

# **INTEGRATION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DANS LE DOCUMENT UNIQUE**

# A lire avant sur : <http://www.aismtcai.com>

- Actions – Documentation --> RPS
  - RPS, constat et causes
  - Aspects physiologiques du stress
  - La mobilisation dans le travail
  - RPS Encadrement
  - RPS synthèse

# Le cadre légal du D U

- Article R4121-1 du code du travail :
  - L'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 à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3.
  - Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques.
- Article R4121-2 du code du travail :
  - La mise à jour du document unique d'évaluation des risques est réalisée :
    - 1° Au moins chaque année ;
    - 2° Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article L. 4612-8 ;
    - 3° Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

# LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

- En milieu de travail, ce sont les **risques pour la santé mentale, physique et sociale** qui se réfèrent aux aspects de **l'organisation et de la gestion du travail**, ainsi qu'au **contexte social et environnemental**, qui sont susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique.  
(Cox, Griffith et coll. 2000)

Causes



Conséquences

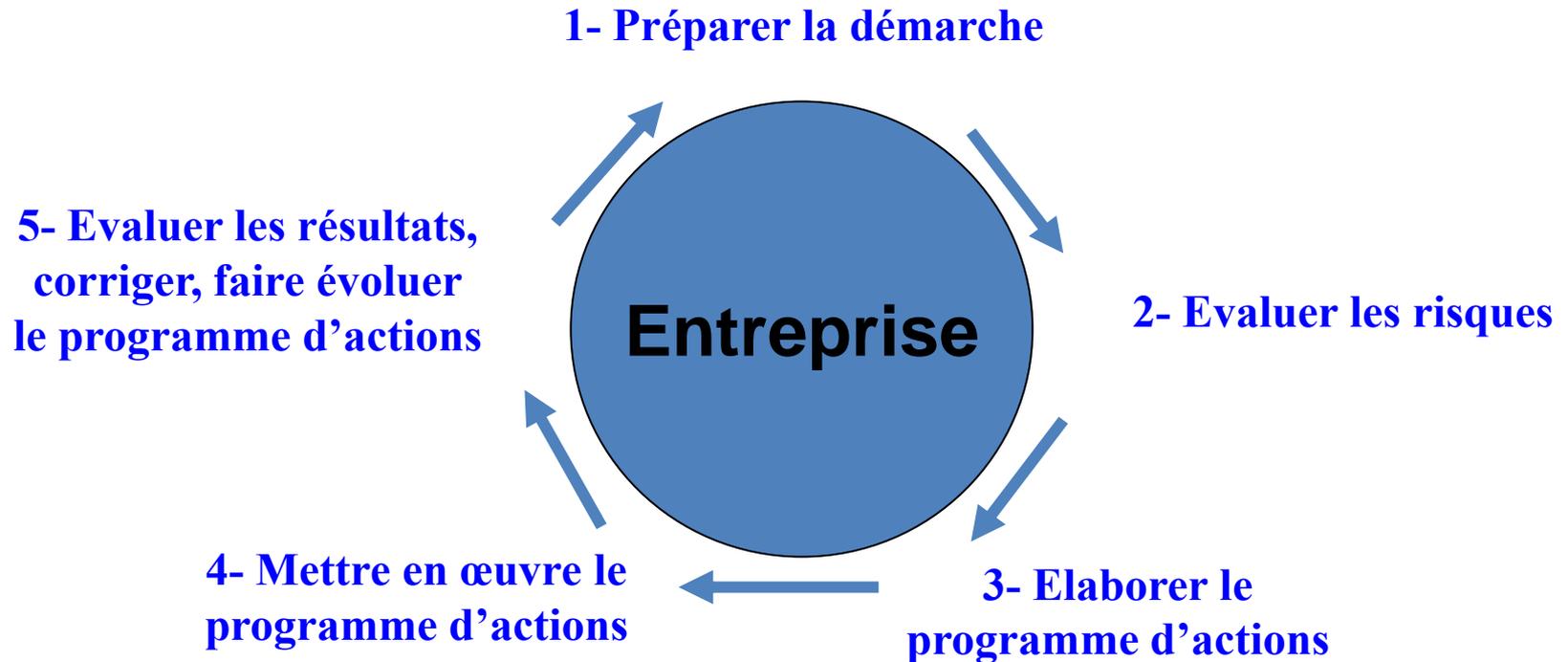
Il est important de distinguer les facteurs de risque de leurs effets (sur la santé physique, mentale et sociale).

- Ils se traduisent par un **mal-être**, une **souffrance mentale et/ou physique**, peuvent aboutir à un épuisement professionnel (burn-out), à des conduites addictives, à des agressions envers autrui ou contre soi-même (suicide),...  **« stress » « souffrance au travail »**

# PRÉ-REQUIS

- Il faut intégrer la santé psychique dans la démarche d'évaluation des risques et initier une dynamique.
- La souffrance au travail n'est pas liée à une fragilité personnelle des opérateurs ni, dans l'immense majorité des cas, au comportement pathologique de l'encadrement. Il faut donc sortir de l'individuel, de la victimisation, de la diabolisation.
- Elle est liée à l'activité de travail même et donc à l'organisation dans son sens large. C'est donc le travail qu'il faut interroger et non la souffrance en tant que telle.
- Chaque entreprise étant unique, la démarche d'évaluation des RPS doit être adaptée à chacune. Mais pour qu'elle soit efficace il faut une volonté réelle de la direction de s'en donner les moyens ainsi que son engagement dans le temps (ce qui nécessite une stabilité de la direction et de l'encadrement...).
- Cette démarche doit être partagée et menée par l'ensemble des partenaires.

- Dans tous les cas :
  - prise de conscience
  - analyse
  - réponse
- Les grandes étapes sont les suivantes :



# **INTEGRATION DES RPS DANS LE D U**

## **Etape 1**

### **Préparation de la démarche**

# L'instance de pilotage

- Il s'agit de réunir les acteurs, de définir les objectifs, la méthode et les moyens.
- Création d'une **instance de pilotage** (comité de pilotage, groupe projet, ...) qui va orchestrer la mise en place de la démarche, en assurer le suivi, tout en informant et conseillant régulièrement la direction.
- Elle est constituée :
  - de ressources internes : chef d'entreprise (seul responsable), ressources humaines, encadrement, membres du CHSCT et / ou délégués du personnel, animateur sécurité, responsable HSE, infirmier, ...
  - si possible de ressources externes : médecin du travail, IPRP du SST, ...

# Le porteur de projet

- Le comité de pilotage va désigner un porteur de projet (pilote), qui va orchestrer la démarche (mise en œuvre, déroulement et suivi).
- Il est mandaté par l'employeur mais en aucun cas ne se substitue à lui pour porter la responsabilité de la prévention des risques professionnels.
- Il doit être en capacité :
  - d'animer un groupe, de valoriser les points de vue,
  - de dialoguer avec les intervenants extérieurs,
  - de formaliser et de synthétiser les échanges en respectant les aspects confidentiels.
- Il faut lui donner les moyens, notamment en temps, pour gérer cette mission, qui ne doit pas s'ajouter à un emploi du temps déjà trop fourni.

# Le pré-diagnostic

- Il s'agit de réaliser un état des lieux.
- Existe-t-il une problématique RPS dans l'entreprise ?
- Plusieurs indicateurs aideront, si besoin, à répondre à la question :
  - taux d'absentéisme, turn over, difficultés à recruter,
  - plaintes individuelles et / ou collectives,
  - conflits,
  - problématiques qualité et / ou sécurité,
  - remontées des instances représentatives du personnel, du CHSCT, de l'encadrement,
  - données du service de santé au travail,
  - ...

- Si les différents acteurs estiment qu'il n'y en a pas ou qu'elle reste modérée, on peut passer à l'étape suivante de la démarche, c'est-à-dire la définition des unités de travail.
- S'ils estiment qu'il existe déjà une situation très dégradée (secteur particulier en crise, rapports sociaux très tendus, ...), il faut peut-être envisager une autre méthodologie avec sollicitation d'un intervenant externe (ergonome).
- Y a-t-il consensus ou divergence entre les différents partenaires ? Si les divergences sont profondes, il y a de fortes chances que la démarche aboutisse à un échec... Il faut d'abord travailler à atténuer ce désaccord avant d'aller plus loin...
- A ce stade de pré-diagnostic, et seulement à ce stade, et seulement s'il y a une divergence relative sur l'existence ou non d'une souffrance au travail, un questionnaire peut être intéressant.
- Dans tous les autres cas, un questionnaire, au mieux ne sera d'aucune utilité, au pire compliquera et entravera la démarche, voire conduira à l'échec.

# Les questionnaires

- Réponse malheureusement souvent immédiate à une problématique RPS.
- Sollicités par les dirigeants car ils parlent le langage des chiffres qui sont fortement valorisés dans les entreprises.
- Faciles d'accès : de très nombreux questionnaires sont disponibles sur Internet, que l'on peut retravailler, croiser, ...
- Les questionnaires les plus classiques (Karazek, Siegrist) datent, pour le premier de la fin des années 1970, pour le second des années 1990. Tous ces questionnaires, et ceux qui y sont apparentés, généralement composés d'un grand nombre de questions, sans hypothèse formalisée, nécessitent un traitement lourd et n'apportent que des résultats avec un niveau de généralité tel (autonomie, soutien social, reconnaissance) qu'on ne peut en tirer de conclusion.
- Il s'agit d'outils faits pour obtenir des connaissances épidémiologiques générales et conçus pour de grandes enquêtes et non pas pour une enquête à l'échelon local. Il n'ont donc aucun intérêt dans un espace limité (entreprise) et sont par ailleurs complètement dépassés.

- Par exemple, le Karazek a été fait pour étudier une organisation professionnelle qui n'a plus rien à voir avec notre époque. Dans ce questionnaire, les cadres et autres professionnels sont traités comme les O.S. de chez Renault, alors que la question d'autonomie n'a pas le même sens chez les O.S., les employés des services, les cadres, ..., qui ne répondront pas de la même façon au questionnaire car vivant des situations très différentes. C'est ainsi que des ingénieurs de très haut niveau, travaillant dans une société informatique (conception de logiciels, ...), disposant d'une autonomie maximale, organisant leur emploi du temps en toute liberté (forfait jours), sont pourtant en énorme souffrance : « on fait de la m.... ».
- S'il se montrent capables de repérer l'existence de problèmes dans le domaine du risque psychosocial, les questionnaires sont cependant incapables d'en diagnostiquer de façon précise la cause ni d'en définir avec exactitude la réponse à apporter. Ils vont faire surgir des interrogations sans être capables d'apporter des réponses à ces questions.

- Dans le cadre de notre pré-diagnostic, si on est amené à faire un questionnaire, celui-ci sera bref, comportant quelques questions « administratives » (atelier, fonction, CSP, ...) pour éventuellement hiérarchiser les interventions, et une ou quelques rares autres questions concernant le ressenti des opérateurs, pour avoir un « instantané » de la situation. Ne pas en attendre plus, ne pas rechercher des « causes », des « explications », ...
- Le comité de pilotage doit préalablement informer et sensibiliser l'ensemble des salariés. Il faut garantir un respect absolu de l'anonymat, uniformiser les conditions de recueil, obtenir une participation massive des salariés. L'idéal est que l'analyse des questionnaires soit réalisée par le service de santé au travail.
- Les résultats sont ensuite discutés au niveau du comité de pilotage et diffusés à l'ensemble du personnel.

# Les unités de travail

- 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 ou à des situations de travail présentant les mêmes caractéristiques. D'un point de vue géographique, l'unité de travail ne se limite pas forcément à une activité fixe, mais peut aussi recouvrir des lieux différents (manutention, chantiers, transports, ...). Définir les unités de travail revient à découper virtuellement l'entreprise en plusieurs ensembles. Chaque ensemble regroupe des salariés qui sont exposés à des risques similaires ou qui rencontrent des conditions homogènes d'expositions aux risques.
- Le comité de pilotage doit réfléchir sur la définition de ces unités de travail. Faut-il reprendre les unités de travail déjà existantes dans le D. U. ? Il peut être judicieux, en effet, dans ce cadre particulier des RPS, de travailler sur de nouvelles unités.
- Quelle est la place de l'encadrement dans ces unités de travail ? Est-il réparti dans celles-ci ou est-il déjà défini comme unité de travail distincte ? Sa place particulière, ses spécificités, problématiques et difficultés propres font qu'il y a grand intérêt, et pour l'entreprise, et pour lui, à l'individualiser.

# Le groupe de travail

- Création d'un groupe de travail (ou de plusieurs en fonction des unités de travail et de l'importance de l'entreprise), nommé, mandaté, missionné et placé sous la responsabilité de l'employeur.
- Il est multi-hiérarchique et multi-métier. Ses membres, volontaires, connaissent les métiers de l'entreprise et peuvent donc partager une expérience sur tous les métiers et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.
- Il comprend :
  - le porteur de projet, qui l'anime,
  - l'infirmière,
  - des représentants du CHSCT,
  - des salariés,
  - des membres de l'encadrement,
  - une compétence particulière si besoin.
- Il s'agit là aussi de bien définir les moyens qui lui seront nécessaires, notamment en temps, pour mener à bien ses analyses.

- Le comité de pilotage définit ensuite un échéancier des interventions en milieu de travail, des restitutions et synthèses.
- Il organise l'information de tous les acteurs de l'entreprise, sans oublier le médecin du travail, afin d'obtenir leur participation active.
- A ce stade, et avant de passer à l'étape suivante, il est préférable que les membres du comité de pilotage et du ou des groupes de travail aient une formation générale sur les RPS, pour que tous aient le même langage, que le même mot ait la même signification pour tous, que la démarche soit bien comprise de tous.
- Une deuxième formation, s'adressant plus particulièrement aux membres du groupe de travail, leur apportera les connaissances nécessaires sur les modalités d'intervention et d'analyses. Objectif : devenir capable de mettre en évidence des situations à RPS, d'identifier des situations-problème, de pouvoir estimer l'impact de ces situations à risque et de les prioriser.
- Un intervenant extérieur pourra accompagner utilement l'entreprise via la mise en place d'une formation – action visant à l'autonomie complète de l'entreprise pour l'évaluation des RPS.

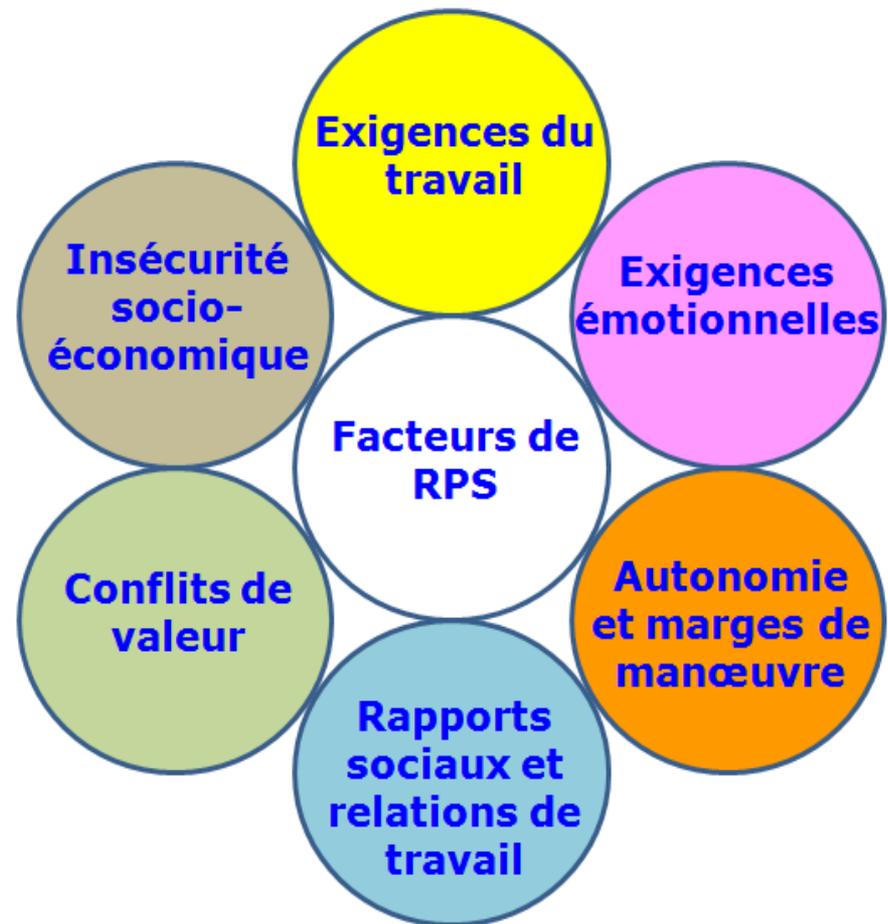
# **INTEGRATION DES RPS DANS LE D U**

## **Etape 2**

### **Evaluation des risques**

# Les facteurs de RPS

- L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux se fait en se basant sur le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé (« Rapport Gollac ») - 2011.
  - *Philippe Askenazy, Christian Baudelot, Patrick Brochard, Jean-Pierre Brun, Chantal Cases, Philippe Davezies, Bruno Falissard, Duncan Gallie, Michel Gollac, Amanda Griffiths (membre associée), Michel Grignon, Ellen Imbernon, Annette Leclerc, Pascale Molinier, Isabelle Niedhammer, Agnès Parent-Thirion, Daniel Verger, Michel Vézina, Serge Volkoff, Annie Weill-Fassina.*



# Les exigences du travail

- Fortes exigences quantitatives :
  - charge de travail,
  - rendement,
  - masse d'informations à traiter,
  - ...
- Fortes exigences qualitatives :
  - précision,
  - qualité,
  - vigilance,
  - ...
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence, ...)

- Fortes exigences temporelles :
  - durée du travail,
  - pression temporelle,
  - organisation du temps de travail (travail de nuit, travail en équipes alternantes, extension de la disponibilité),
  - inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale.
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche.
  - ex : erreur médicale fatale du chirurgien
- Trop ou pas assez de responsabilité, sous-utilisation des compétences.
- Absence de planification des tâches ou répartition inégale des tâches.

- Complexité du travail.
- Caractéristiques de la tâche :
  - monotonie,
  - répétition,
  - fragmentation,
  - ...
- Imprécision des missions confiées :
  - qu'attend-on de moi ?
  - comment dois-je m'y prendre ?
  - sur quelle base serai-je évalué(e) ?
- Exigences contradictoires :
  - comment faire vite et bien ?
  - qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?

# Les exigences émotionnelles

- Relations et tensions avec le public.
- Survenue de violences externes. Entre le tiers et la moitié des agressions par l'extérieur sont liées à une organisation du travail déficiente qui entraîne le mécontentement des sujets extérieurs qui agressent un opérateur qui n'y peut rien...
- Contact avec la souffrance, avec des personnes en situation de détresse.
- Devoir cacher ses émotions.
- Nécessité de faire face à la peur (de l'accident, de la violence, de l'échec) et de maîtriser celle-ci.
- Devoir calmer des gens.
- Facticité des émotions.

# Autonomie et marges de manœuvre

- « Avoir de la marge de manœuvre, c'est pouvoir développer des stratégies de régulation pour faire face à la variabilité du travail » (Coutarel et Petit, 2013).  
« Possibilité ou liberté dont dispose un travailleur pour élaborer différentes façons de travailler afin de rencontrer les exigences de production, et ce, sans effet défavorable pour sa santé » (Durand et al, 2008).
- Procédures rigides (protocoles, ...), pas de possibilité de prévoir ou de pouvoir anticiper.
- Impossibilité de déployer ou de développer ses propres compétences.
- Imprévisibilité du travail.
- Manque de participation aux décisions, impossibilité de donner son avis ou d'exprimer ses attentes vis-à-vis du travail.
- ...

# Rapports sociaux et relations de travail

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques.
- Management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
- Absence de reconnaissance du travail accompli.
- Problèmes avec les clients, le patron, les collègues (rejet du collectif).
- Discrimination à cause du sexe, de la race, de la religion, ...
- Pas de démarche d'intégration des nouveaux arrivés.
- Violence au travail (agressions verbales, physiques), harcèlement.
- Pathologie des rapports sociaux : harcèlement moral, sexuel, discrimination, violence interne, ...
- ...

# Conflits de valeur

- Conflits éthiques : devoir faire des choses que l'on désapprouve.
- Qualité empêchée : ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité.
- Travailler de façon non conforme à sa conscience professionnelle : sentiment d'inutilité du travail.

# Insécurité socio-économique de l'entreprise

- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international.
- Contraintes environnementales.
- Mauvaise santé économique de l'entreprise, incertitude sur son avenir, insécurité de l'emploi.
- Rythme d'innovations plus rapide (technologies, organisation du travail, ...), sentiment d'une évolution des conditions de travail imprévisible et néfaste.
- Avenir du métier incertain, peur de devoir changer de qualification ou de métier, de ne pas avoir la capacité à faire le même travail jusqu'au départ en retraite.
- Espoir de promotion limité.

- Salaire insuffisant, risque de voir baisser ses revenus .
- Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance, ...).
- Nuisances au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, risque chimique, risque traumatique, ...).
- Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage, ...).
- Etc.

# Les outils

- Il existe suffisamment d'outils pour permettre à toute entreprise d'évaluer ses RPS, d'autant que l'on peut (et doit) les adapter à ses caractéristiques .
- L'évaluation ne se fait pas dans un bureau, en se basant sur ce que l'on croit connaître du travail (travail prescrit), ou en remplissant un questionnaire, mais sur le terrain, au niveau des opérateurs, en les questionnant sur leur activité réelle.
- Elle se fait par les membres du groupe de travail qui va réaliser l'évaluation de chaque unité. Ce sont bien les professionnels de l'entreprise qui analysent et évaluent les situations de travail et non un intervenant extérieur qui est, par définition, ignorant de celles-ci.
- Seul un ou deux membres du groupe de travail interviennent sur une unité de travail. L'analyse consiste en une observation de l'activité, éventuellement en s'aidant de l'utilisation de grilles de questionnement.

# Pour les TPE

<http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil37>

## Faire le point

Une aide pour évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises

OUTIL 08/2013



► Télécharger la grille Excel  
(XLS 1,1 Mo)

Ce document existe uniquement au format électronique

Cet outil, sous la forme d'une grille Excel, permet aux entreprises de moins de 50 salariés de s'interroger sur la présence ou non des RPS en répondant à une quarantaine de questions. Il fournit des clés de compréhension et des pistes d'actions pour les prévenir. Il aide à l'intégration des RPS dans le document unique 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. En outre, il fournit des indications et des pistes pour faciliter l'élaboration d'un plan d'action.

Ce document fait partie d'une démarche d'accompagnement des petites entreprises dans la compréhension et la prévention des RPS, démarche exposée de manière complète sur le site [www.travailler-mieux.gouv.fr/Petites-entreprises.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Petites-entreprises.html)

Cet outil a été décliné pour les structures du secteur sanitaire et social :  
outil "Faire le point sur les risques psychosociaux pour le secteur sanitaire et social"

Pour utiliser la grille, l'exécution de macros doit être autorisée.  
Selon le paramétrage du logiciel Excel, une alerte de sécurité peut s'afficher à l'ouverture de la grille : ne pas en tenir compte



# Faire le point sur les risques psychosociaux pour le secteur sanitaire et social



OUTIL 07/2013



▶ Télécharger la grille Excel (XLS 1,1 Mo)

Ce document existe uniquement au format électronique

Cet outil a été développé pour aider les petites structures (moins de 50 salariés) du secteur sanitaire et social à évaluer les risques psychosociaux (RPS) et à intégrer ces risques dans leur document unique. Il est composé :

- d'une grille sous forme Excel comprenant une quarantaine de questions, à renseigner collectivement (responsable de la structure et salariés). Elle permet de s'interroger et d'identifier la présence ou non d'éventuels RPS dans la structure.
- d'un tableau de résultats qui est généré lorsque l'ensemble des réponses aux questions a été reporté dans l'outil. Celui-ci permet de se situer par rapport aux principaux facteurs de RPS.
- d'une synthèse qui fournit des clés de compréhension et donne les pistes d'actions pour planifier des mesures de prévention des RPS.

Ce document fait partie d'une démarche d'accompagnement des petites entreprises, démarche exposée de manière complète sur le site

[www.travailler-mieux.gouv.fr/Petites-entreprises.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Petites-entreprises.html)

Cet outil est une déclinaison sectorielle de l'outil générique destiné aux entreprises de moins de 50 salariés :

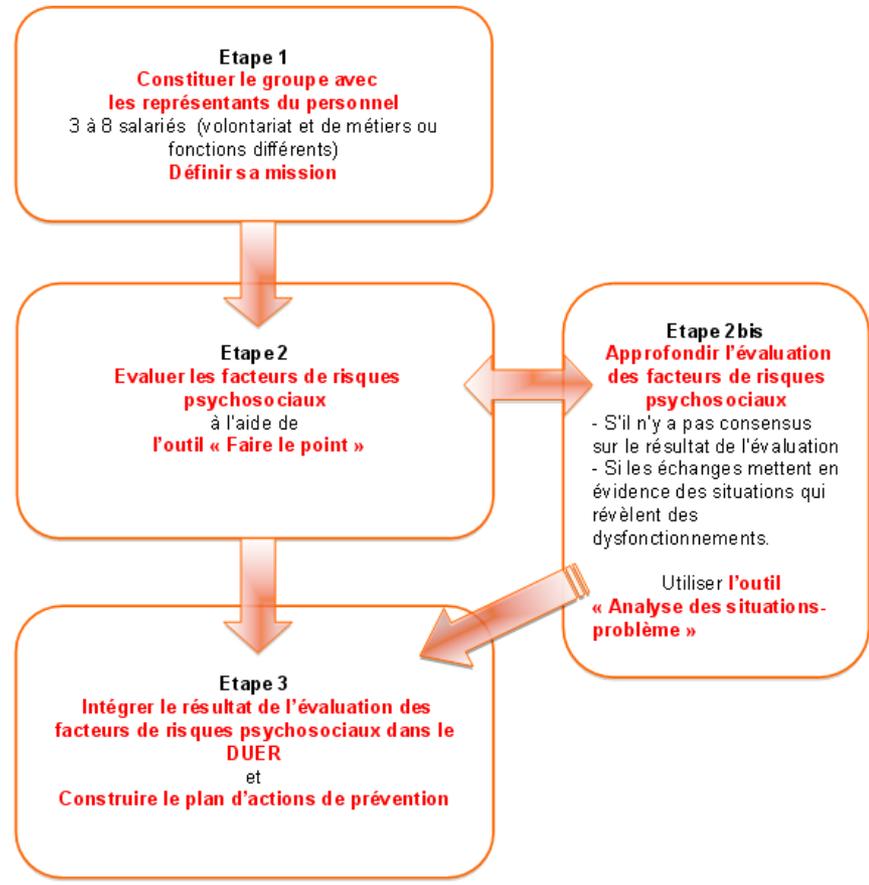
**"Faire le point. Une aide pour évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises"**

# Comment utiliser cet outil ?

Cet outil doit être utilisé dans le cadre d'un dialogue et d'une participation des salariés ou de leurs représentants. Il est important de considérer ce moment d'échange comme une contribution à la prévention des RPS et par conséquent de veiller à lui consacrer le temps nécessaire.

- 1- Imprimer le questionnaire
- 2- Débattre collectivement de chacun des 41 items
- 3- Reporter les réponses choisies pour obtenir le tableau d'évaluation des facteurs de risque
- 4- Lire la note de synthèse en fonction des résultats obtenus
- 5- Elaborer collectivement des pistes d'action en lien avec la situation de l'entreprise

## Schéma général de la démarche



# Pour les entreprises de plus de 50 salariés

<http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140>



Brochure INRS ED 6140



Évaluer les facteurs  
de risques psychosociaux :  
l'outil RPS-DU



- Il n'est pas nécessaire de reprendre tous les éléments de ces grilles, il faut les adapter aux spécificités de l'entreprise.
- Il faut partir de situations de travail qui empêchent de faire un travail de qualité :
  - entre collègues,
  - avec la hiérarchie.
- L'évaluation se fait toujours avec les personnes concernées. L'objectif n'est pas de parler de l'état émotionnel des opérateurs, de leurs griefs, mais de les faire parler de leur travail, des contraintes de celui-ci, de leurs difficultés à réaliser un travail de qualité, de leurs ressources pour y faire face, ...
- Ces observations et analyses peuvent déboucher sur la mise en évidence de situations – problèmes.

- Pour évaluer la gravité, ou le niveau d'intensité des facteurs de risque, tenir compte :
  - des dommages à la santé,
  - des conséquences pour le travail,
  - des conséquences sur les relations collectives.
- La fréquence d'exposition est un critère moins pertinent dans le cadre des RPS :
  - soit le neutraliser, en lui attribuant un note moyenne pour toutes le situations,
  - ou le retravailler à partir du nombre de personnes ou de services susceptibles d'être exposés.

# La situation-problème

- Une situation-problème est une situation de travail où les facteurs de contraintes sont devenus élevés et ont contribué à provoquer un ressenti négatif pour les salariés, avec des conséquences défavorables plus ou moins avérées, pour l'individu et/ou l'organisation. Une situation de travail « normale » est toujours faite de difficultés, de tensions, de contraintes diverses, ..., gérées au mieux par les salariés. La situation-problème est une situation qui excède ce qui peut être géré normalement, une situation de débordement, d'impasse, ..., à l'origine d'un ressenti négatif pour les salariés. C'est une situation qu'il est possible d'inscrire dans le D.U. sans stigmatiser une personne ou des personnes en particulier, parce qu'en général elle se répète et que plusieurs salariés la ressentent de façon négative.
- Elle peut correspondre à la question : « dans quelle(s) situation(s) précise(s) de travail, ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal être, une impression de débordement, d'impasse, ... ? ».

- Cette situation doit être précise, clairement délimitée :
  - une situation concrète de travail,
  - un lieu, un temps qu'on peut délimiter, décrire précisément,
  - des acteurs concernés,
  - des actions dans un contexte donné, que l'on peut décrire,
  - en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concerné(s),
  - et des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance).
  
- Elle n'est pas :
  - une plainte,
  - un contexte global de difficultés, une expression imprécise de stress,
  - un problème général de communication, relations, charge,
  - un jugement, une évocation de « mauvais comportement » de personnes au travail (encadrants, collègues, ...),
  - une solution déjà trouvée (« faudrait... »).

- L'analyse de la situation-problème permet :
  - d'identifier les conséquences de cette situation sur trois champs : la santé des salariés concernés, les collectifs de travail et les résultats du travail ;
  - de repérer les circonstances qui ont conduit à cette situation-problème : causes directes qui dépendent de l'entreprise et sur lesquelles elle a des marges de manœuvre, éventuellement causes indirectes en lien essentiellement avec le contexte socio-économique sur lesquelles l'entreprise n'a pas de marges de manœuvre ;
  - de déterminer les facteurs-ressources, c'est-à-dire les circonstances qui ont aidé ou qui auraient pu aider le salarié à faire face à cette situation ;
  - de mettre en lien les situations à risques psycho-sociaux avec d'autres facteurs de risques professionnels et les caractéristiques des populations salariées ;
  - de trouver des pistes d'actions d'amélioration concrètes.

- Chaque situation de travail dépend de l'organisation de toute l'entreprise. En travaillant une situation où les opérateurs éprouvent une telle impression d'impasse, de débordement ou de conflit, il est possible de dégager des pistes d'actions d'amélioration qui sont plus larges que la situation analysée puisque c'est l'organisation de toute l'entreprise qui est en jeu.
- L'analyse permet de se centrer sur le travail et de traiter les situations de difficultés spécifiques de l'entreprise.
- Elle donne aux salariés la possibilité d'exprimer leurs difficultés à travers des situations précises et concrètes de travail.
- Elle articule différents outils d'analyse du travail que sont l'analyse de données/indicateurs, l'entretien des salariés et les observations de terrain.
- Elle met en évidence des liens et interactions entre les différents services et les métiers de l'entreprise.
- Elle met en évidence des actions d'amélioration en matière de prévention : elle fait émerger les caractéristiques des situations à risques psycho-sociaux. Elle décale du regard porté sur l'individu aux déterminants organisationnels des situations de RPS.

- En agissant sur l'organisation, l'entreprise peut éviter, non pas les difficultés inhérentes au travail, mais les situations d'impasse ou de débordement, sources de risques psychosociaux (RPS).
- Toutes les situations-problème ne seront pas étudiées, car les mesures proposées par le groupe, issues des premières situations analysées, ont souvent un champ de prévention plus large que la situation-problème initiale.
- Deux liens concernant la situation-problème :
  - <http://www.npdc.aract.fr/spip.php?article351>
  - <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/II-2-Approfondir-avec-l-outil.html>
- Leur analyse n'est cependant pas forcément aisée ni évidente, et peut nécessiter l'intervention d'un ergonomiste.

# Parler du travail : Intérêt ?

- Pour les salariés : partager sa façon de voir, trouver des règles « de métier » avec les collègues, faire des propositions d'amélioration, ...
- Pour les cadres : prendre en compte rapidement les difficultés rencontrées par les salariés, mieux voir les conditions dans lesquelles le travail s'effectue, faire remonter les dysfonctionnements, ...
- Pour la direction : avoir une vision du travail tel qu'il est réellement effectué (et pas tel qu'il est prévu), comprendre les écarts avec le travail attendu, fixer des objectifs adaptés, engager des pistes d'amélioration adaptées , rendre possibles les évolutions de pratiques, ...
- Pour tous : dépasser la dimension individuelle pour rechercher les causes de RPS dans l'organisation du travail, renforcer les collectifs de travail, trouver ensemble des solutions, ...

# La restitution des résultats

- La restitution et la discussion se fait d'abord au niveau du groupe de travail. Il faut y mener des discussions à partir de situations concrètes, et permettre d'échanger sur les pratiques.
- Les résultats sont ensuite discutés au niveau du comité de pilotage, puis remis à la direction (si elle n'en fait pas partie).
- Il est impératif ensuite d'en faire un rendu fidèle au CHSCT s'il existe, sinon aux DP, à l'ensemble du personnel et aux ressources externes (service de santé au travail, contrôleur CARSAT, DIRECCTE).

# **INTEGRATION DES RPS DANS LE D U**

## **Etape 3**

### **Elaborer le programme d'action**

# Les 3 niveaux de la prévention



- Le niveau primaire est celui de la réduction des sources de stress. La prévention primaire a pour objectif l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu de travail en agissant directement sur les facteurs pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu.
- La prévention primaire consiste à prévenir les risques psychosociaux au travail en agissant sur leurs causes plutôt que sur leurs conséquences. C'est donc essentiellement à ce niveau qu'il faut agir si l'on veut être efficace.
- Il existe plusieurs leviers pour les actions de prévention primaire :
  - favoriser les processus de régulation,
  - diminuer les facteurs de contraintes,
  - développer les facteurs ressources.
- Ceci nécessite de repositionner le management dans son activité de travail opérationnel en leur redonnant des marges de manœuvre (absence de management sur le terrain = absence de régulation efficace).

- Le niveau secondaire est celui de l'amélioration de la gestion du stress par l'individu. Les programmes de prévention secondaire ont pour but d'aider les employés à gérer les exigences du travail plus efficacement en améliorant ou en modifiant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress. Un exemple de prévention secondaire consiste en la formation à la gestion des clients agressifs, en débriefing d'incidents. La prévention secondaire suppose l'échec ou l'insuffisance de la prévention primaire. Beaucoup d'observateurs estiment que la prévention secondaire tend à fonctionner comme un substitut de la prévention primaire : les entreprises recourent à la prévention secondaire pour s'épargner de remédier aux causes des risques psychosociaux.
- Le niveau tertiaire concerne la réhabilitation et le traitement. Les interventions de niveau tertiaire ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé mentale au travail. C'est donc un constat d'échec de la prévention.

- Inquiètes pour la santé de leurs collaborateurs, certaines entreprises mettent en place des mesures correctives diverses comme l'adhésion à un service téléphonique de soutien psychologique ou distribution aux salariés de « tickets psy », la mise en place d'une cellule d'écoute interne à l'entreprise ou de formations à la gestion du stress. Ces différentes mesures, si elles peuvent passagèrement faire « baisser la pression » ressentie par le salarié, ne constituent pas une démarche de prévention suffisante des risques psychosociaux. L'entreprise ne peut s'exonérer de son obligation de préservation de la santé physique et mentale des salariés en mettant en place ce type de dispositif. En se focalisant uniquement sur le salarié en souffrance sans porter une attention suffisante aux conditions de travail, ces mesures « *font souvent obstacle à la mise en place de mesures efficaces de prévention. En interférant avec la prise en charge par le système de soin, elles peuvent compromettre une prise en charge thérapeutique efficace* ». (Les avis du Conseil Économique, Social et Environnemental, La prévention des risques psychosociaux, Sylvie Brunet, Mai 2013, page 60).

- D'autant que la gestion psychologique du stress, pratiquée dans un nombre croissant d'entreprises, constitue aujourd'hui un juteux marché où interviennent psychologues, masseurs-kinésithérapeutes, et autres praticiens.
- Cette prévention secondaire (formation, relaxation, écoute psychologique, ...), qui peut sembler bénéfique initialement (et qui est agréable), apparaît de plus en plus comme dangereuse si l'on ne fait pas en même temps de prévention primaire : les salariés se culpabilisent car ils n'ont toujours pas les moyens pour faire face et on leur fait remarquer que bien qu'on leur ait appris à s'organiser et qu'ils aient été formés, ils n'arrivent pas à assumer leurs tâches...

- En tenant compte des propositions des groupes de travail, avec le plein accord de la direction et sous son autorité, le comité de pilotage :
  - recherche des solutions avec les personnes concernées. Les solutions envisagées doivent être réalisables.
  - les classe en solutions relevant :
    - du service,
    - de l'entreprise,
    - de l'extérieur ;
  - propose des actions d'amélioration visant à corriger ou réduire les sources de RPS,
  - les hiérarchise et les planifie (qui fait quoi, quand, où, comment, ...),
  - définit les moyens (intervenants extérieurs ?),
  - reporte les actions dans le D.U.

# **INTEGRATION DES RPS DANS LE D U**

**Etapes 4 et 5**

**Mise en œuvre et suivi  
du programme d'action**

- Il faut tester les solutions, les évaluer, puis les garder ou les modifier.
- Permettre de tenir le micro (petites améliorations locales faciles à mettre en œuvre) et le macro (du niveau de l'atelier ou de l'entreprise).
- Assurer une veille.
- Mettre à jour et réviser la démarche d'évaluation lors de tout aménagement des conditions de travail et en cas d'information supplémentaire sur un risque.

# **INTEGRATION DES RPS DANS LE D U**

## **Conclusion**

- Tout employeur doit transcrire et mettre à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. L'évaluation des risques psychosociaux (RPS) en fait partie.
- La démarche d'évaluation associe les différents acteurs de l'entreprise et est conduite par une instance de pilotage et animée par un pilote.
- L'analyse proprement dite est réalisée par un ou des groupes de travail qui vont observer et questionner non la souffrance mais le travail. Quelques outils qui permettent de les aider sont cités dans ce document.
- En fonction de la problématique, de la taille de l'entreprise, il pourra être judicieux de se faire accompagner par une compétence externe (ergonome) qui pourra leur apporter une formation appropriée et une méthodologie adaptée à cette problématique.