

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

7

Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

8 Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

9 La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.

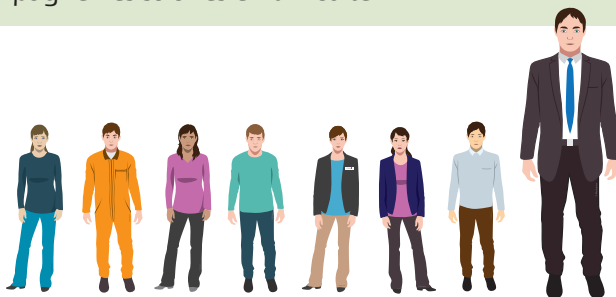
L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

10 Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.

Accompagner les salariés en difficulté.

Extrait rapport LACHMAN

Différentes pistes peuvent être tirées de ce rapport concernant le management et la gouvernance.



En voici quelques-unes :

► **Compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants**

La performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable.



La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail. Par exemple le turn over, les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne.

► **Valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance**

Des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social.



► **Définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de reporting**

Cela évite de déresponsabiliser les managers et de réduire excessivement le temps consacré au management des équipes.



► **Atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations**

Chaque salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique, faute de quoi il ne sera pas en mesure de dire quelle est sa place dans l'entreprise.

Dans un organigramme trop exclusivement matriciel, la relation de proximité entre le salarié et son manager immédiat n'est plus garantie. Il ne s'agit pas de renoncer aux organisations en mode projet, mais de maintenir au moins un lien hiérarchique structurant pour le salarié.

► **Réaffirmer les compétences de décision et pas seulement d'exécution du manager de proximité**

Le manager de proximité ne doit pas être simplement une courroie de transmission.

Il doit disposer de marges d'adaptation et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe.

► **Généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles**

Sous la forme de groupes de travail sur le métier ou sur le modèle des anciens cercles de qualité, afin de créer des lieux où développer un retour collectif sur le travail et sur la qualité du métier

► **Systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation**

Y compris dans l'application des process (notamment les ERP) et dans les métiers les plus répétitifs et contraints : à titre d'exemple, une répartition autonome des plages de travail au sein d'une équipe permet d'adapter au mieux la présence de chacun et de ne pas rajouter un facteur de stress par l'imposition d'horaires inadaptés aux contraintes personnelles (déplacements, conciliation avec la vie familiale, modes de garde).



► **Systématiser les possibilités de recours**

Au supérieur hiérarchique de niveau n+2 et à un responsable de ressources humaines de proximité en cas de problème avec le supérieur hiérarchique immédiat (dispositif sur le modèle « one over one »), afin d'agir contre le stress généré par des relations interpersonnelles difficiles.

► **Investir beaucoup plus fortement dans des programmes de formation**

Programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux. Les process et les outils de management ne suffisent pas.



- **Accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager**  
Accompagner cette promotion d'une formation conséquente aux responsabilités sociales et humaines du manager.

### **Les entreprises peuvent développer le collectif de différentes façons**

**Par des marges de manœuvre dans l'organisation collective du travail :** il s'agit de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail.

**Par la valorisation collective de la performance,** en introduisant dans la rémunération variable des managers des critères collectifs et pas seulement individuels.

**Faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain** (par analogie avec les études d'impact environnemental), c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines du changement, y compris les risques psychosociaux et les besoins de compétences, en associant les partenaires sociaux et le management de proximité.

**Enrichir d'un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social** dans la mise en œuvre des restructurations. Dans le cadre des consultations légales et existantes des institutions représentatives du personnel, il serait important d'inclure un volet « santé ».

**Intégrer l'impact humain chez les fournisseurs,** dans les délais de mise en œuvre des décisions économiques.

**Mettre en place des chartes** exigeant des fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de critères sociaux (droit du travail, santé, sécurité).

**Redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail** : la mise en place, à côté des managers, de responsables des ressources humaines de proximité, ou encore l'instauration de temps réservés au dialogue au sein des équipes, en liaison avec les membres des organisations syndicales, peut permettre le repérage des difficultés et le traitement en amont des problèmes.

Extrait rapport LACHMAN

## 11. LA PRÉVENTION DES RPS DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Un changement au sein de l'établissement, de par son impact sur l'environnement ou l'organisation du travail, peut être générateur de RPS.

La manière dont ce changement est conduit au sein de l'établissement permet souvent de minimiser l'impact de celui-ci sur les travailleurs. Aussi, différents principes permettent souvent de prévenir les RPS dans la conduite du changement :

Consulter  
les différentes  
représentations  
au sein de  
l'établissement  
(CSE, CSA/CST.).

Mesurer  
l'impact du  
changement sur  
l'organisation du travail,  
le management,  
les compétences,  
les valeurs...

Adaptater  
le projet  
en fonction des  
différents éléments  
analysés.

Un diagnostic de l'impact du changement sur le travail peut notamment être réalisé à partir de certains outils.

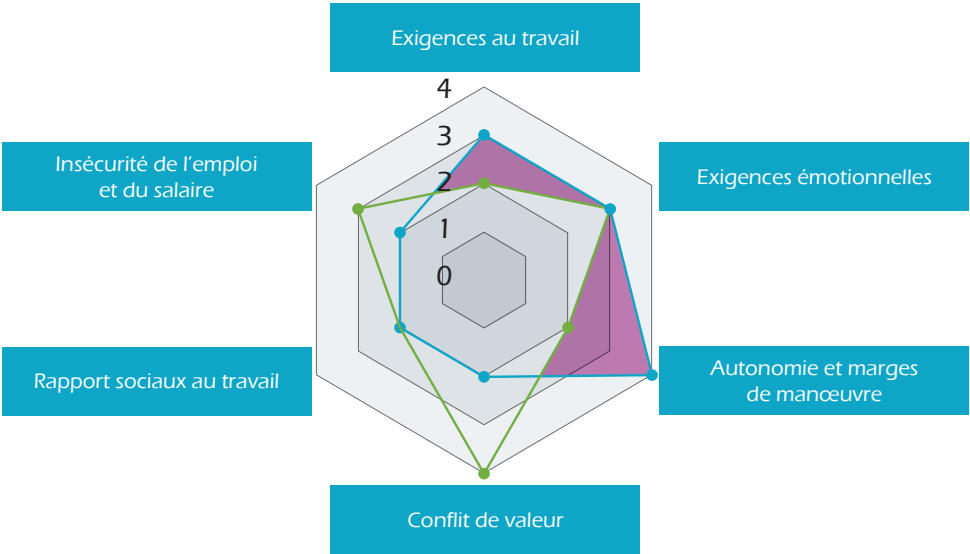
**Exemple d'un outil d'analyse Force/Faiblesse - Opportunités/Menaces (SWOT)**

PRÉSENT FUTUR	Forces	Faiblesses
	Noter les « Forces » de l'organisation actuelle	Noter les « Faiblesses » de l'organisation actuelle
	Opportunités	Contraintes/Menaces
	Identifier les opportunités liées au changement	Identifier les contraintes ou menaces pouvant être générées par le changement

Le groupe de travail en charge de conduire le changement peut également mesurer l'impact du changement sur le travail.

Pour cela, il est important d'intégrer les différentes parties prenantes afin d'obtenir une mesure au plus proche de la réalité.

**Exemple d'une mesure de l'impact du changement à travers l'abaque de Régnier**



Le repérage des différentes contraintes et menaces générées par ce changement doit permettre de les prévenir.

Pour cela, un tableau des contraintes, des ressources et mesures associées permet de prendre en compte ces éléments :

Changement	Contraintes	Mesures de prévention/ Ressources	Observations
Mise en place d'une nouvelle fonctionnalité dans le logiciel	Manque de maîtrise de la nouvelle fonctionnalité	Formation d'une journée des utilisateurs aux nouvelles fonctionnalités	Prévoir la mise à jour du guide d'utilisation

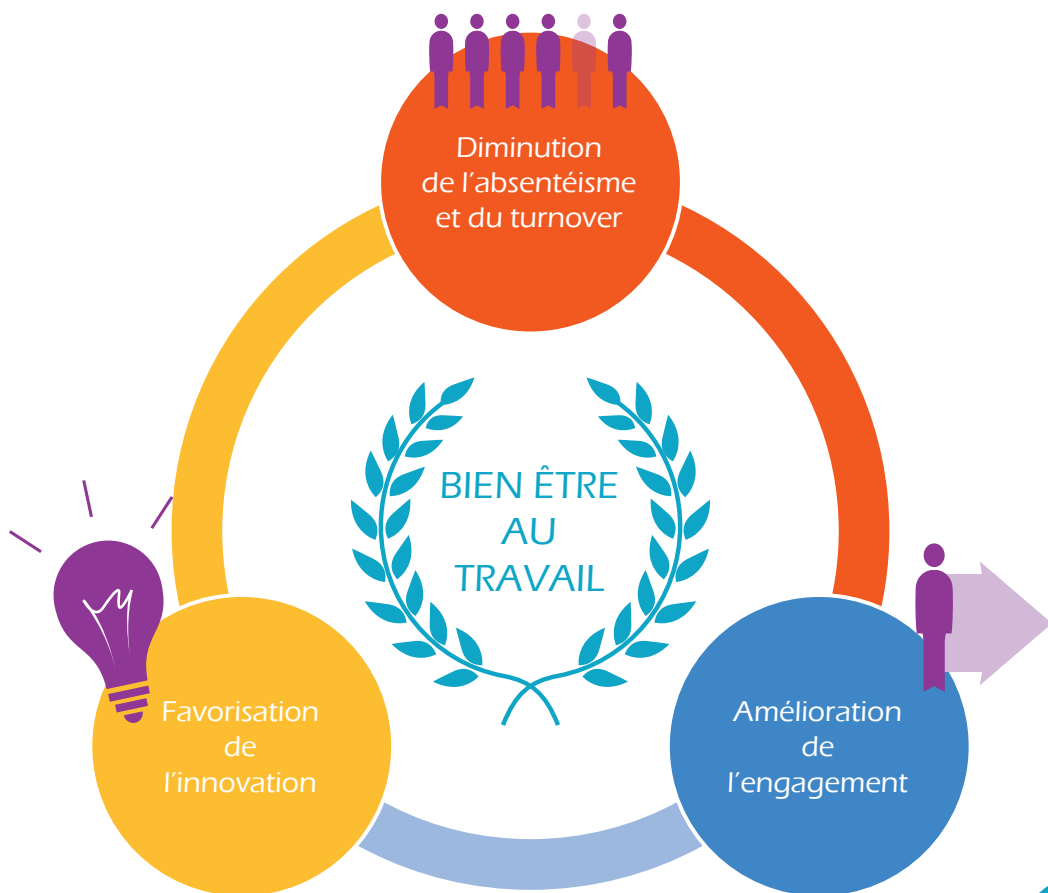
Il est à noter que lors d'un changement, plus celui-ci est perçu par les travailleurs, plus l'impact de ce dernier peut être important. Dans ce contexte, il est d'autant plus important d'intégrer la prévention des RPS dans la conduite du changement.

## 12. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Au-delà de la prise en compte des risques psychosociaux, les structures et les travailleurs sont à la recherche du bien-être au travail. Cette notion de « bien-être au travail » se développe en travaillant sur la **Qualité de vie au Travail**.

Selon l'**Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail** signé en France en 2013, celle-ci « 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 ».

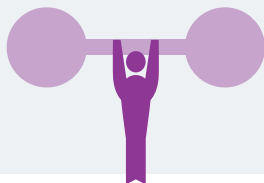
Basée notamment sur une organisation du travail conciliant « les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise », elle est « un des éléments constitutifs d'une Responsabilité Sociale d'Entreprise assumée ».



## 13. 9 CONSEILS POUR AGIR AU QUOTIDIEN

1

**Évaluer**  
la charge de  
travail



2

**Donner de  
l'autonomie**  
à ses salariés



3

**Soutenir**  
ses  
collaborateurs



4

**Témoigner**  
de la  
reconnaissance



5

**Donner  
du sens**  
au travail



6

**Agir** face  
aux agressions  
externes



7

**Communiquer**  
sur les  
changements



8

**Faciliter** la  
conciliation travail  
et vie privée



9

**Bannir**  
toute forme  
de violence





## 14. AUTRES INFOS UTILES

Affichages ou diffusions obligatoires (pour toutes les entreprises) :

Type d'information	Contenu	Mode de communication
Inspection du travail	Adresse, nom et téléphone de l'inspecteur du travail compétent Conditions de communication aux salariés mises en œuvre par l'employeur communiquées au préalable à l'agent de contrôle de l'inspection du travail	Affichage
Service d'accueil téléphonique	Téléphone : 09 69 39 00 00 Demandes d'information et de conseil sur les discriminations et sur les conditions de saisine du Défenseur des droits	Affichage
Médecine du travail	Adresse et numéro de téléphone du médecin du travail et des services de secours d'urgence (pompiers, SAMU par exemple)	Affichage
Consignes de sécurité, d'incendie et avertissement de zone de danger	Consignes incendie selon la norme NF EN ISO 7010 Noms des responsables du matériel de secours et des personnes chargées d'organiser l'évacuation en cas d'incendie	Affichage
Convention ou accord collectif du travail	Avis comportant l'intitulé des conventions et accords applicables dans l'établissement Référence de la convention collective dont relève l'établissement et des accords applicables (précisions sur les conditions de leur consultation sur le lieu de travail)	Par tout moyen
Égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes	Articles L3221-1 à L3221-7 du Code du travail	Par tout moyen
Horaires collectifs de travail	Horaire de travail (début et fin) et durée du repos	Affichage
Repos hebdomadaire	Jours et heures de repos collectifs (si le repos n'est pas donné le dimanche)	Affichage
Congés payés	Période de prise des congés (2 mois avant le début des congés) Ordre des départs en congés Raison sociale et adresse de la caisse des congés payés à laquelle sont affiliés les employeurs d'artistes du spectacle et du bâtiment	Par tout moyen
Harcèlement moral	Texte de l'article 222-33-2 du Code pénal	Par tout moyen
Harcèlement sexuel	Texte de l'article 222-33 du code pénal (et devant les locaux, ou à la porte, où se fait l'embauche) Adresse et numéro de téléphone : - du médecin du travail - de l'inspection du travail et le nom de l'inspecteur compétent - du Défenseur des droits	Par tout moyen
Lutte contre la discrimination à l'embauche	Texte des articles 225-1 à 225-4 du code pénal (et devant les locaux, ou à la porte, où se fait l'embauche)	Par tout moyen
Interdiction de fumer	Interdiction de fumer dans les locaux de l'entreprise	Affichage
Interdiction de vapoter	Interdiction de vapoter dans les lieux de travail fermés ou couverts à usage collectif, sauf exceptions (lieux de travail accueillant du public, par exemple)	Affichage

Type d'information	Contenu	Mode de communication
Document unique d'évaluation des risques professionnels	Conditions d'accès et de consultation de l'inventaire des risques, qui contient les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (avec une mise à jour annuelle obligatoire du document unique)	Affichage
Panneaux syndicaux (selon conditions fixées par accord avec l'employeur)	Panneaux pour l'affichage des communications syndicales pour chaque section syndicale de l'entreprise	Affichage
Travail temporaire	Communication d'informations nominatives contenues dans les relevés de contrat de mission à Pôle emploi et au Directe Droits d'accès et de rectification exercés par les intéressés auprès de Pôle emploi et du Directe	Par tout moyen

### Affichages ou diffusions obligatoires **supplémentaires** (À partir de 11 salariés) :

Harcèlement sexuel	Adresse et numéro de téléphone du référent harcèlement sexuel désigné parmi les membres du comité social et économique (CSE)	Affichage
Panneaux syndicaux (selon conditions fixées par accord avec l'employeur)	Panneaux pour l'affichage des communications syndicales pour les membres du comité économique et social (CSE)	Affichage
Élections des membres de la délégation du personnel (tous les 4 ans)	Procédure d'organisation de l'élection des membres du comité social de l'entreprise	Par tout moyen
Comité social et économique (CSE)	Liste nominative des membres du CSE, indiquant leur emplacement habituel de travail ainsi que leur participation à une ou plusieurs commissions	Affichage

### Affichages ou diffusions obligatoires **supplémentaires** (À partir de 50 salariés) :

Harcèlement sexuel	Adresse et numéro de téléphone du référent harcèlement sexuel (entreprises de plus de 250 salariés)	Affichage
Règlement intérieur	Règles en matière d'hygiène, de sécurité, de sanctions	Par tout moyen
Accord de participation	Information sur l'existence d'un accord et de son contenu	Par tout moyen ou par affichage

### En cas de manquement à vos obligations d'affichage, vous risquez :

- ▶ une amende sanctionnant le défaut d'affichage ;
- ▶ une condamnation à 1 an de prison et 37.500 euros d'amende pour délit d'obstacle si, malgré les demandes répétées de l'inspection du travail suite à un contrôle, vous persistez à ne pas procéder à cet affichage.

Vous pouvez également encourir d'autres sanctions, comme une condamnation pour délit d'entrave au fonctionnement des instances représentatives du personnel ou encore pour faute inexcusable.

Un défaut d'affichage peut donc coûter cher à votre entreprise, d'où l'importance d'une vigilance toute particulière sur ce point.

Si vous n'êtes pas en règle, ne tardez pas à régulariser la situation.

## 15. TESTEZ VOS CONNAISSANCES

- 1 Le CSE/CHSCT contribue à la prévention du harcèlement moral.  
☐ A - Vrai      ☐ B - Faux
- 2 Parmi ces trois termes, lequel correspond à un facteur de RPS ?  
☐ A - Violence interne      ☐ B - Dépression      ☐ C - Crise de larmes
- 3 Le stress correspond :  
☐ A - À un 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.  
☐ B - À des insultes, des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail.  
☐ C - À des formes d'agressions physiques, verbales, insultes, brimades, intimidations ou conflits exacerbés exercées par des personnes de l'établissement.
- 4 Parmi ces mesures de prévention laquelle correspond à une action de prévention primaire ?  
☐ A - Participation du personnel à la création et à l'introduction d'un nouveau logiciel dans le service  
☐ B - Stage de la gestion du stress  
☐ C - Mise en place d'un plexiglas de protection contre les agressions
- 5 Concernant le stress, il convient de privilégier les termes :  
☐ A - Bon stress/mauvais stress      ☐ B - Stress aigu/stress chronique
- 6 Parmi ces mesures de prévention, laquelle correspond à une action de prévention primaire ?  
☐ A - Formation à la gestion du stress  
☐ B - Formation de l'encadrement aux bonnes pratiques en manière de management  
☐ C - Mise en place d'une cellule de crise suite à un événement majeur
- 7 Dans quel document peut-on retrouver le résultat de l'évaluation des risques concernant les RPS ?  
☐ A - Le Document Unique      ☐ B - Le plan de prévention  
☐ C - Le compte rendu de la visite médicale
- 8 Parmi ces trois phrases, laquelle est exacte et la plus exhaustive ?  
☐ A - L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité des travailleurs.  
☐ B - L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.  
☐ C - L'employeur a une obligation de résultat quant à la sécurité et la santé physique et mentale des travailleurs.
- 9 Le stress peut être à l'origine de pathologie(s) comme :  
☐ A - Les maladies cardiovasculaires      ☐ B - Les Troubles MusculoSquelettiques  
☐ C - La Dépression      ☐ D - Toutes les réponses sont correctes
- 10 Quelles mesures de prévention correspondent-elles à des actions de prévention tertiaire ?  
☐ A - Mise en place d'une cellule de crise suite à un événement majeur  
☐ B - Participation du personnel à la création et à l'introduction d'un nouveau logiciel dans le service  
☐ C - Création d'un observatoire du stress



## GUIDE PRATIQUE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

**Conception, réalisation** Mediaprev

**Réimpression** Septembre 2024  
**Imprimé** En France

En vertu de l'article L335-2, toute utilisation frauduleuse et tout détenteur frauduleux seront systématiquement poursuivis, qu'ils soient privés, publics ou organismes publics.

L'éditeur ainsi que tous les auteurs ne peuvent être tenus responsables de l'utilisation ou de l'application par les lecteurs des indications mentionnées dans cet ouvrage.

Ce livre est un support qui vient en appui de la formation dispensée par un organisme ou une association habilités.

