

Prévention des risques psychosociaux (RPS)

Carine Pianelli

carine.pianelli@gmail.com

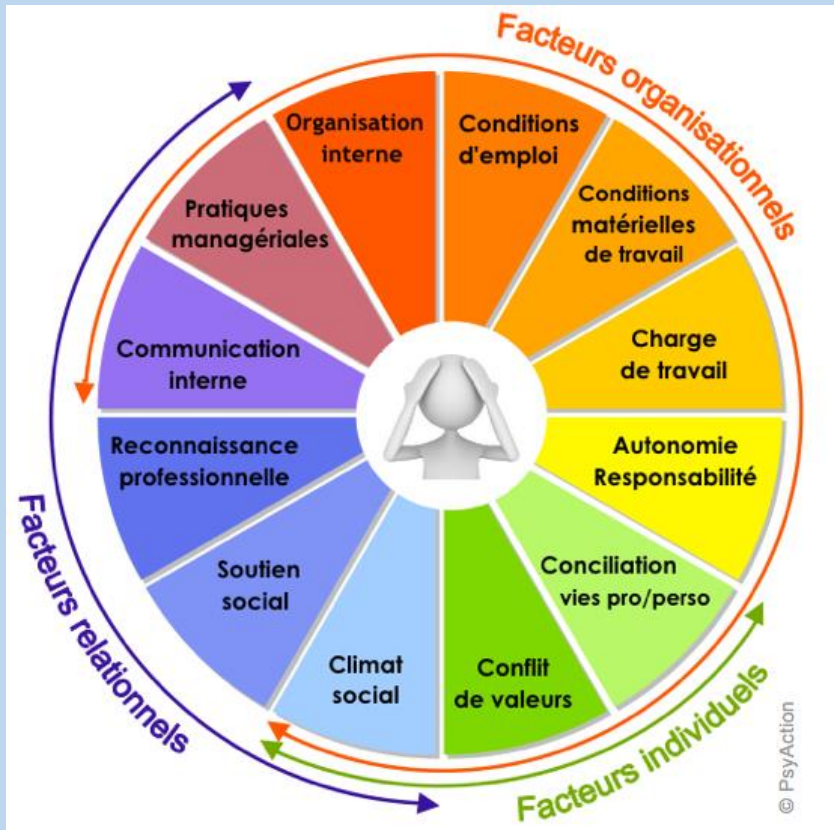
Qu'est-ce que les risques psychosociaux (RPS) ?

Stress – Burnout
Harcèlement moral
Conflits - Violences

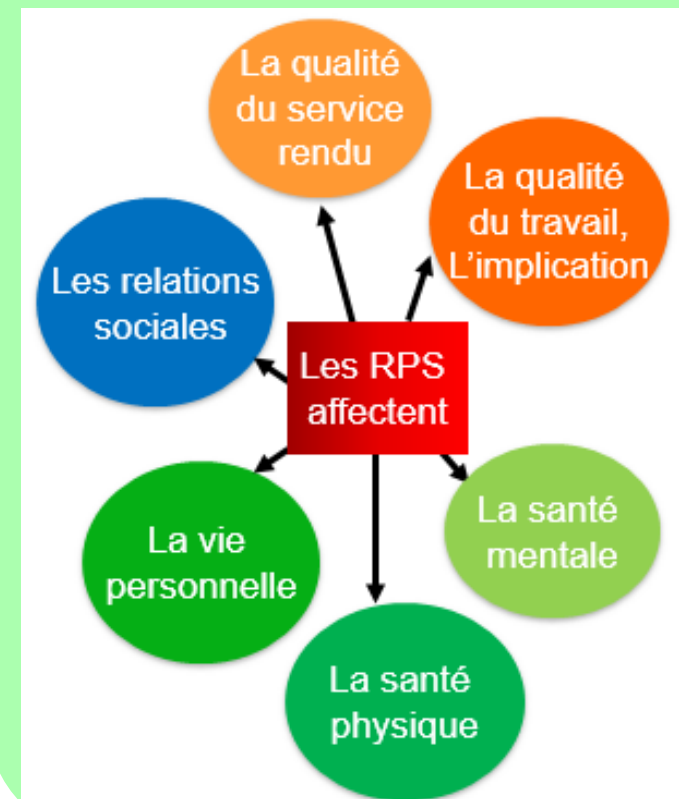
« Risques pour la **santé mentale, physique et sociale**, engendrés par les **conditions d'emploi** et les **facteurs organisationnels et relationnels** susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »

Gollac et al. (2011)

Causes et facteurs de RPS



Conséquences des RPS



Programme des cours

- 1) [Définitions des RPS](#)
- 2) [Les facteurs de RPS](#)
- 3) [Les conséquences des RPS](#)
- 4) [Les 3 niveaux de prévention](#)
- 5) [Les acteurs de la prévention](#)
- 6) [Cadre réglementaire des RPS](#)
- 7) [Fonctionnement des différents RPS : Stress, Burnout, Conflits, Harcèlement](#)
- 8) [La conduite du changement](#)
- 9) [Les étapes d'une démarche de prévention collective des RPS](#)
- 10) [Bibliographie / Webographie](#)

PARTIE 1 – DEFINITION DES RPS

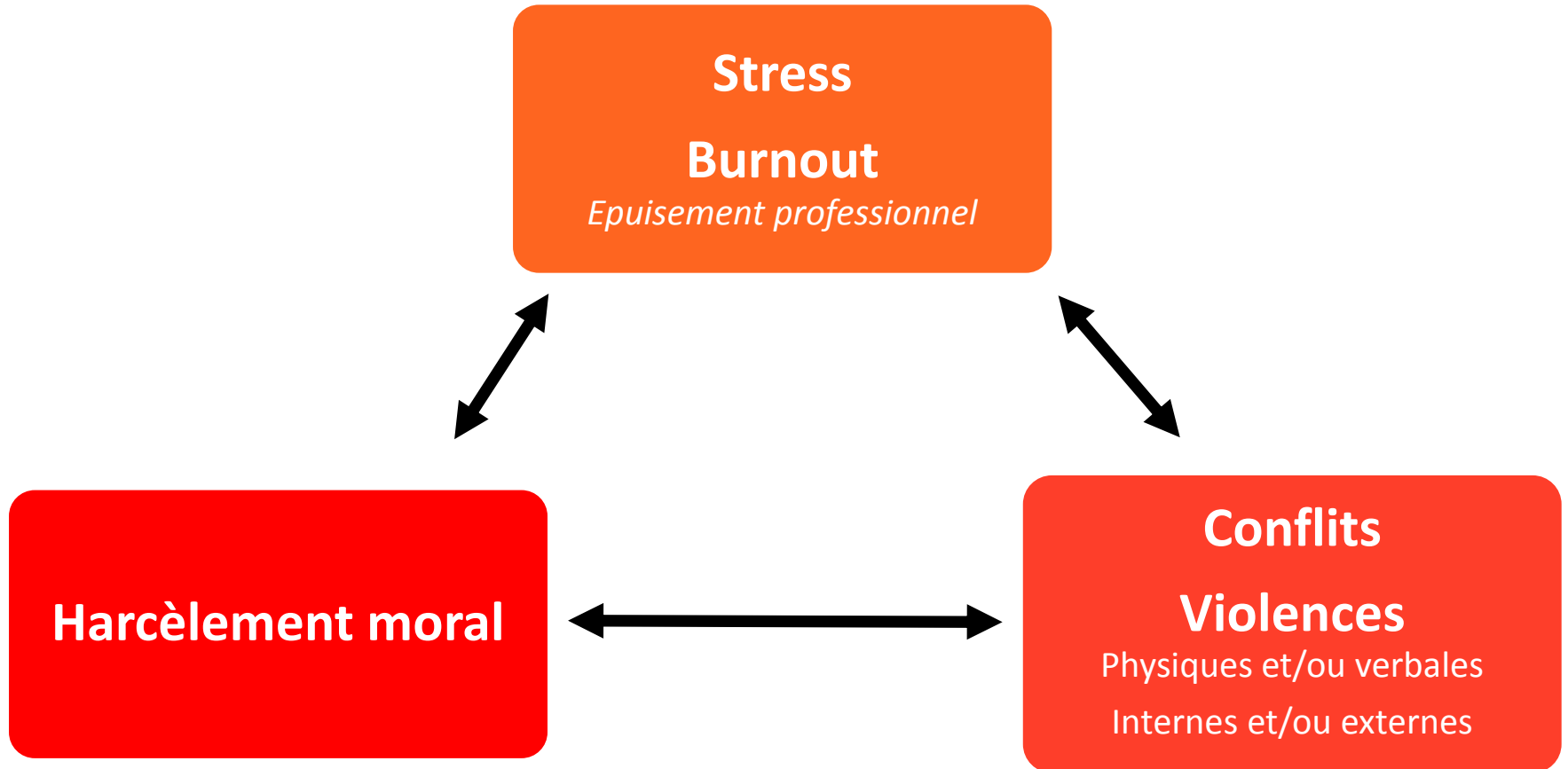
Qu'est-ce que les risques psychosociaux ?

Les Risques psychosociaux : Définition

« Risques pour la **santé mentale, physique et sociale**,
engendrés par les **conditions d'emploi**
et les **facteurs organisationnels et relationnels**
susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »

Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des RPS animé par Michel Gollac, 2011
« Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser »

Les Risques psychosociaux : Définition



PARTIE 2 – LES FACTEURS DE RPS

**Quels sont les déterminants/les causes
des risques psychosociaux?**

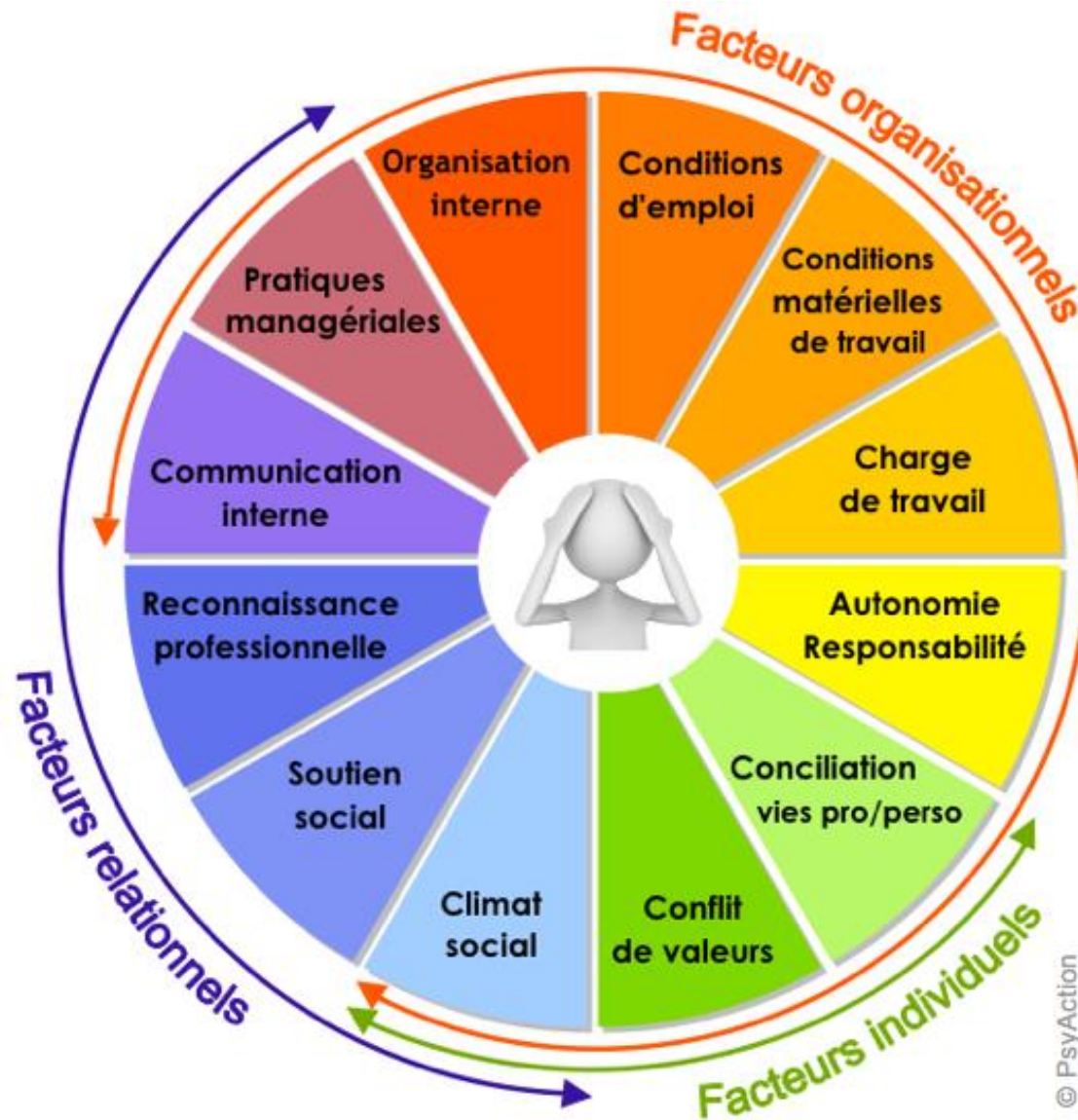
Les facteurs de risques psychosociaux

Les risques psychosociaux ont une **origine multifactorielle** :

ils sont engendrés par des facteurs

organisationnels, **relationnels** et/ou **individuels**

Les facteurs de risques psychosociaux



Les facteurs de risques psychosociaux

Perception des risques modulée par :

LES FACTEURS EXTERNES :

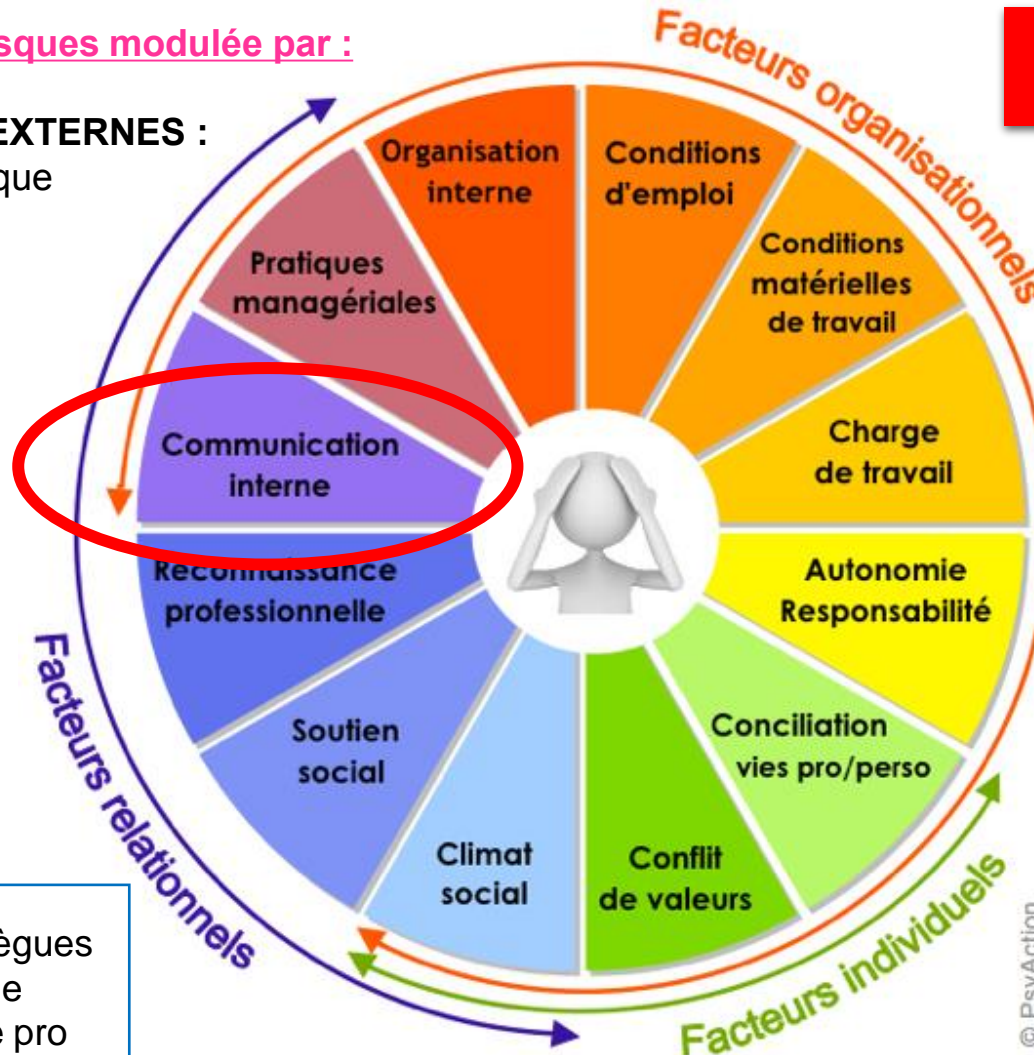
Contexte économique

LES FACTEURS INDIVIDUELS :

- « coping »
- Vie personnelle
- Etat de santé
- Besoins

Rapports sociaux au travail

- Soutien des collègues et de la hiérarchie
- Reconnaissance pro
- Styles de management et de leadership



Gollac et al. 2011

Conflits de valeurs

© PsyAction

Insécurité de la situation de travail

Exigences du travail

- Quantité de travail
- Complexité du travail
- Pression temporelle
- Conciliation vies pro/familiale

Exigences émotionnelles

Autonomie et marges de manœuvres

- Utilisation/Dvpt Cptces
- Participation aux décisions
- Prévisibilité du travail
- Possibilité d'anticiper

Facteur 1 : les conditions d'emploi

Sécurité d'emploi

- Type de contrat : CDI, CDD... et nombre d'heures (temps plein/partiel)
- Siegrist Q13 - Ma sécurité d'emploi est menacée

Horaires de travail -> idem Facteur 5 « conciliation vies pro/perso » :

- Travail en horaires atypiques : horaires de nuit, alternants, fractionnés...
- Prévisibilité des horaires
- Aménagement des horaires possibles : conciliation vies pro/perso

• Salaire

• Primes

Facteur 2 : les conditions matérielles de travail (1/2)

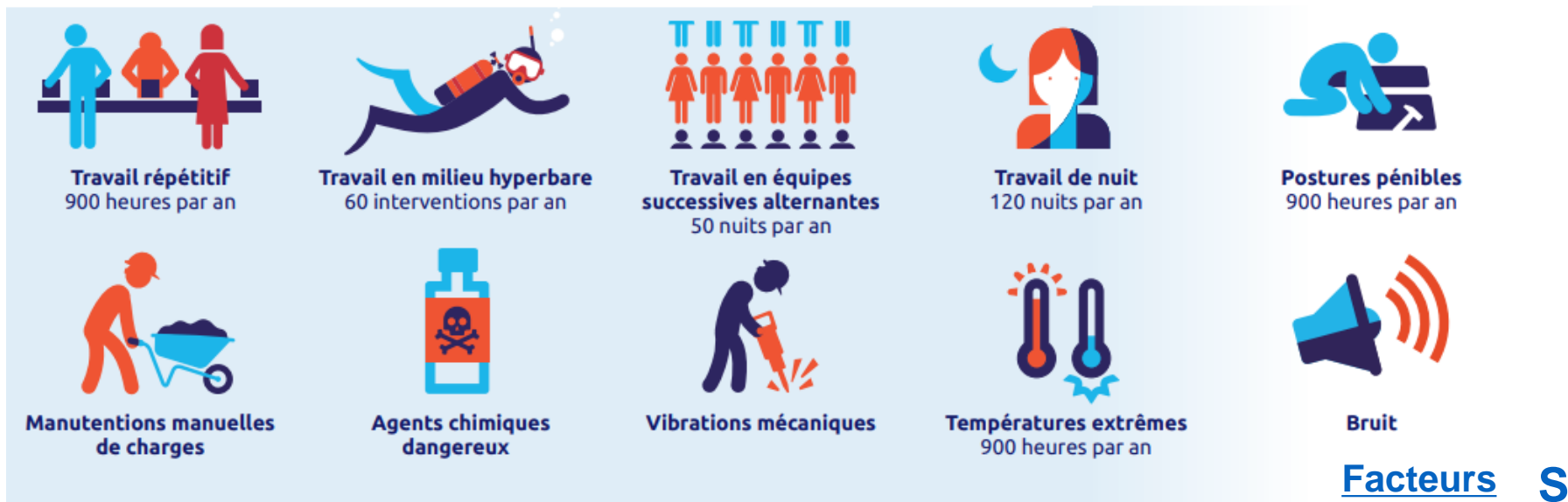
Moyens matériels

- Je dispose des moyens matériels nécessaires pour mener à bien mon travail (questionnaire WOOCQ)

Espace de travail

- Je suis satisfait(e) de mon espace de travail (*bureau, atelier...*) WOOCQ

Facteurs de pénibilité



The infographic displays ten factors of job strain, each with a representative icon and a text label indicating the factor and its frequency per year:

- Travail répétitif**: 900 heures par an (Icon: three people at a conveyor belt)
- Travail en milieu hyperbare**: 60 interventions par an (Icon: a diver)
- Travail en équipes successives alternantes**: 50 nuits par an (Icon: six people in a line)
- Travail de nuit**: 120 nuits par an (Icon: a woman's face with a moon)
- Postures pénibles**: 900 heures par an (Icon: a person in a crouching posture)
- Manutentions manuelles de charges**: (Icon: a person pushing a wheelbarrow)
- Agents chimiques dangereux**: (Icon: a chemical bottle with a skull and crossbones)
- Vibrations mécaniques**: (Icon: a person using a jackhammer)
- Températures extrêmes**: 900 heures par an (Icon: two thermometers)
- Bruit**: (Icon: a megaphone)

Facteurs **S**

Facteur 2 : les conditions matérielles de travail (2/2)

Les 10 facteurs de pénibilité

Contraintes physiques marquées

- **Manutentions manuelles de charges** : lever / porter, Pousser / tirer, déplacement (600h/an), cumul manutentions de charges (7,5 tonnes, 120 j /an)
- **Postures pénibles** : positions forcées articulations (900h/an)
- **Vibrations mécaniques** : transmises aux mains, bras, ensemble du corps (450h/an)

Environnement physique agressif

- **Agents chimiques dangereux** (+poussières et fumées)
- **Activités exercées en milieu hyperbare** : pression supérieure à pression atmosphérique locale (travaux sous l'eau, en enceinte pressurisée; (60 interventions/an)
- **Températures extrêmes** (900h/an)
- **Bruit** (900h/an / 120 fois par an)

Rythmes de travail

- **Travail de nuit** : entre 24 heures et 5 heures (120 nuits/an)
- **Travail en équipes successives alternantes** (50 nuits/1h)
- **Travail répétitif caractérisé** : répétition d'un même geste à une cadence contrainte ou rémunération à la pièce (900h/an)

Facteur 3 : la charge de travail (1/2)

Karasek -> axe « Demande psychologique » qui regroupe 3 sous-axes :

- **Quantité – rapidité – Contraintes de rythme de travail**
- Q10 - Mon travail me demande de travailler très vite
- Q12 - On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive
- Q13 - Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail

- **Complexité – intensité – Précision des objectifs fixés – Attention et vigilance soutenues**
- Q14 - Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes
- Q11 - Mon travail me demande de travailler intensément
- Q15 - Mon travail demande de longues périodes de concentration intense

- **Morcellement de l'activité, prévisibilité – Interruption dans le travail**
- Q16 - Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard
- Q17 - Mon travail est très bousculé
- Q18 - Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

Facteur 3 : la charge de travail (2/2)

Autres axes :

Heures supplémentaires - Siegrist :

- Q4 - Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires

Efforts physiques - Siegrist :

- Q5 - Mon travail exige des efforts physiques

Polyvalence subie : plusieurs activités, remplacements dans l'urgence...

Exigences émotionnelles :

- Confrontation à un public (usagers, clients, patients...) : situations de tension possibles -> Facteur 7 « climat social »
- Nécessité de gérer/maitriser ses émotions
- Confrontation à la souffrance d'autrui

Facteur 4 : autonomie & responsabilité

Karasek -> axe « latitude décisionnelle » qui regroupe 3 sous-axes :

Latitude ou marge de manœuvre (organisationnelle et/ou temporelle)

- Q4 - Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même
- Q6 - Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail
- Q8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Utilisation actuelle des compétences

- Q2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
- Q5 - Mon travail demande un haut niveau de compétence
- Q7 - Dans mon travail, j'ai des activités variées

➤ **Peut conduire
au **Bore-out** :
ennui au travail**

Développement des compétences

- Q1 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
- Q3 - Mon travail me demande d'être créatif
- Q9 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Facteur 5 : conciliation vies pro / perso

Horaires de travail -> idem Facteur 1 « conditions d'emploi » :

- Travail en horaires atypiques : horaires de nuit, alternants, fractionnés...
- Prévisibilité des horaires
- Aménagement des horaires possibles : conciliation vies pro/perso
- Mes horaires de travail entrent en conflit avec ma vie personnelle

Influences travail / vie personnelle

- Mon travail a une influence sur ma vie personnelle
- Ma vie personnelle a une influence sur mon travail
- J'ai du mal à concilier mon travail et mes obligations familiales
- Mes horaires de travail entrent en conflit avec ma vie personnelle

Facteur 6 : Conflits de valeurs

Qualité empêchée :

- travail que l'on considère bâclé ou médiocre faute de moyens matériels, temporels (délais trop courts), humains....

Conflits de valeurs :

- Dans mon travail, je dois faire des choses qui sont contraires à mes valeurs

Inutilité perçue du travail

- Dans mon travail, j'ai le sentiment de faire quelque chose d'utile

Travail jugé inutile (utilité perçue) voir absurde-> peut conduire au **brown-out**

➤ **Brown-out : perte du sens du travail**

Les facteurs individuels de burnout

Le surinvestissement professionnel

- **L'identité professionnelle** devient une composante essentielle de l'identité des individus surinvestis
- Importance excessive accordée au travail : recherche exagérée de **réussite sociale**
- Dévouement excessif au travail. Burnout : « **maladie du battant** »

L'idéal professionnel

- La conception du travail, le sens de la vocation, les valeurs véhiculées par la profession sont **idéalisées** et peuvent se heurter aux réalités du métier

Le besoin de reconnaissance

- Besoin **d'apporter de la satisfaction aux autres** au détriment de soi-même et de sa propre identité ("sauveur", Karpman)
- S'ajouter une surcharge de travail dans son emploi du temps pour aider

Le perfectionnisme

- **Sens de l'autocritique trop poussé**, niveau d'exigence envers soi et son travail trop élevé, objectifs idéalistes voire irréalistes : **pression exagérée** et **culpabilité**

Le besoin d'autonomie

- Les « autres » sont jugés **incapables de réaliser le travail** correctement ou aussi bien : **manque de confiance, peu ou pas de délégation**

Les stratégies de coping pour réduire le stress

1) Rechercher les causes du stress

- Travail réflexif sur ses priorités, attentes, besoins, ses frustrations (les identifier, hiérarchiser)

2) Agir sur son environnement

- S'organiser, planifier, gérer son temps, hiérarchiser ses priorités, résoudre les problèmes, anticiper les changements

3) Améliorer sa communication interpersonnelle et son assertivité

- S'exprimer sur ses attentes et besoins, augmenter son estime de soi et l'affirmation de soi, accepter la critique et la remise en question
- Ne pas s'isoler : rechercher du soutien social

4) Prendre du recul au travail

- Etre moins **exigeant** avec soi, se mettre moins « la pression »
- Avoir des **attentes** moins importantes vis-à-vis du travail (« deuil »)
- Savoir dire « **non** » lorsqu'on nous en demande trop (s'exprimer, négocier)
- Ne pas se **sacrifier** : éviter de toujours aider / faire à la place des autres...

5) Gérer ses émotions

- Favoriser une respiration abdominale (vs thoracique ; yoga, sophrologie...)
- Maintenir des activités hors du travail pour « faire le vide » (ruminations)
- Avoir une activité physique régulière (sports « doux »)

6) Prendre soin de soi

- Avoir une bonne hygiène de vie, notamment au niveau alimentaire
- Consultations et examens médicaux (médecin, psychologue, ostéo...)

Facteur 7 : Climat social

Relations de travail entre collègues

- Les relations au travail sont tendues
- Il existe des frictions ou de la colère entre mes collègues
- Il y a un vrai esprit d'équipe

Situations de tension avec un public

- vivez-vous des situations de tension avec un public ?
- Êtes-vous exposé à un risque d'agression verbale de la part de ce public ?
- Êtes-vous exposé à un risque d'agression physique de la part de ce public ?

Facteur 8 : Soutien social

Questionnaire de Karasek -> axe « soutien social » qui regroupe 2 sous-axes :

Le soutien professionnel du supérieur ou des collègues :

- Q22 - Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés
- Q21 - Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien
- Q23 - Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents
- Q26 - Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

Le soutien émotionnel du supérieur ou des collègues :

- Q20 - Mon supérieur prête attention à ce que je dis
- Q19 - Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés
- Q25 - Les collègues avec qui je travaille sont amicaux
- Q24 - Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

➤ **COLLEGUES** : Entraide, collaboration versus rivalité, concurrence

➤ **SUPERIEUR** : Absence de soutien -> sentiment d'isolement, frustration, injustice, non-reconnaissance

Facteur 9 : Reconnaissance professionnelle

Respect perçu :

- Q7 - Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs (Siegrist)
- Q8 - Je reçois le respect que je mérite de mes collègues
- Q15 - Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite

Justice organisationnelle / équité : Q10 - On me traite injustement à mon travail

Evolution professionnelle (formation) :

- Q12 - Mes perspectives de promotion sont faibles
- Q16 - Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes

Salaire (Primes) : Q17 - Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant

Reconnaissance symbolique : éloges, distinction, remerciements

- Je reçois des commentaires positifs sur le travail que je fais

Communication/information : cf facteur 10

Facteur 10 : Communication interne

Connaissances des buts et objectifs

- Je connais clairement les buts et les objectifs de mon entreprise, du service...
- on me communique toujours les informations importantes
- les informations circulent bien entre les différents services

- Je connais les délégués/représentants du personnel
- Je connais les membres du CHSCT

Facteur 11 : Pratiques managériales (1/3)

Organisation/répartition du travail

- Le travail est réparti équitablement au sein de mon service / ma division
- Le travail est bien organisé au sein de mon service / ma division
- Je comprends où se situe mon travail à l'intérieur des objectifs de mon service / ma division

Communication

- L'information nécessaire à la réalisation du travail est partagée entre collègues
- Les informations importantes circulent bien au sein de mon service / ma division

Gestion des conflits

- Mon supérieur arrive à gérer les conflits au sein de mon service / ma division

Facteur 11 : Pratiques managériales (1/3)

Les 4 styles de management (Hersey et Blanchard)

• c'est STRUCTURER (autocratique)

- Le manager est orienté vers la tâche à réaliser
- Il organise, structure, donne des consignes mais peu d'explications
- Il limite les initiatives
- Il contrôle le résultat
- -> génère de la sécurité

• c'est MOBILISER

- Le manager explique bcp
- Il argumente, tente de convaincre
- Il fédère, encourage, accompagne, valorise
- Il fait appel à la bonne volonté/ au sens du devoir des collaborateurs
- Il suscite réflexion, propositions
- Il veut faire adhérer
- -> génère de la confiance

DIRECTIF

PERSUASIF

DELEGATIF

PARTICIPATIF

c'est RESPONSABILISER

- Le manager fait confiance, « laisse faire », délègue
- Il indique les missions, les résultats à obtenir mais laisse mettre en œuvre (plan d'action, méthode)
- Suivi et contrôle ponctuels
- Il responsabilise (initiatives)
- -> génère du développement

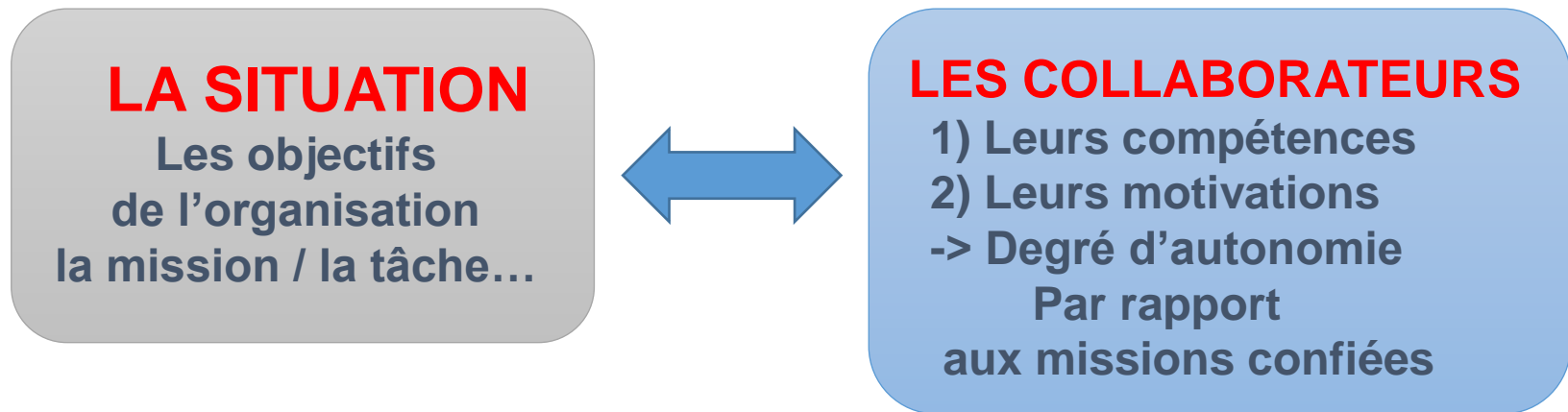
c'est ASSOCIER

- Le manager veut impliquer
- Il mobilise, fait preuve d'ouverture
- Il développe la participation active de chacun
- Il pose des objectifs clairs négociés avec ses collaborateurs (marges de manœuvre)
- Il écoute, analyse, conseille
- -> génère de l'engagement

Facteur 11 : Pratiques managériales (3/3)

Le leadership situationnel / adaptatif : adapter son style de management

➤ **Un management efficace est celui qui prend en compte à la fois :**



- **Un même style de management ne peut pas convenir à tout le monde**
- **Un même style de management ne peut pas convenir pour toutes les activités professionnelles d'une même personne**

Facteur 12 : Organisation interne

Changement organisationnel – Siegrist :

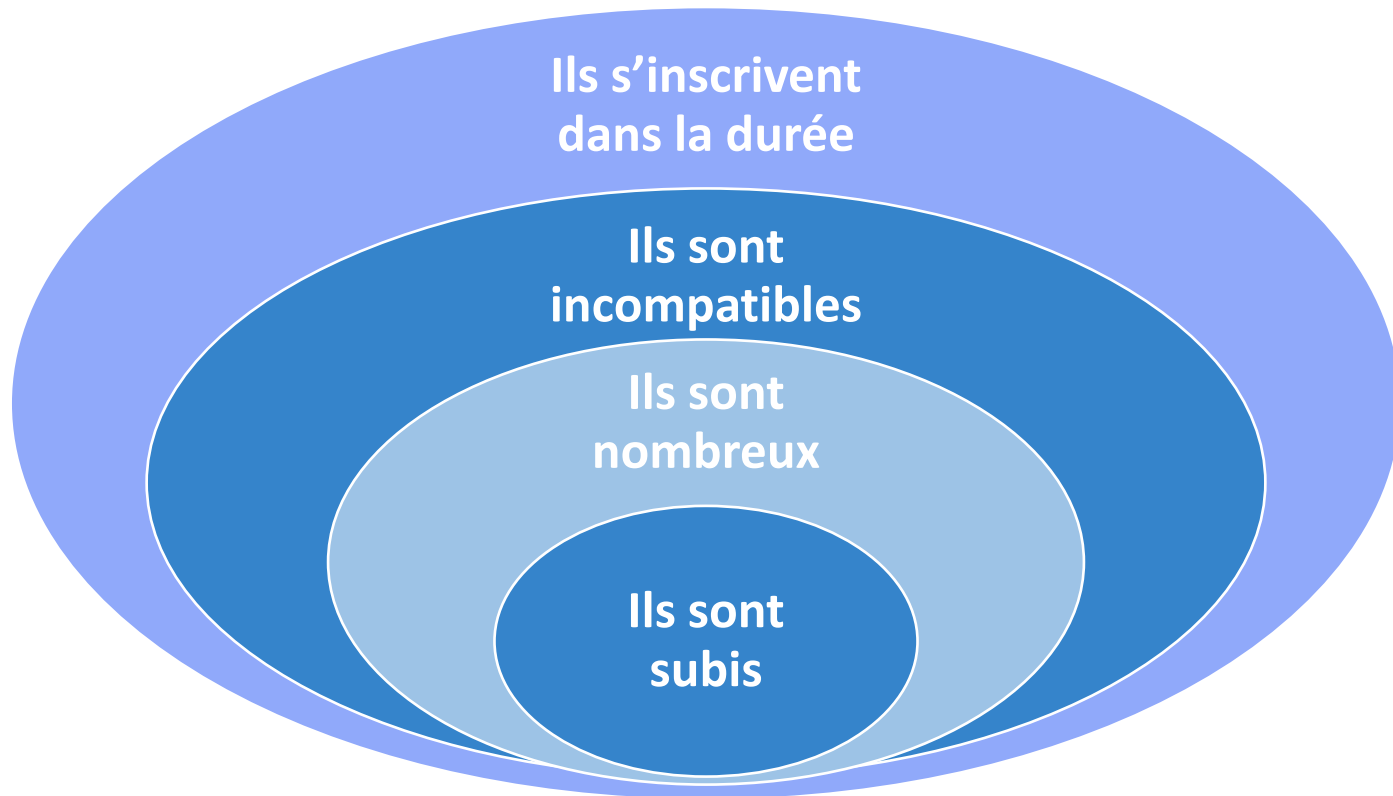
- Q11 - Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail
- Le personnel est toujours consulté en cas de changement au travail
- Je peux questionner les managers au sujet des changements au travail
- Lorsqu'il y a des changements au travail, je sais complètement comment ils seront appliqués

Je suis inquiet pour l'avenir

Organigramme

Les facteurs de risques psychosociaux

Les facteurs de risque sont plus néfastes pour la santé quand :



PARTIE 3 – LES CONSEQUENCES DES RPS

**Quelles sont les conséquences
des risques psychosociaux?**

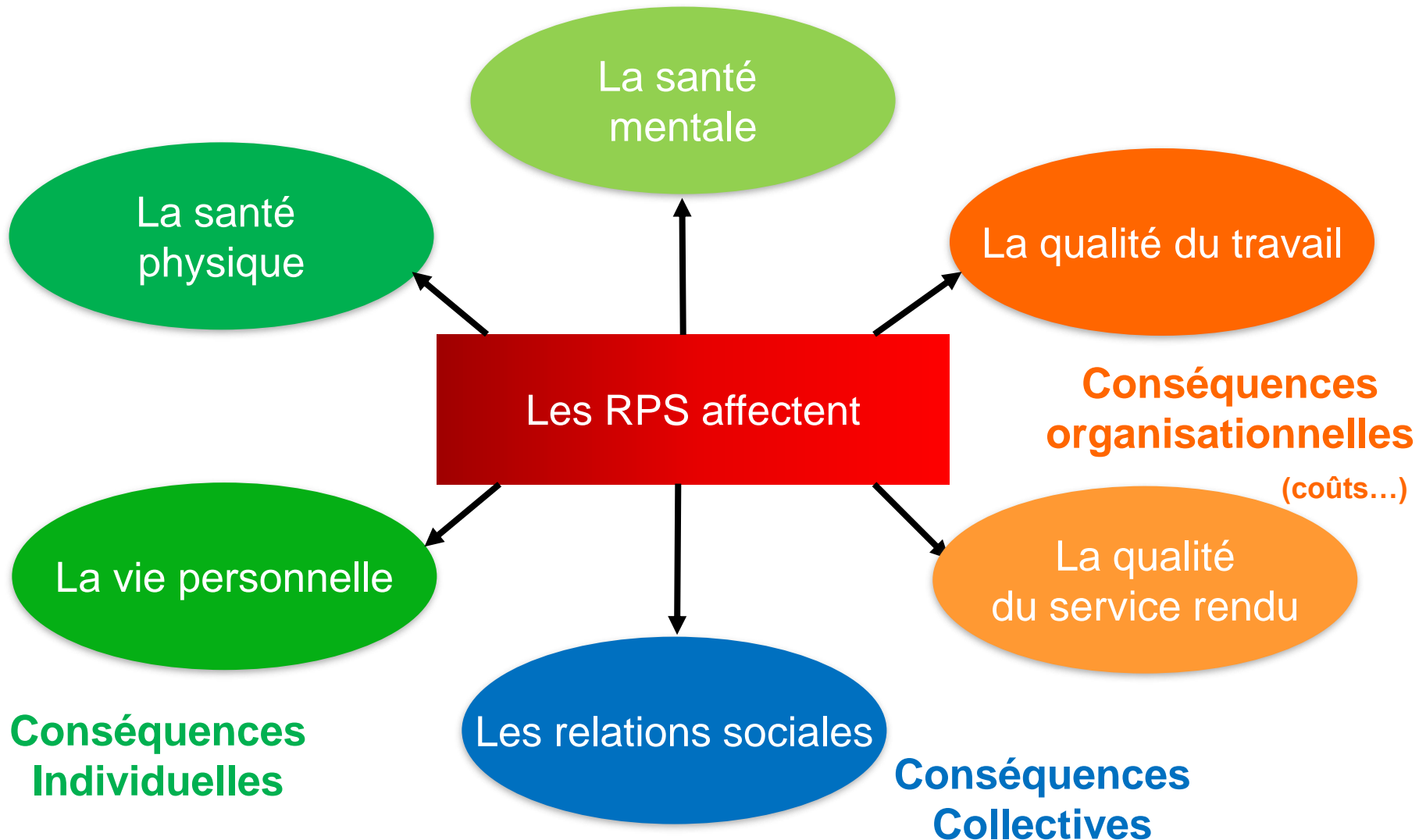
Le Stress au travail : quelques chiffres

- Le stress touche 4 salariés sur 10 (41%)
...mais 64% en éprouvent les symptômes!
 - Troubles du sommeil - 44%
 - Fatigue importante - 37%
 - Tensions musculaires - 29%
- Causes du stress :
 - Organisation du travail - 40%
 - Relations sociales (hiérarchie/collègues) - 31%
 - Reconnaissance professionnelle - 25%



Etude INRS-CSA, 2009 - 1000 salariés

Les conséquences des RPS sur les salariés



Les conséquences des risques sur les salariés

La santé physique

Les manifestations physiologiques

- **Troubles du sommeil** : insomnies de milieu ou de fin de nuit, difficultés d'endormissement...)
- **Problèmes dermatologiques** : allergies, psoriasis, démangeaisons...
- **Fatigue physique chronique** (asthénie)
- **Pathologies digestives**
- **Douleurs et/ou troubles localisés** : troubles musculo-squelettiques, céphalées, migraines, malaises, vertiges
- **Troubles du comportement alimentaire** : Anorexie ou hyperphagie
- **Troubles liés à la sexualité**
- **Pathologies hormonales**
- **Dépression**
- **Pathologies cardio-vasculaires**

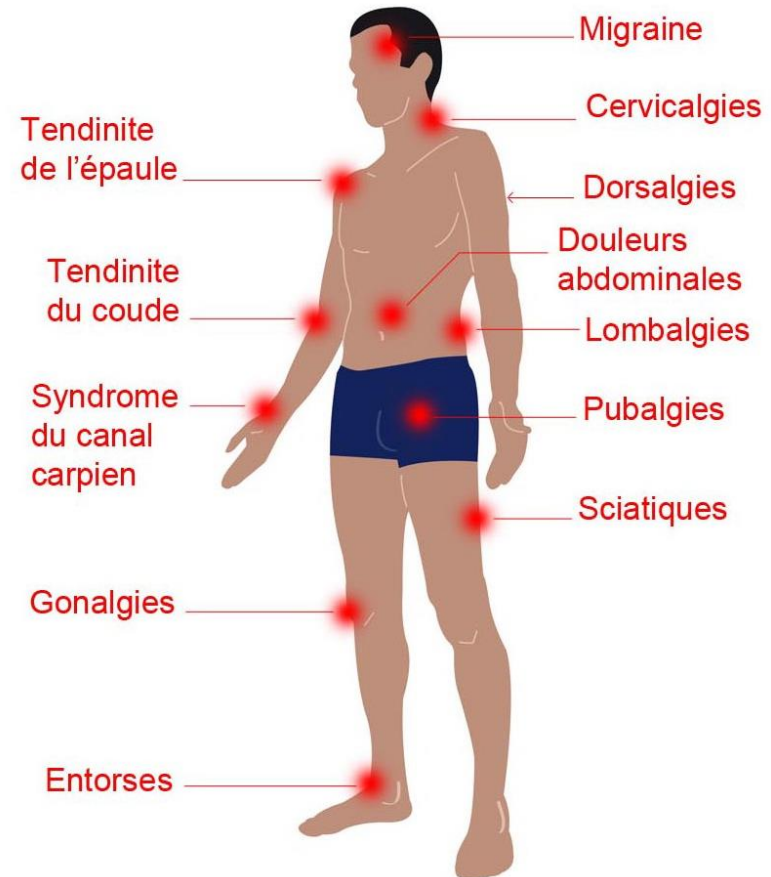
Karōshi (« mort par sur-travail » en japonais, mort par excès de travail, surmenage) : mort subite par accidents cérébro-vasculaires ou arrêts cardio-pulmonaires suite à une charge de travail ou à un stress trop important.

Les troubles musculo-squelettiques (TMS)

Les troubles musculosquelettiques (TMS) des membres supérieurs et inférieurs sont des troubles de l'appareil locomoteur pour lesquels l'activité professionnelle peut jouer un rôle dans la genèse, le maintien ou l'aggravation.

Les TMS affectent principalement les muscles, les tendons et les nerfs, c'est-à-dire les tissus mous.

Les régions corporelles concernées sont principalement le cou, les épaules et les poignets. Les TMS des membres inférieurs sont plus rares et concernent principalement le genou.



Source : [INRS](#)

Les conséquences des risques sur les salariés

Les manifestations cognitives



La santé mentale

Les manifestations émotionnelles

- **Troubles de la concentration et de l'attention :** hyper ou hypo-activité intellectuelle
- **Troubles de la mémoire**
- **Indécision**
- **Ruminations mentales**
- **Démotivation, résignation**

- **Perte de confiance en soi / estime de soi :** sentiment de vide, d'impuissance, d'échec, culpabilité
- **Troubles de l'humeur :** irritabilité, colère, anxiété, tristesse, angoisse...
- **Pessimisme :** cynisme, découragement, désillusion
- **Indifférence et ennui**
- **Sentiment d'injustice et/ou de persécution**

Les conséquences des risques sur les salariés

La vie personnelle

Les manifestations comportementales

- **Addictions et conduites dangereuses** : alcool, tabac, vitesse...
- **Négligences de soi et négligences externes** : négligence vestimentaire, négligence des activités de loisirs, sorties familiales...

Les relations sociales

- **Isolement** : distance avec le monde qui l'entoure

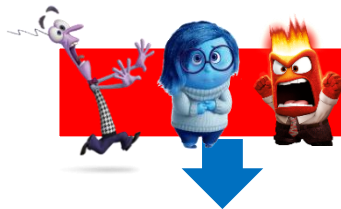
La qualité du travail & Service rendu

- **Absentéisme**
- **Diminution de l'efficacité**
- **Fautes professionnelles**
- **Accidents de travail**
- **Abandon de poste**

Les stratégies de coping : « faire face »

**Le cycle
infernale
de
l'addiction**

Situations difficiles / Mauvaise estime de soi



Emotions négatives

**Besoin de contrôler / supprimer ses émotions
Combler / compenser la frustration ressentie**

**Stratégies de coping centrées sur les émotions :
Réconfort émotionnel**

Manger Ne pas manger	Fumer Boire	Sport	Shopping	Amis
-------------------------	----------------	-------	----------	------

Sensation de plaisir (dopamine - sérotonine)

Culpabilité	Dépendance	Conséquences sur santé
--------------------	-------------------	-------------------------------

Besoin de régler le problème

**Stratégies de coping
centrées sur le problème**

Identification de l'origine du pb	Résolution du pb : action, communication
--------------------------------------	---

Sensation de bien-être

Les conséquences des RPS sur les entreprises

Augmentation de l'absentéisme et du turnover : travail en sous effectif, coût du remplacement/recrutement, perte de compétences

Difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés

Démotivation, baisse de créativité et/ou de la performance (implication)

Dégradation de la productivité, augmentation des erreurs ou des malfaçons

Dégradation du climat social, mauvaise ambiance de travail

Dégradation de l'image de l'entreprise

Augmentation des accidents du travail (inattention et/ou fatigue)

Risque de plaintes, de suicide : mise en cause pénale de l'entreprise

PARTIE 4 – LES 3 NIVEAUX DE PREVENTION

Comment prévenir les RPS ?

Quels sont les 3 niveaux de prévention?

Les 3 niveaux de prévention

Prévention primaire : « Agir sur les causes »

Diagnostic et gestion collective des risques
au sein de l'organisation

**Agir sur les
organisations**

Prévention secondaire : « Réduire les effets »

Formation à la gestion individuelle
des risques psychosociaux

**Agir sur les
individus**

Prévention tertiaire : « Réparer les dommages »

Accompagnement psychologique individuel
Médiation professionnelle

**Agir sur les
personnes
en souffrance**

PARTIE 5 – LES ACTEURS DE LA PREVENTION

Qui sont les acteurs de la prévention des RPS ?

Les acteurs de la prévention des RPS

LES ACTEURS INTERNES

Le Chef d'établissement

Le service des RH

Le CHSCT (ou DP)

L'encadrement

Les salariés

Le délégué du personnel

Le délégué syndical

Le service médical

LES ACTEURS EXTERNES

Le médecin du travail

L'inspection du travail

L'assurance maladie

L'intervenant en prévention

Assistante sociale

Psychologue du travail

Ergonome

L'ANACT / L'ARACT

Rôle du service des RH dans la prévention des RPS

Favoriser une politique de santé au travail

Développer les ressources humaines

- Recrutement et formation
- Gestion des compétences et des parcours professionnels
- Relations sociales
- Maintien dans l'emploi

Détenir et utiliser des informations utiles pour la prévention des RPS
-> indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise (bilan social)

- temps de travail (absentéisme, travail en horaires atypiques...)
- mouvements du personnel (taux de rotation, causes des départs...),
- relations sociales (grèves, actes de violence au travail, procédures judiciaires en cours, etc.)
- formation
- Rémunération...

PARTIE 6 – CADRE REGLEMENTAIRE DES RPS

Obligations de l'employeur

Article L4121-1

Modifié par LOI n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 - art. 61

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



Obligation de sécurité de l'employeur

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

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

Les risques liés aux conditions de travail

Risques pour la santé :

physique

Risques professionnels
-> pénibilité

Accidents
du travail

Maladies
professionnelles

troubles musculo-
squelettiques
(TMS)

mentale

Risques psychosociaux (RPS)

Stress Burnout
Epuisement professionnel

Harcèlement
moral

Conflits
Violences

Physiques et/ou verbales
Internes et/ou externes

Cadre réglementaire des RPS

Obligations de l'employeur

L'employeur **est tenu envers son salarié d'une obligation de résultat** relative à la protection de sa sécurité physique et mentale.

il ne s'agit plus d'une obligation de moyens, mais d'une **obligation de résultats**, sans quoi, l'employeur s'expose à des sanctions et à un risque de « faute inexcusable » en cas de litige.

Obligation de résultat : obligation d'atteindre un résultat précis

Il ne s'agit pas seulement pour l'employeur de prendre toutes les mesures pour éviter le risque mais de faire en sorte **de ne pas exposer ses salariés aux dits risques.**

Obligations de l'employeur

Article L4121-2

Modifié par LOI n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 7

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

1° Eviter les risques ;

2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; -> **DUER**

3° Combattre les risques à la source ;

4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs. -> **Règlement intérieur**

Le Comité Social et Economique (CSE)

- **Le CSE est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise**
 - Le CSE doit être mis en place dans les entreprises de plus de 11 salariés depuis le **1^{er} janvier 2020**
 - Les membres du CSE sont élus par les salariés de l'entreprise pour une durée maximale de 4 ans.
 - Ses compétences, sa composition et son fonctionnement varient selon la taille de l'entreprise (entreprises de 11 à 49 salariés OU de plus de 50 salariés)

- **Le CSE fusionne :**
 - L'ensemble des instances représentatives du personnel (IRP)
 - Les délégués du personnel (DP)
 - Le comité d'entreprise (CE)
 - Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34474>

Missions du Comité Social et Economique (CSE)

- Présenter à l'employeur les **réclamations individuelles ou collectives** relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise
- Contribuer à **promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail** dans l'entreprise et réaliser des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel
- Les membres de la délégation du personnel du CSE peuvent saisir **l'inspection du travail** de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales dont elle est chargée d'assurer le contrôle.

Ses attributions sont déterminées en fonction de l'effectif de l'entreprise.

- Dans les entreprises d'au moins 11 salariés et de moins de 50 salariés, les attributions du comité social et économique correspondent à celles qui étaient exercées par les délégués du personnel ;
- Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, les attributions du comité social et économique correspondent à celles qui étaient exercées par le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Le CHSCT

Le CHSCT est obligatoirement composé de l'employeur (ou de son représentant) et de représentants du personnel (articles L 4613-1 à L 4613-4)

Missions du CHSCT

Article L4612-3

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement 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. Le refus de l'employeur est motivé.

- Recours à un expert agréé
- Droit d'alerte

Délégué du personnel : Droit d'alerte

Article L2313-2

Si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur.

Cette atteinte peut notamment résulter de toute mesure discriminatoire en matière d'embauche, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de classification, de qualification, de promotion professionnelle, de mutation, de renouvellement de contrat, de sanction ou de licenciement.

Cadre Salarié : Droit de retrait des RPS

Article L4131-1

Le travailleur **alerte immédiatement l'employeur** de toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un **danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé** ainsi que de toute **défectuosité** qu'il constate dans les systèmes de protection.

Il peut se retirer d'une telle situation.

L'employeur ne peut demander au travailleur qui a fait usage de son droit de retrait de reprendre son activité dans une situation de travail où persiste un danger grave et imminent résultant notamment d'une défectuosité du système de protection.

Cadre réglementaire des RPS

Respect de la dignité de la personne

Article L1121-1

Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

Harcèlement moral : la médiation

Article L1152-6

Une procédure de médiation peut être mise en oeuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.

Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

La Qualité de Vie au Travail (QVT)

L'OMS définit en 1994 la QVT comme étant :

« la **perception** qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes.

Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe

la santé physique de la personne,

son état psychologique,

son niveau d'indépendance,

ses relations sociales,

ses croyances personnelles

et sa relation avec les spécificités de son environnement.

La Qualité de Vie au Travail (QVT)

- En France, le terme QVT a émergé récemment dans des accords d'entreprises puis dans **l'accord national interprofessionnel de juin 2013**.

- Celui-ci propose une **définition opératoire** et systémique de la qualité de vie au travail :

« Les **conditions** dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci** déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

Les déterminants de la QVT

- L'ANI du 19 juin 2013 définit dix facteurs clés déterminants la qualité de vie au travail :

la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise

la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif

le respect de l'égalité professionnelle

la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail

la qualité du contenu du travail

la qualité de l'environnement physique

la possibilité de réalisation et de développement personnel

la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise

la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle

la qualité des relations de travail

ANI du 19 juin 2013

Titre I : Objet de l'accord

Titre II : Délimitation de la QVT

- Art. 1 : Définition de la QVT
- Art. 2 : Eléments descriptifs de la QVT
- Art. 3 : Approche systémique de la QVT

Titre III : Atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

- Art. 4 : Négociation annuelle égalité pro H/ F
- Art. 5 : Utilisation du rapport de situation comparée
- Art. 6 : Indicateur de promotion sexué
- Art. 7 : Lutte contre les stéréotypes
- Art. 8 : Gestion de carrière - salariés congé parental
- Art. 9 : Favoriser exercice parentalité par H

Titre IV : Favoriser meilleure conciliation entre vie perso/pro

- Art. 10 : Réduire écarts résultant d'un emploi à temps partiel
- Art. 11 : Favoriser conciliation par une articulation adaptée des temps

Titre V : Améliorer la QVT et l'égalité pro dans le cadre du dialogue social pour contribuer à rendre l'entreprise plus compétitive

- Art. 12 : Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail
- Art. 13 : Elaborer démarche QVT dans le cadre du dialogue social
- Art. 14 : Diagnostic préalable
- Art. 15 : Définir indicateurs de QVT spécifiques à l'entreprise
- Art. 16 : Accompagner les équipes de direction et le management
- Art. 17 : Gestion intelligente des TIC (compétitivité +respect vie privée)
- Art. 18 : Le rôle des Institutions Représentatives du Personnel

Titre VI : Démarche de mise en œuvre de la QVT et égalité pro dans l'envir. de l'entreprise

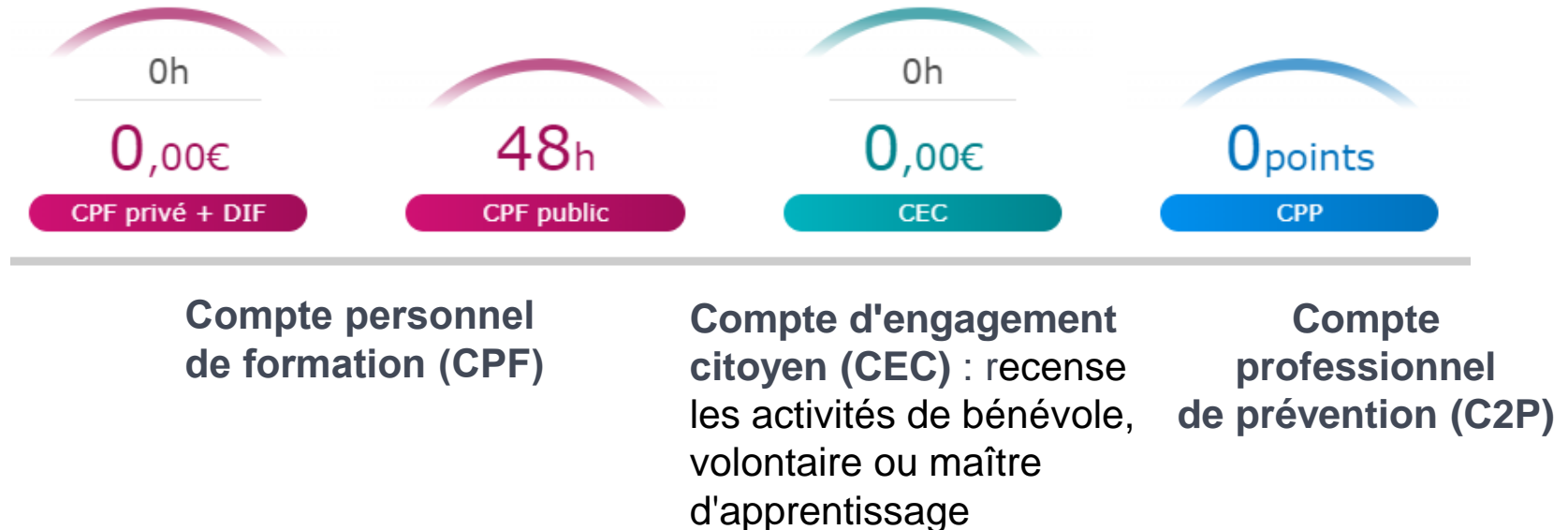
- Art. 19 : Le rôle des branches
- Art. 20 : Le rôle des différents acteurs sur le territoire
- Art. 21 : Le rôle de la formation destinée aux futurs managers et dirigeants
- Art. 22 : Suivi de l'ANI

Titre VII : Suivi de l'accord

- Art. 23 : Entrée en vigueur du présent accord

Compte Personnel d'Activité (CPA)

Le CPA se compose du :



- Dès l'âge de 16 ans : droit à un CPA qui permet de consulter et d'utiliser les droits inscrit.
- Le CPF cesse d'être alimenté au moment de la retraite sauf en ce qui concerne les heures obtenues grâce au CEC

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34029>
www.moncompteactivite.gouv.fr

Mon compte formation

Depuis le 21 novembre 2019, Le site moncompteactivite.gouv.fr est devenu :

<https://www.moncompteformation.gouv.fr>



Rechercher une formation

Mes droits formation

Mes dossiers de formation

Comprendre la formation

 CARINE PIANELLI

Je passe à l'action avec l'application Mon compte formation !

Application disponible sur



**JE CONSULTE ET
J'UTILISE MES DROITS
POUR LA FORMATION**



**JE TROUVE
UNE FORMATION
ET JE M'INSCRIS**

Le compte professionnel de prévention (C2P)

<https://www.compteprofessionnelprevention.fr>

The screenshot displays the website's header with navigation links: '@ Qui sommes-nous ? | Documentation | Effectuez une recherche. OK'. The main content area features the logo for 'Compte Professionnel Prévention' and the text: 'Tout savoir sur vos droits et démarches liés au Compte professionnel de prévention'. Three circular icons represent user roles: 'Vous êtes Salarié', 'Vous êtes Employeur', and 'Vous êtes Partenaires'. Below this, a blue box titled 'L'espace employeur' contains the text: 'Vous avez déclaré des salariés exposés à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels. Vous souhaitez consulter l'historique de vos déclarations et connaître les indicateurs d'exposition dans votre secteur d'activité.' The background image shows a person in a protective suit working in an industrial setting.

Compte professionnel de prévention (C2P)

Compte professionnel de prévention (ancien compte pénibilité) : les obligations de l'employeur

Vérifié le 04 janvier 2018 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

Transformation du compte pénibilité en compte professionnel de prévention

26 oct. 2017 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

L'ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017 transforme le compte personnel de prévention de pénibilité (C3P) en compte professionnel de prévention (C2P). 4 facteurs de risques sont supprimés. Les modalités d'application feront l'objet de décrets à venir. Dans l'attente, cette fiche reste d'actualité.

Tout employeur a une obligation de prévention de la pénibilité au travail, quels que soient la taille de l'entreprise, son statut juridique et ses activités. Lorsqu'un salarié est exposé à des facteurs de pénibilité au-delà de certains seuils, l'employeur doit établir une déclaration et mettre en place un compte professionnel de prévention (C2P) qui permet l'acquisition par le salarié exposé de points cumulés sur le compte (1 point par trimestre d'exposition).

Site : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15504>

Définition de la pénibilité

La pénibilité se caractérise par le fait d'être ou d'avoir été exposé au cours de son parcours professionnel à un ou plusieurs « **facteurs de risques professionnels liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail, susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé** » (article L.4161-1 du code du travail)

Ces différents facteurs peuvent entraîner de nombreuses **pathologies** dites alors « **professionnelles** » tels que les troubles musculo-squelettiques, des problèmes cardio-vasculaires, des allergies, des cancers, de l'hypertension, etc.

Lois relatives à la pénibilité

Loi du 9 novembre 2010
portant sur la réforme
des retraites

- **Définit 10 facteurs de pénibilité au travail**
- Facteurs déterminés par le décret du 30 mars 2011 **relatif à la définition des facteurs de risques professionnels** et confirmés dans loi 20.01.14

Loi du 20 janvier 2014
garantissant l'avenir et la
justice du système de
retraites

- **Introduit le Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité** (ou C3P) **applicable au 1er janvier 2015**
- C3P : dispositif visant à réduire la pénibilité au travail et la durée d'exposition et, à **prendre en compte les périodes de pénibilité dans la définition des droits à la retraite.**

Loi du 17 août 2015
relative au dialogue social
et à l'emploi
« loi Rebsamen »

- **Simplifie** le dispositif existant pour les procédures d'évaluation et suivi
- Introduit **notion de seuils** (intensité, temporalité)
- Prévoit la création d'un **Compte personnel d'activité** regroupant les comptes existants (formation, pénibilité, etc.).

Les bénéficiaires du C2P

Tout salarié affilié au régime général de la sécurité sociale ou à la Mutualité sociale agricole (MSA) bénéficie d'un compte de professionnel de prévention (C2P) :

- **s'il a un contrat de travail (CDI, CDD, intérim, etc.) d'au moins un mois**
- **et s'il est exposé à un ou plusieurs facteurs de pénibilité**

Le salarié n'a pas de démarche à faire. Son compte professionnel de prévention est automatiquement créé à la suite de la déclaration de son employeur, si son exposition aux facteurs de risques dépasse les seuils prévus.

Il est prévenu, par mail ou courrier, par la caisse de retraite gestionnaire de son compte. Le salarié peut s'informer sur le [site dédié](#) de la Cnav ou en appelant le 3682.

Critères de pénibilité

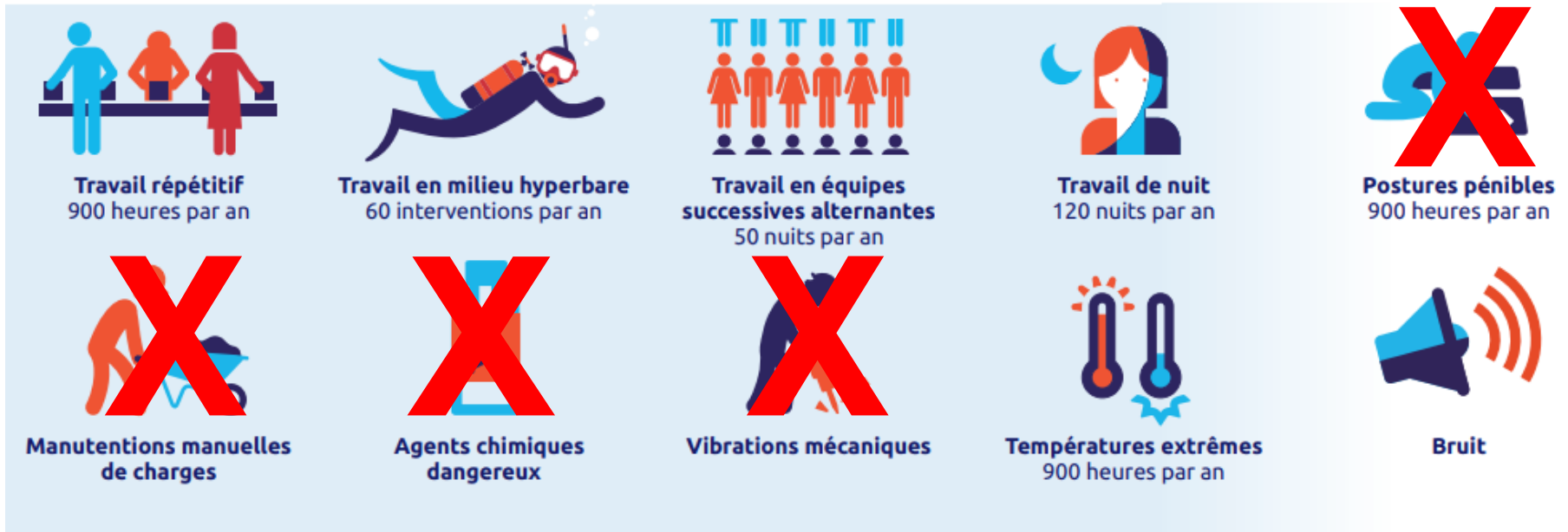
La pénibilité se caractérise par une exposition, au-delà de certains seuils,
à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels pouvant laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé.

La pénibilité peut être liée :

- **aux rythmes de travail**
- **à un environnement physique agressif**
- **à des contraintes physiques importantes**

Les 10 facteurs de risques professionnels

Facteurs déterminés par le décret du 30 mars 2011



- Les facteurs de risques dont l'évaluation était jugée trop complexe (risques chimiques, manutention manuelle de charge, postures pénibles, vibrations mécaniques) ne relèvent pas du C2P et n'ont plus à être déclarés par l'employeur.
- La prise en compte de l'exposition des salariés à ces risques fera l'objet d'un traitement spécifique au sein du dispositif de départ en retraite anticipée.

Les 10 facteurs de risques professionnels

Facteurs déterminés par le décret du 30 mars 2011

Contraintes physiques marquées

- **Manutentions manuelles de charges** : lever / porter, Pousser / tirer, déplacement (600h/an), cumul manutentions de charges (7,5 tonnes, 120 j /an)
- **Postures pénibles** : positions forcées articulations (900h/an)
- **Vibrations mécaniques** : transmises aux mains, bras, ensemble du corps (450h/an)

Environnement physique agressif

- **Agents chimiques dangereux** (+poussières et fumées)
- **Activités exercées en milieu hyperbare** : pression supérieure à pression atmosphérique locale (travaux sous l'eau, en enceinte pressurisée; (60 interventions/an)
- **Températures extrêmes** (900h/an)
- **Bruit** (900h/an / 120 fois par an)

Rythmes de travail

- **Travail de nuit** : entre 24 heures et 5 heures (120 nuits/an)
- **Travail en équipes successives alternantes** (50 nuits/1h)
- **Travail répétitif caractérisé** : répétition d'un même geste à une cadence contrainte ou rémunération à la pièce (900h/an)

Critères de pénibilité

Situations de pénibilité liées au rythmes de travail

Facteurs de pénibilité	Intensité minimale	Durée minimale
Travail de nuit	1 heure de travail entre minuit et 5 heures	120 nuits/an
Travail en équipes successives alternantes (exemple : travail posté en 5X8, 3X8, etc.)	Travail en équipe impliquant au minimum 1 heure de travail entre minuit et 5 heures	50 nuits/an
Travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une fréquence élevée et sous cadence contrainte	- 15 actions techniques ou plus pour un temps de cycle inférieur ou égal à 30 secondes - ou 30 actions techniques ou plus par minute pour un temps de cycle supérieur à 30 secondes, variable ou absent	900 heures/an

Critères de pénibilité

Situations de pénibilité liées à un environnement physique agressif

Facteurs de pénibilité	Intensité minimale	Durée minimale
Activités en milieu <i>hyperbare</i>	1 200 hectopascals	60 interventions ou travaux/an
Températures extrêmes	Température inférieure ou égale à 5° ou supérieure ou égale à 30°	900 heures/an
Bruit	Exposition quotidienne à un bruit d'au moins 81 décibels pour une période de référence de 8 heures	600 heures par an
	Exposition à des bruits impulsionnels (brefs et répétés) d'au moins 135 décibels	120 fois par an

Acquisition des points

Le nombre de point dépend des facteurs de risques et de l'âge du salarié :

Acquisition de points chaque année		
Salarié exposé à :	Cas général	Salarié né avant juillet 1956
1 facteur de risque	4 points par an	8 points par an
Plusieurs facteurs de risque	8 points par an	16 points par an

Pour le salarié qui débute ou achève son contrat en cours d'année les points sont comptés par trimestre.

Les points acquis sur l'année par le salarié sont reportés sur son compte une fois par an, à la suite de la déclaration de son employeur.

Le nombre total de points pouvant être inscrits sur le compte est plafonné à 100 sur toute la carrière du salarié. Les points accumulés sur le compte restent acquis au salarié jusqu'à ce qu'il les utilise en totalité ou son départ à la retraite.

Utilisation des points

Utilisation du compte

Le compte permet au salarié d'accumuler des points pour une ou plusieurs des 3 utilisations suivantes :

- partir en formation pour accéder à des postes moins ou pas exposés à la pénibilité (voir formulaire 15519*01),
- bénéficier d'un temps partiel sans perte de salaire (voir formulaire 15512*01),
- partir plus tôt à la retraite en validant des trimestres de majoration de durée d'assurance vieillesse (voir formulaire 15511*01).

PARTIE 7 – FONCTIONNEMENT DES DIFFERENTS RPS

Mieux comprendre les RPS :

- 1) Stress
- 2) Burnout
- 3) Conflits
- 4) Harcèlement moral

Qu'est ce que le stress ?

Le Stress : Définition

- Etat accompagné d'affections ou de dysfonctionnements physiques, psychosociaux ou sociaux (*Accord cadre européen, 2004*)



- Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre :

La perception qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement

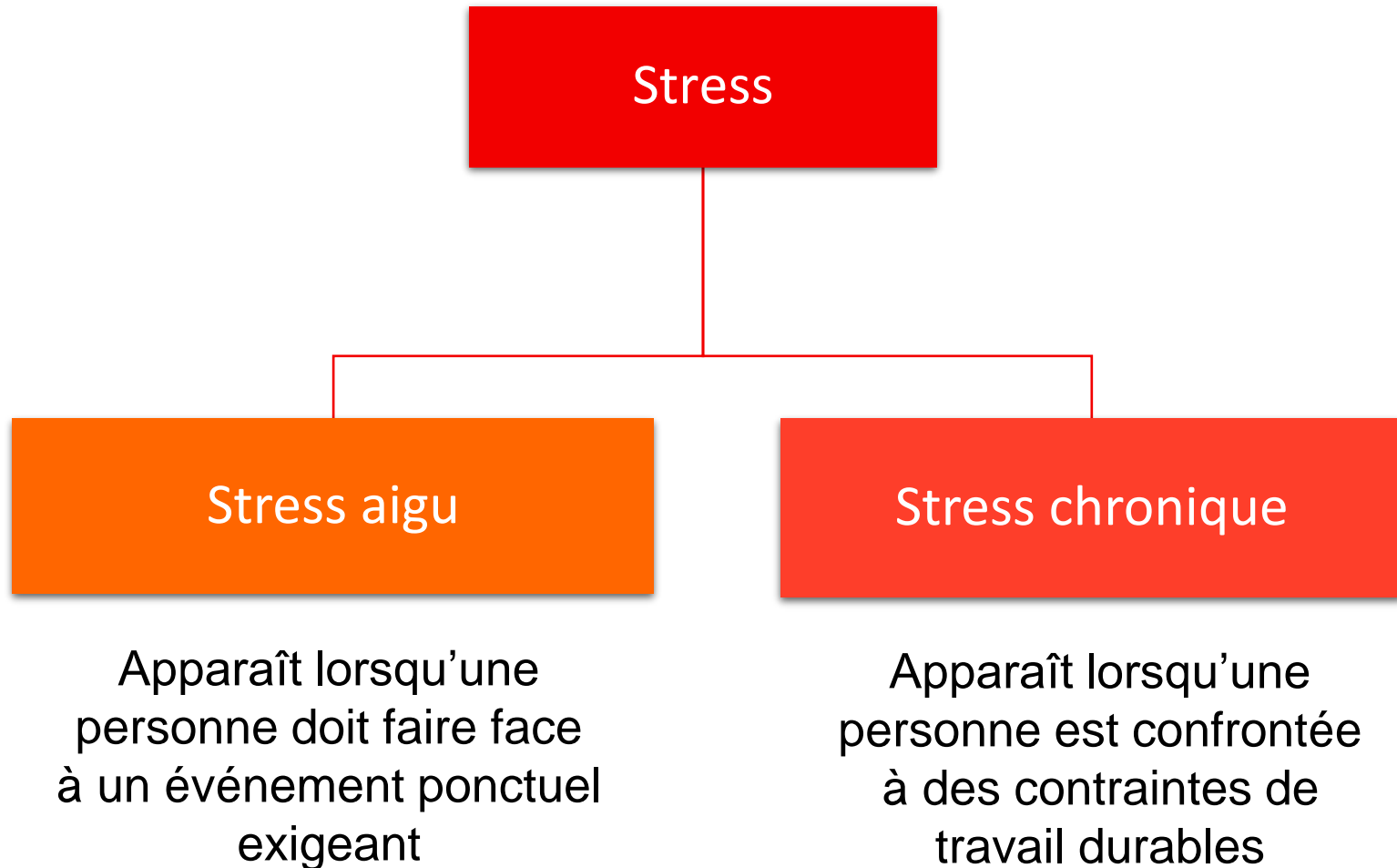


La perception qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face

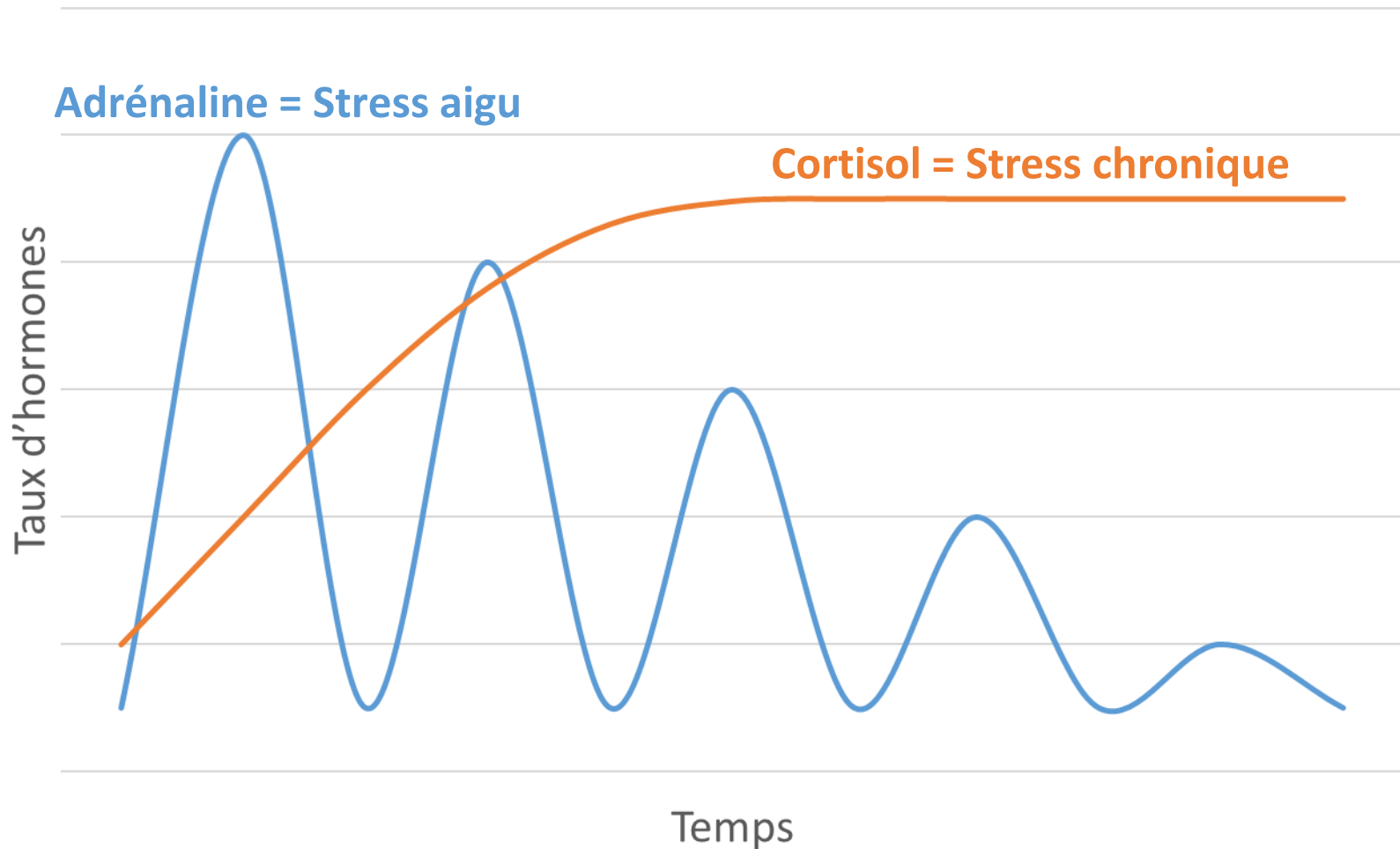
(Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail – OSHA)

Latitude décisionnelle / **Demande psychologique** (Karasek)
Efforts / **Récompenses** (Siegrist)

Le Stress : Définition

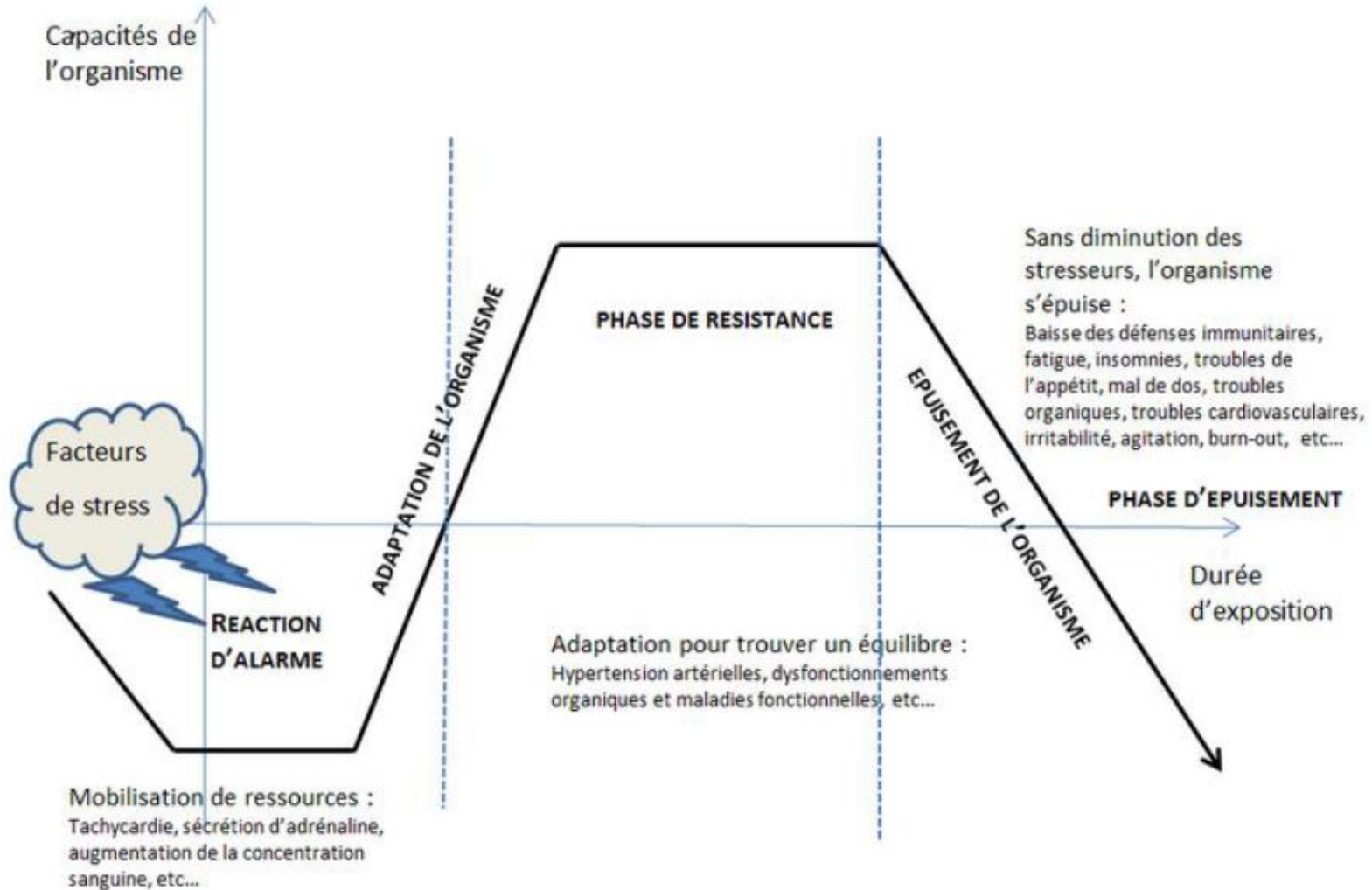


Mécanisme physiologique du stress



Le syndrome général d'adaptation (Selye, 1935)

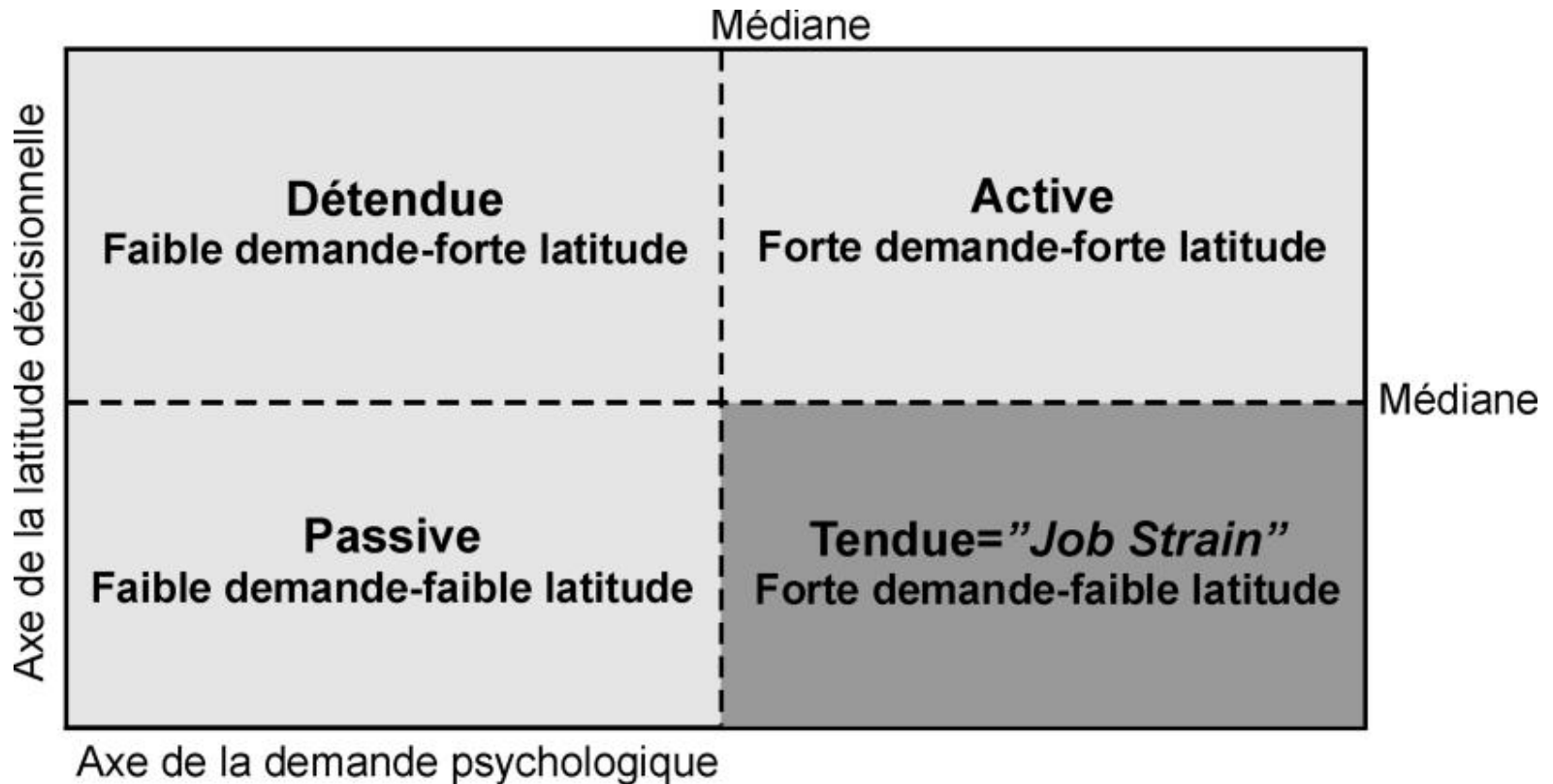
Figure 2 : Le syndrome général d'adaptation adapté de Hans Selye



Le questionnaire de Karasek

	Résultats SUMER 2017 (médiane)	« Job strain » ou « tension au travail »
Demande psychologique Quantité – rapidité Complexité – intensité Morcellement, prévisibilité	22 (21,5)	Supérieure à la médiane (22)
Latitude décisionnelle Latitude ou marges de manœuvre Utilisation actuelle des compétences Développement des compétences	70 (69,8)	Inférieure à la médiane (70)
Soutien social Soutien professionnel par les supérieurs et les collègues Soutien émotionnel par les supérieurs et les collègues	24 (23,5)	Iso-strain : combinaison d'une situation de job strain et d'un faible soutien social (inférieur à 24)

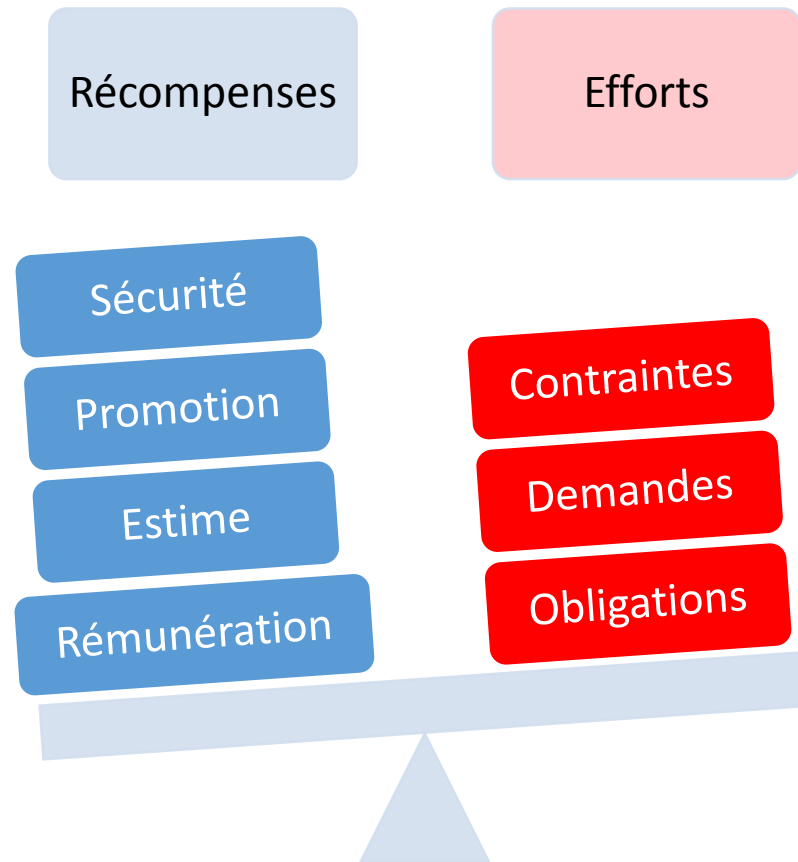
Le questionnaire de Karasek



Analyse des résultats du questionnaire de Karasek

Source du graphique : <http://www.ipubli.inserm.fr>

Le questionnaire de Siegrist



Le modèle de Siegrist

Qu'est ce que le burnout ?

Burnout – Épuisement professionnel

« Etat d'épuisement physique, émotionnel et mental
causé par **l'implication à long terme dans des situations
qui sont exigeantes émotionnellement** ».

Pines et Aronson, 1988



Karōshi : la mort par le travail / surmenage (japon)

Burnout – Epuisement professionnel

3 dimensions :

**Evaluation du
Burnout par le MBI :**
Maslach Burnout
Inventory

Epuisement émotionnel

- Fatigue physique et mentale
- Diminution des ressources émotionnelles

Sentiment de non-accomplissement personnel

- Dépréciation de soi

Dépersonnalisation

- Déshumanisation des clients, des usagers...
- Attitudes négatives envers autrui

Maslach et Jackson, 1981

Bore-out & Brown-out

- **Bore-out** : ennui au travail (Bourion, Docteur en sciences économique, 2016)
- **Brown-out** : perte de sens dans le travail (Graeber, anthropologue américain, 2013)

ORIGINES :

- Manque de stimulation intellectuelle : dévalorisant et stressant
- Mise à l'écart volontaire ou « placardisation »
- Postes non-supprimés mais vidés de leurs sens
- Parcellisation des tâches à l'extrême
- « Être payé à ne rien faire » : perte d'estime de soi, sentiment d'être incapable et inutile

CONSEQUENCES :

- Face à l'ennui, habitudes « palliatives » mises en place : grignotage, pauses cigarettes plus fréquentes, recours à l'alcool...
- Risque 2 à 3 fois plus élevé d'accidents cardiovasculaires qu'emploi stimulant
- Morosité, remise en question, la dépression, baisse d'engagement, cynisme

Paroles du Dalai Lama

- **Qu'est-ce qui vous surprend le plus dans l'humanité?**
- **Le Dalai Lama :** « Les hommes... Parce qu'ils perdent la santé pour accumuler de l'argent, ensuite ils perdent de l'argent pour retrouver la santé. Et à penser anxieusement au futur, ils en oublient le Présent, de telle sorte qu'ils finissent par ne vivre ni le présent, ni le futur. Ils vivent comme s'ils n'allaient jamais mourir... et meurent comme s'ils n'avaient jamais vécu. »

Comment expliquer les conflits ?

Conflits

Qu'est-ce qu'un conflit ?

- Le conflit survient lorsqu'une des parties essaie d'affirmer ses positions **sans tenir compte des positions** des autres parties
- Quand une personne ne prête pas attention à nos envies, nos intérêts, nos valeurs, c'est comme s'il nous disait : « Tu n'es rien »
- **La négation de notre besoin d'exister et d'être reconnu provoque en nous de l'agressivité -> *Besoin de reconnaissance* (Maslow)**
- Origine des conflits : enjeux identitaires et/ou de pouvoir



« Toute réalité est représentée » *J.-C. Abric*

« Toute situation de communication est potentiellement conflictuelle en ce qu'elle est une négociation permanente et implicite concernant la nature de la réalité, si ce n'est celle de la vérité »

Cormier, 2003

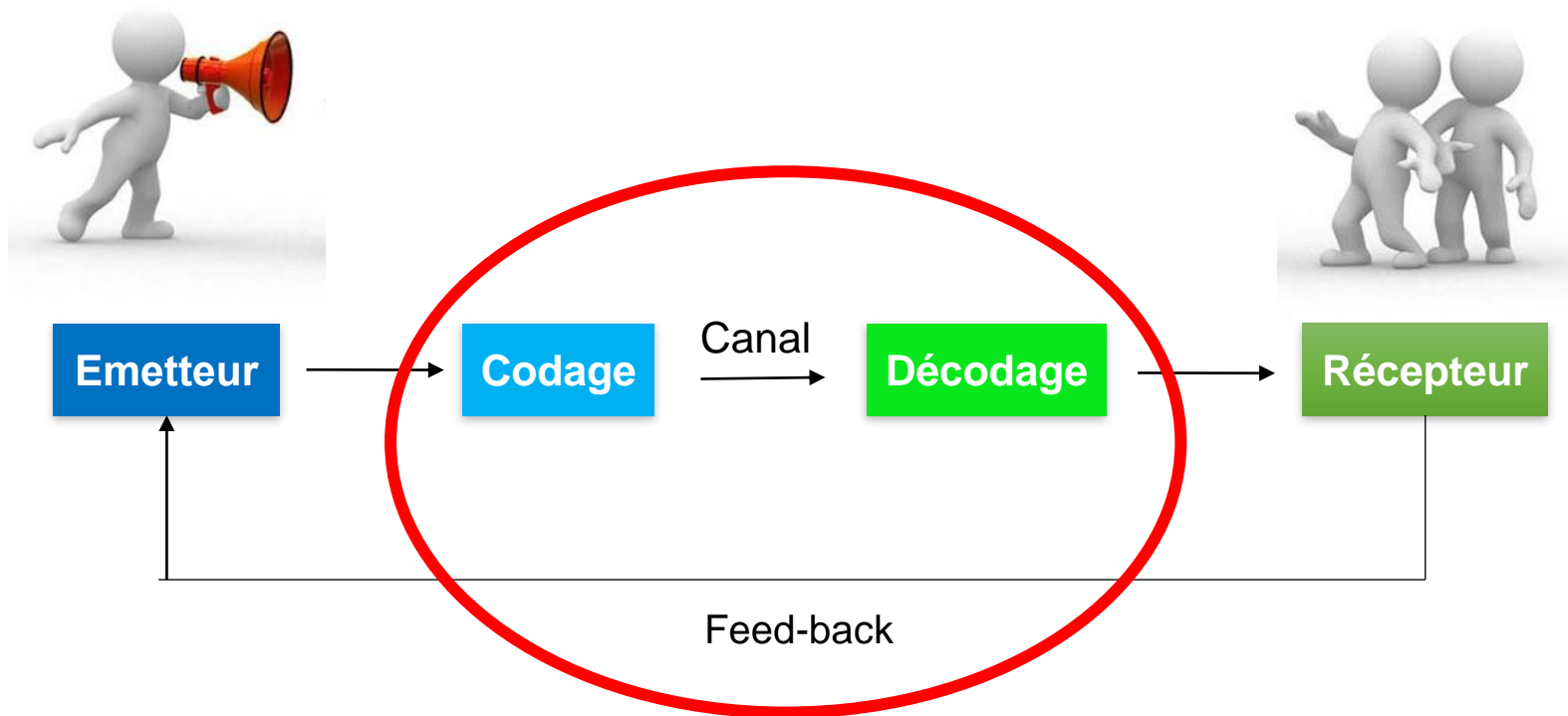


William Hill



Tout conflit implique une bataille pour décider quelle vision de la réalité est la meilleure, la vraie, la plus juste

Les RPS : un problème de communication...



Le schéma de la communication

Shannon (1952)

Les biais de sélection / raisonnement

Biais de confirmation d'hypothèse

- Tendance à privilégier les infos qui confirment nos idées préconçues et à accorder moins de poids aux infos qui les infirment (Effet de halo : conforte l'impression)

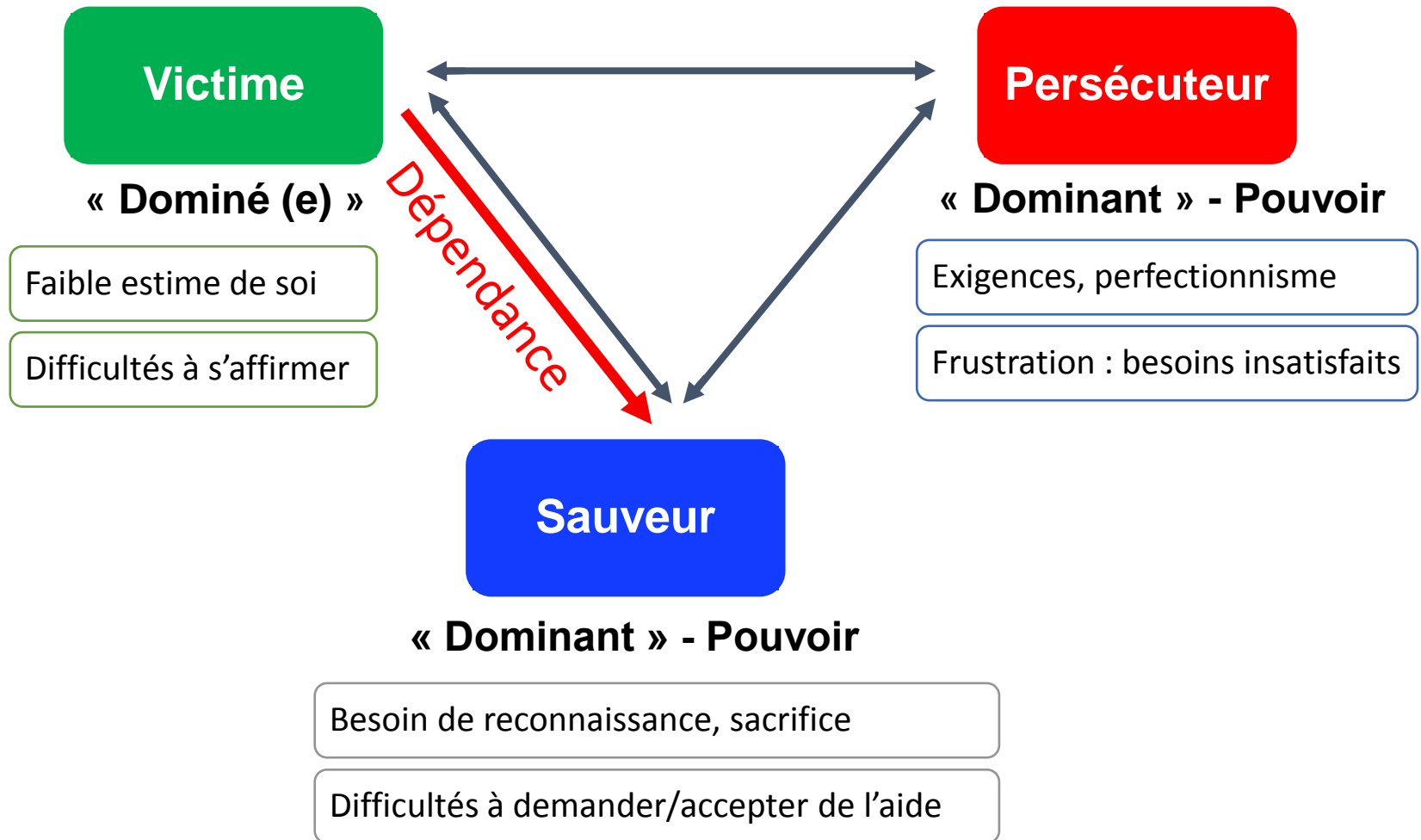
Norme d'internalité

- Préférence / valorisation des explications « internes » au détriment des explications « externes » (biais d'attribution)

Biais de négativité

- Les expériences négatives nous marquent plus que les expériences positives

Conflits : le triangle dramatique *Karpman (1968)*



➤ Aucune de ces positions ne permet d'établir une relation saine

Conflits : le triangle dramatique

Exemple de comportements

Persécuteur

- J'ai de la volonté et j'exige beaucoup de moi pour arriver à mes fins. Autrement, on n'arrive à rien.
- Je suis impatient et je comprends vite, aussi j'ai tendance à couper la parole à mon interlocuteur.

Sauveur

- Il faut savoir rendre service, même si on n'en a pas envie. C'est vrai que les gens ne vous sont pas souvent reconnaissants et c'est dur.
- On me dit parfois que je suis trop gentil avec les gens et que je me fais avoir. Je trouve qu'il vaut mieux être ainsi que le contraire.

Victime

- Je suis sensible et j'avoue que les critiques que me font les autres ont beaucoup d'importance pour moi.
- Il m'arrive de ne pas oser dire non alors que je devrais refuser et que ce qui m'est proposé ne me plaît pas vraiment.

La communication non Violente

CNV – Marshall Rosenberg

Qu'il s'agisse de clarifier ce qui se passe en soi ou de communiquer avec d'autres, la méthode de la CNV repose sur 4 principes fondamentaux :

Observation (O)

- Décrire la situation en termes d'observation partageable sans évaluer, juger ou interpréter

Sentiment (S)

- exprimer ses émotions suscitées par la situation

Besoins (B)

- clarifier et exprimer se(s) besoin(s)
- La situation n'est pas la seule à provoquer nos émotions : il y a également nos besoins

Demande (D)

- Faire une demande : réalisable, concrète, précise, formulée positivement
- Distinguer "demande" et "exigence« : éviter les "il faut", "on doit", "c'est comme ça », l'impératif

« Tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait » (M. Rosenberg)

Identifier & exprimer nos émotions

Signification

Colère



- Indique un besoin insatisfait
- Impuissance

Peur



- Signale un danger, une menace, un échec

Dégoût



- Signale une situation désagréable, toxique

Tristesse



- Privation, perte
- Manque affectif

Joie



- Satisfaction des besoins
- Bien-être

Utilité

- **Emotion d'ouverture**
- Sert à nous défendre, obtenir justice ou réparation

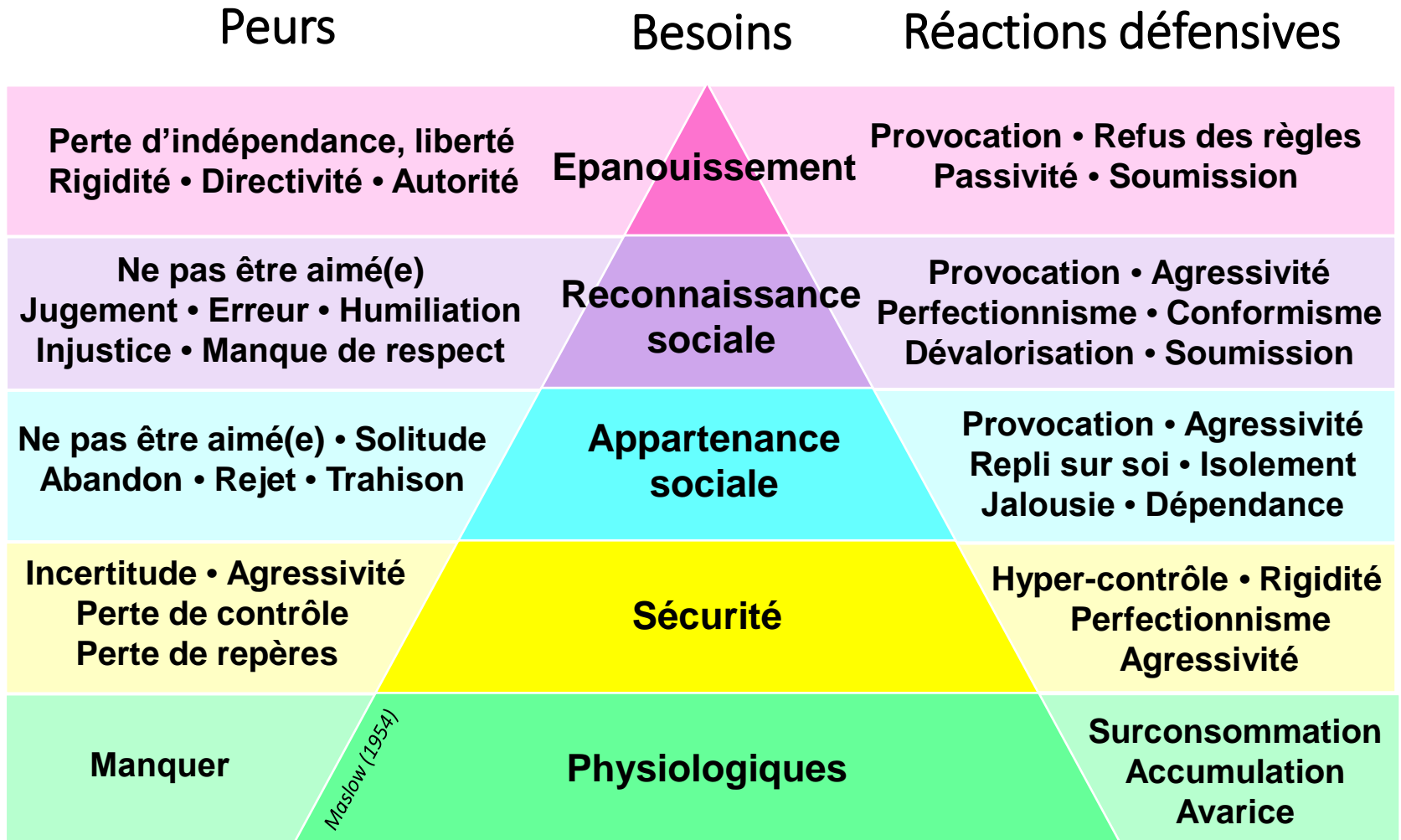
- **Emotion de repli** : nous prépare au danger
- Réaction adaptative : Prévention

- **Emotion de repli** : nous protège de situations ou personnes nocives ou toxiques
- Evitement

- **Emotion de repli** : sert à faire le deuil
- Permet de mesurer nos manques et besoins affectifs

- **Emotion d'ouverture**
- Permet d'évoluer, de créer des liens, développer ressources

Identifier & exprimer nos besoins



Les langages de l'amour

**Paroles
valorisantes**



Cadeaux



**Contact
physique**



**Services
rendus**



**Moments
de qualité**



Les blessures d'enfance

Rejet

Abandon

Humiliation

Trahison

Injustice

Les liens d'attachement

Attachement sécurisant

- **Confiance, recherche de contact**
- **Distance sans inquiétude, coping adapté**
- **Origine : disponibilité émotionnelle et physique de la figure d'attachement**

Attachement évitant

- **Absence de recherche de contact**
- **Manque de confiance, contrôle de ses émotions, masque sa détresse**
- **Origine : rejet, abandon**

Attachement ambivalent

- **Dépendance, faible autonomie**
- **Rejets, inhibition sociale**
- **Origine : réponses inconstantes aux besoins : alternent disponibilité / rejet**

Attachement désorganisé

- **Insécurité, risque d'addiction**
- **Coping inadéquat pour gérer séparation**
- **Origine : Pas de réponse aux besoins, maltraitance, dépression, addiction**

L'assertivité

FAITS

Présenter des faits précis

Eviter les opinions et les généralités

Ne jamais juger, éviter les étiquettes

Eviter les reproches et accusations

RESSENTIS

Faire part si nécessaire de vos ressentis (enlève les émotions)

INTENTIONS

Faire des demandes ou propositions claires et concises

Donner du sens (conséquences positives pour chacun)

Faire immédiatement une demande de feed-back

POSTURE ASSERTIVE

Laisser s'exprimer les réactions

Ecouter l'autre avec bienveillance

Garder une posture et un regard droits

Répéter vos demandes avec calme et fermeté

L'assertivité - Exemples

Attitude de fuite

- Je dis souvent oui, alors que je voudrais dire non.
- Je préfère ne pas demander de l'aide à un collègue. Il risquerait de penser que je ne suis pas compétent.
- J'ai du mal à prendre parti et à choisir.

Attitude d'attaque

- Je ne crains pas de critiquer et de dire aux gens ce que je pense.
- J'ai du mal à écouter les autres / J'ai du mal à maîtriser mon temps de parole.
- Je suis bavard et je coupe la parole aux autres sans m'en rendre compte à temps.
- Faire peur aux autres est souvent un bon moyen de prendre le pouvoir.

Attitude de « manipulation »

- Je préfère dissimuler ce que je pense, si je ne connais pas bien la personne.
- Il est en général plus facile et habile d'agir par personne interposée que directement.
- Créer des conflits peut être plus efficace que réduire les tensions.

Attitude assertive

- Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens.
- Je suis capable d'être moi-même, tout en continuant d'être accepté socialement.
- Je sais, en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive.
- Je sais écouter et je ne coupe pas la parole.

Les 4 formes de reconnaissance

Reconnaissance : rétroaction constructive

PERSONNE

Reconnaissance
existentielle

PROCESSUS DE TRAVAIL

Reconnaissance de
la pratique de
travail

Reconnaissance de
l'investissement
dans le travail

RÉSULTAT

Reconnaissance des
résultats

Reconnaître le salarié pour « qui il est » : son caractère, sa personnalité, son histoire, ses besoins...

Reconnaître le salarié pour ses qualités professionnelles

Reconnaître la motivation et l'énergie investie dans le travail

Reconnaître que le travail du salarié a porté ses fruits : **objectifs atteints**, délais respectés...

Evolution professionnelle
(formation, promotion)

Salaire (Primes)

Reconnaissance symbolique :
éloges,
distinction,
remerciements

Communication/
information

Les signes de reconnaissance

SIGNES DE RECONNAISSANCE	CONDITIONNEL	INCONDITIONNEL
POSITIF	<p>Exemple : Bravo pour ton score! Pour avoir dépassé les objectifs fixés Ce que tu viens de faire est super!</p> <p>Effets : motivation, implication, encouragement vis-à-vis de la tâche</p>	<p>Exemple : "Tu es génial! J'aime travailler avec toi! Quel plaisir de travailler avec vous tous! Accorder de l'attention, écouter, poser des questions.</p> <p>Effets : renforce l'estime de soi et l'autonomie.</p>
NEGATIF	<p>Exemple : Recommence! Fait mieux que ça! Tu as raté! Il m'a dit que je n'aurais pas d'augmentation</p> <p>Effets : positifs si le SR est précis car il permet de clarifier les attendus sur la tâche, moyen d'apprentissage.</p>	<p>Exemple : Tu es nul! Tu n'y arriveras jamais ! Tu m'énerves/fatigues! Il passe devant moi et m'ignore toujours.</p> <p>Effets : baisse de l'estime de soi, sentiment de harcèlement, confusion, sentiment d'injustice</p>

La relation d'aide

Orientation non directive - Carl Rogers

1) Ecoute active : attitude encourageante / bienveillante

- être attentif au langage verbal et non verbal (regard, posture)
- Pas de jugement, d'interprétation
- Pas de conseil (rassurer/materner) -> rendre autonome
- Utiliser la reformulation pour indiquer/favoriser la compréhension
- Se rendre disponible

2) Empathie : regarder le problème sous le même angle

- Mais ne pas se laisser imprégner émotionnellement

3) Congruence / authenticité avec soi-même

- Harmonie entre ce que l'on pense, ressent, exprime

4) Acceptation inconditionnelle de l'autre / neutralité bienveillante

➤ **Instaure la confiance – Expression libre - Déculpabilisation**

Gestion des conflits : 5 comportements à privilégier

Communiquer...

- « L'autre » ne connaît pas mes attentes
- Assertivité : pas de manipulation, soumission, agression

Etre « objectif »

- Essayer d'être « lucide sur son irréalisme »
- Sortir de la « malchance »
- Eviter le fantasme de supériorité... se remettre en question

S'affirmer

- sortir du sentiment d'infériorité

Mesurer sa part de responsabilité

- Connaître l'impact de son comportement (triangle)
- Réfléchir à son style de gestion de conflit

Empathie

- Ecouter pour éviter les malentendus
- Quels sont les attentes, objectifs de « l'autre »?

La gestion des conflits

1) Reconnaître l'existence d'un conflit - L'identifier



2) Analyser le conflit



3) Choisir, concevoir et planifier une stratégie



4) Conclure un accord comprenant un plan d'action



5) Faire un suivi - Evaluer la solution

Les aspects constructifs des conflits...

Générer du changement

- Générer de l'innovation - Créativité
- S'adapter et évoluer

Clarifier

- Faire des mises au point importantes
- Clarifier une situation confuse

Améliorer les rapports sociaux

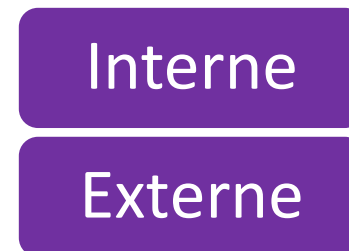
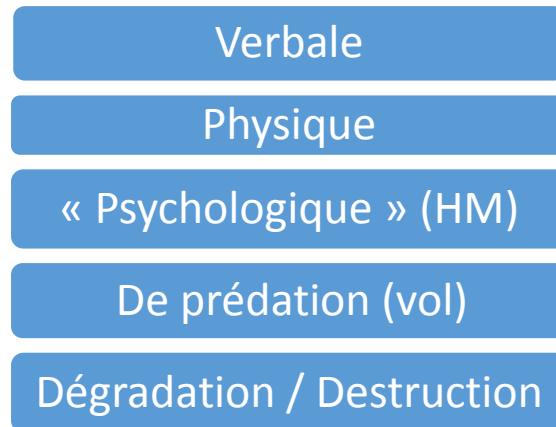
- Assainir le climat du groupe
- Favoriser le réajustement des normes du groupe
- Réajuster les rapports de pouvoir à l'intérieur du groupe

Violences

« On appelle violence au travail tout incident au cours duquel des personnes sont victimes de comportements abusifs, de menaces ou d'attaques dans des circonstances liées à leur travail et impliquant un risque explicite ou implicite pour leur sécurité, leur bien-être et leur santé »

(Commission européenne, Dublin, 1995).

La violence au travail peut se manifester sous différentes formes :



Qu'est ce que le harcèlement moral ?

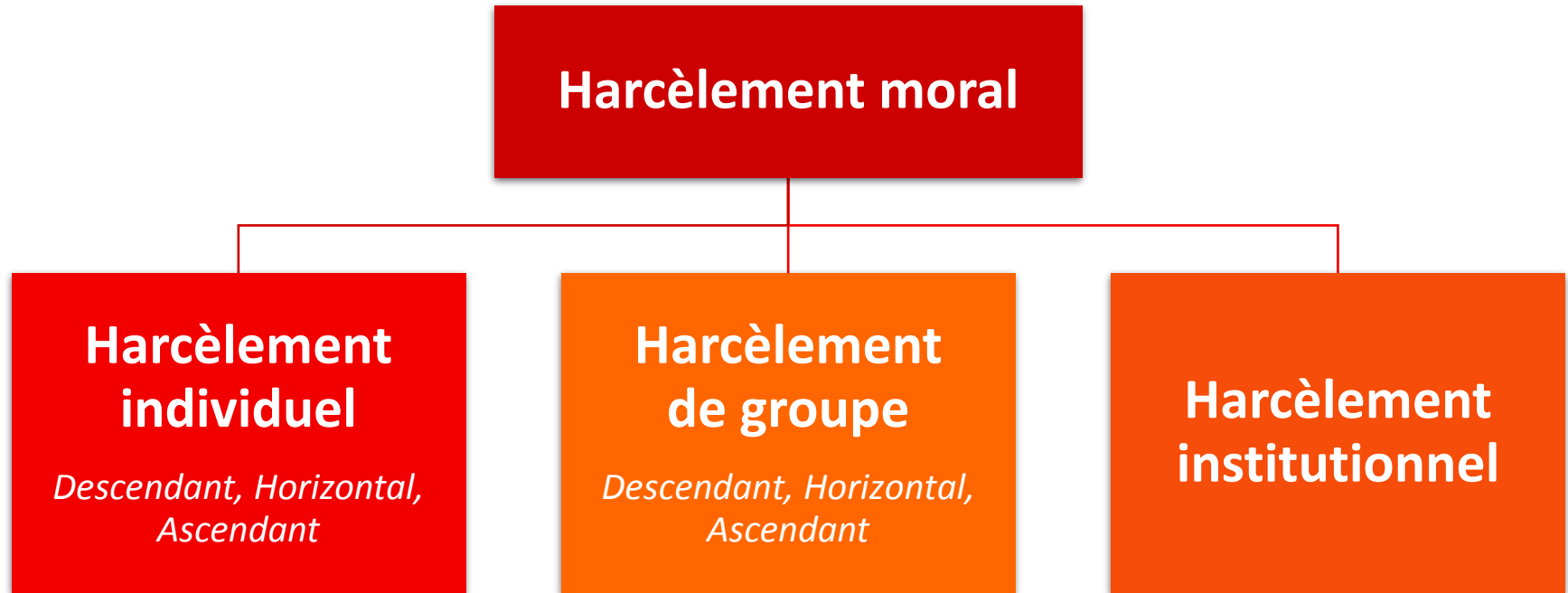
Harcèlement moral

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »



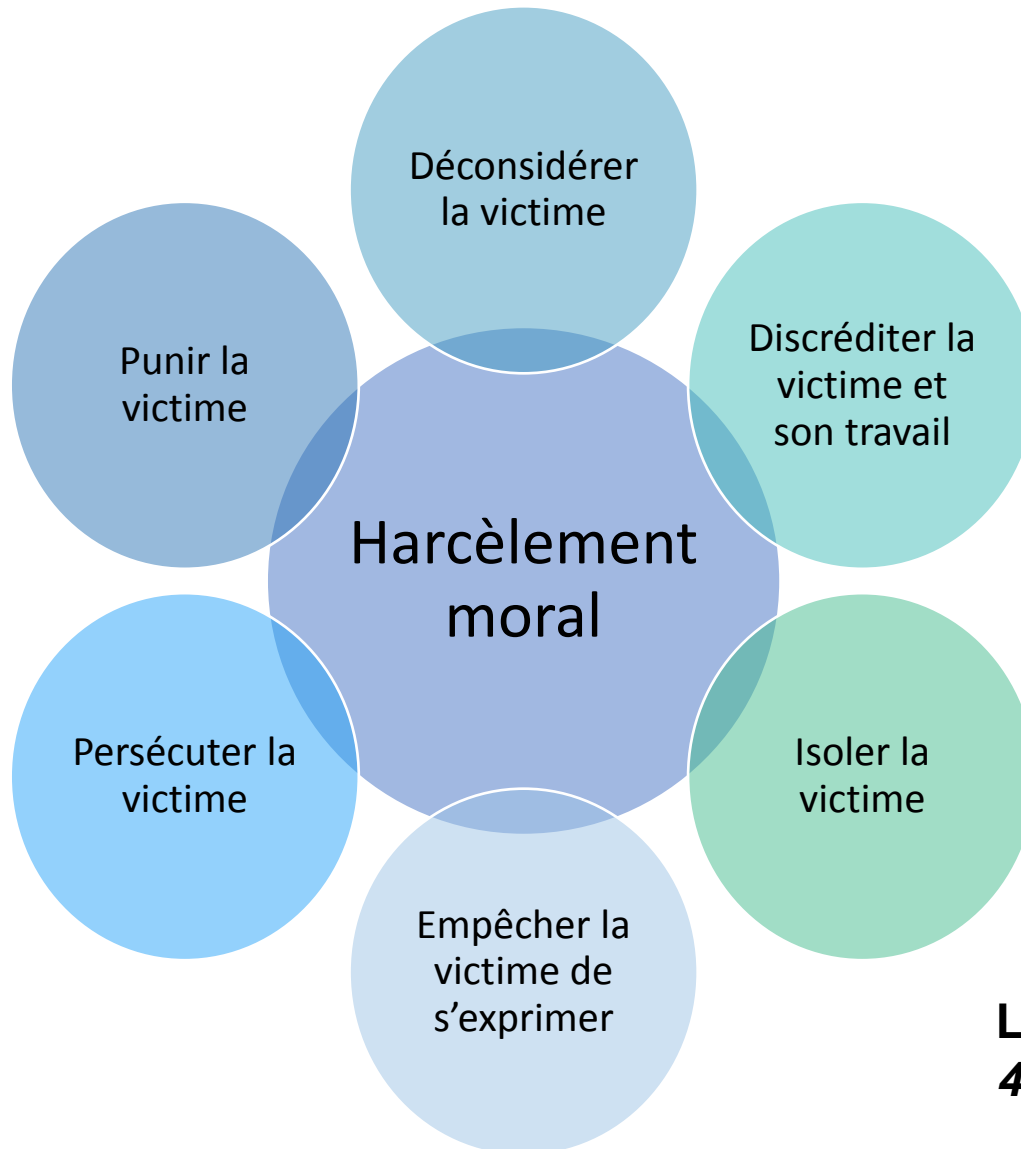
Article L.1152-1 du Code du Travail

Harcèlement moral



- Leymann : « *Mobbing* » (bouc émissaire)
- Marie-France Hirigoyen (1998) : Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien

Les « techniques » de harcèlement moral



Les pratiques managériales pathogènes

Surutilisation / Détournement du lien de subordination

- **Incivilités à caractère vexatoire** (*disparition des savoir-faire sociaux*)
- **Refus de dialoguer** (*cesser toute communication verbale : mail, notes...*)
- **Dénigrement, moquerie, remarques**
- **Isolement** (*omission d'info, changement d'horaires, interdiction de parler...*)

Surutilisation / Détournement des règles disciplinaires

- **Surveillance humaine / technologique**
- **Sanctions injustifiées**
- **Atteinte aux avancements** *grade/échelon*
- **Refus demandes de formation pro.**
- **Evaluation et notation abusives**
- **Incitations à la mutation / démission**

Détournement du pouvoir de direction et d'organisation

- **Perte du sens du travail** (*travail dégradé, illégalité des conditions de travail*)
- **Injonctions paradoxales** (*objectifs contradictoires, travail irréalisable*)
- **Mise en scène de la disparition**
- **Reddition émotionnelle par inactivité** (*objectifs irréalistes, situation d'échec*)
- **modifier arbitrairement les conditions de travail ou les attributions essentielles du poste de travail**

Les styles de management

Ensemble des attitudes et des comportements
qui décrivent la manière dont un responsable
exerce son pouvoir sur un groupe

Les 4 styles de management

Hersey et Blanchard

• c'est STRUCTURER (autocratique)

- Le manager est orienté vers la tâche à réaliser
- Il organise, structure, donne des consignes mais peu d'explications
- Il limite les initiatives
- Il contrôle le résultat
- -> génère de la sécurité

• c'est MOBILISER

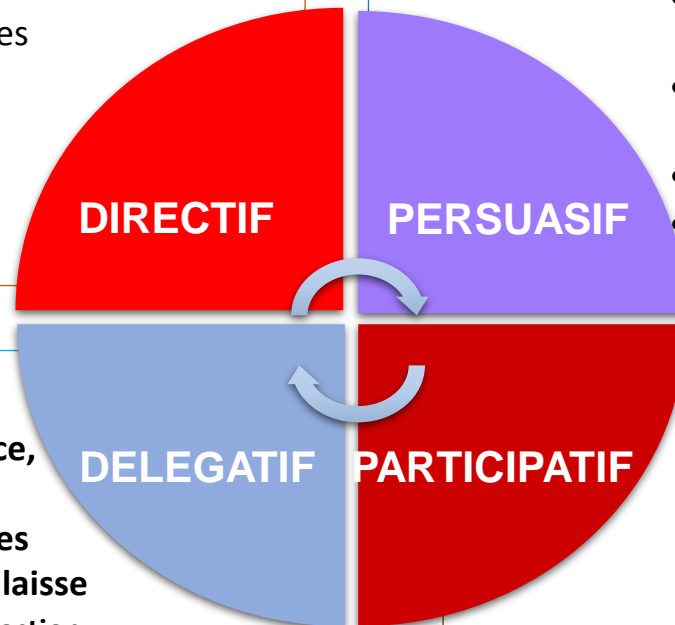
- Le manager explique bcp
- Il argumente, tente de convaincre
- Il fédère, encourage, accompagne, valorise
- Il fait appel à la bonne volonté/ au sens du devoir des collaborateurs
- Il suscite réflexion, propositions
- Il veut faire adhérer
- -> génère de la confiance

c'est RESPONSABILISER

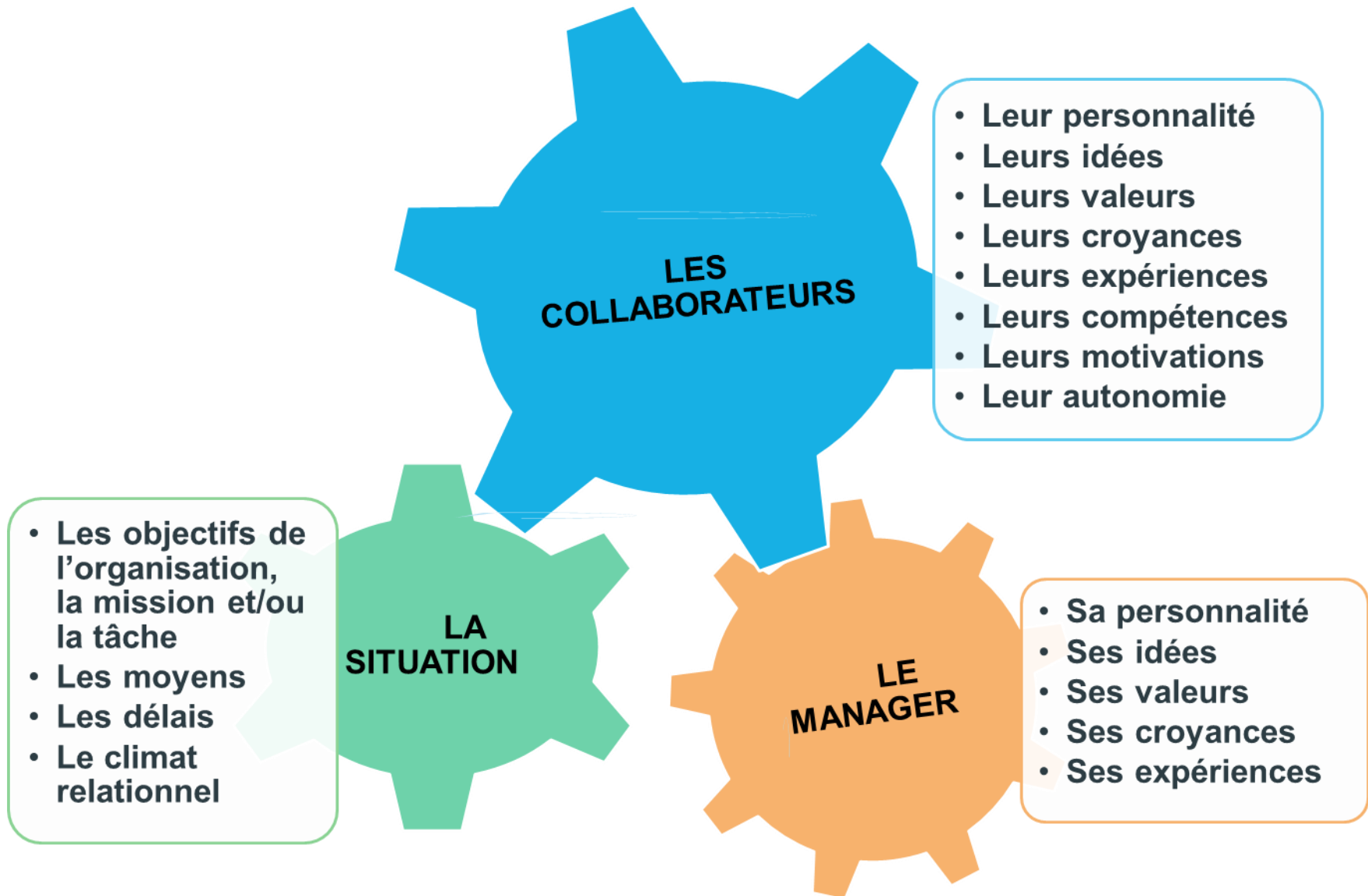
- Le manager fait confiance, « laisse faire », délègue
- Il indique les missions, les résultats à obtenir mais laisse mettre en œuvre (plan d'action, méthode)
- Suivi et contrôle ponctuels
- Il responsabilise (initiatives)
- -> génère du développement

c'est ASSOCIER

- Le manager veut impliquer
- Il mobilise, fait preuve d'ouverture
- Il développe la participation active de chacun
- Il pose des objectifs clairs négociés avec ses collaborateurs (marges de manœuvre)
- Il écoute, analyse, conseille
- -> génère de l'engagement



Le style de management est déterminé par...



Le management situationnel / adaptatif

Un management efficace est celui qui prend en compte à la fois :

LA SITUATION

Les objectifs
de l'organisation
la mission / la tâche...
Les moyens
Les délais
Le climat relationnel

LES COLLABORATEURS

1) Leurs compétences
2) Leurs motivations
-> *Degré d'autonomie par rapport
aux missions confiées*
Leurs idées, valeurs, croyances...

- **Un même style de management ne peut pas convenir à tout le monde**
- **Un même style de management ne peut pas convenir pour toutes les activités professionnelles d'une même personne**

L'influence sociale : illustrations

La preuve sociale : [expérience de l'ascenseur de Asch](#)

« La vérité, c'est les autres »

(Cialdini)

Le conformisme : [Expérience de Asch \(1951\)](#)

➤ 37% des participants se conforment

La soumission à l'autorité

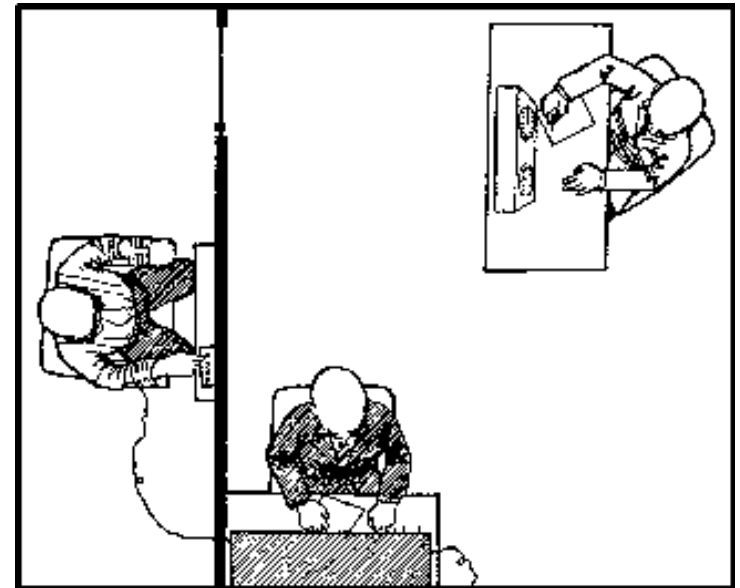
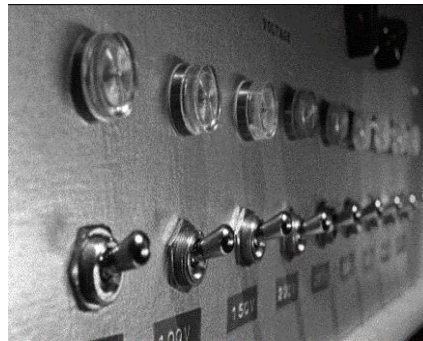
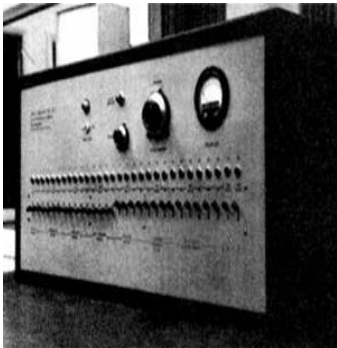
L'expérience de Milgram (1960-1963)

Le jeu de la mort (2009)

L'expérience de Stanford (Zimbardo, 1971)

L'expérience de Milgram (1963)

- Participants : 40 personnes ont répondu à une annonce dans le journal
- But « officiel » de l'expérience : mesurer l'impact de la punition sur l'apprentissage
- Procédure
 - Enseignant-élève
 - Tâche: Apprendre des paires de mots
 - Choc électrique administré en cas d'erreur



L'expérience de Milgram (1963)

Résultats :

- **62,5 % des sujets (25 sur 40) menèrent l'expérience à terme en infligeant à trois reprises les chocs électriques de 450 volts**
- **Tous les participants atteignirent 135 volts**
- **La moyenne des chocs fut de 360 volts**



L'expérience de Stanford ou « L'effet Lucifer » (Zimbardo, 1971)

- Participants :
24 étudiants



- But « officiel » de l'expérience : Etude financée par la Navy pour comprendre pourquoi la situation dégénérait souvent à l'intérieur de leur système carcéral.
- Procédure
 - Simulation de prison grandeur nature dans les locaux de l'université de Stanford
 - Participants divisés au hasard en deux groupes : les prisonniers et la gardiens
 - Les gardiens travaillaient en équipe (8 heures de travail)
 - Les prisonniers étaient 24h/24h dans un petit cachot à trois

L'expérience de Stanford ou « L'effet Lucifer » (Zimbardo, 1971)

Résultats :

Les prisonniers et les gardiens se sont rapidement **adaptés aux rôles qu'on leur avait assignés** ce qui a conduit à des situations dangereuses et psychologiquement dommageables :

- Un tiers des gardiens fit preuve de comportements sadiques envers les prisonniers (punition par exercice physique forcé, sdb refusée, matelas supprimé, nettoyage des toilettes à mains nues...)
- Les prisonniers ont subi et accepté le traitement humiliant et parfois sadique des gardiens
- L'expérience a été arrêtée au bout de six jours (au lieu des 2 semaines prévues)



Les sources de pouvoir

Capacité qu'a un individu ou un groupe d'agir sur d'autres individus ou groupes et d'affecter concrètement le fonctionnement et les résultats d'une organisation donnée

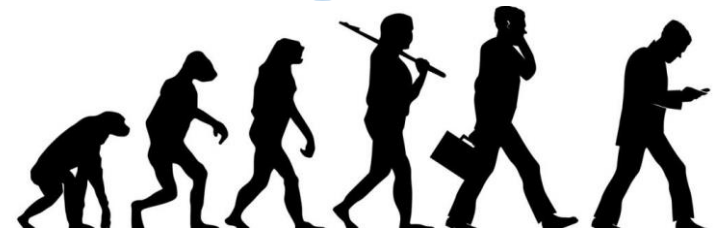
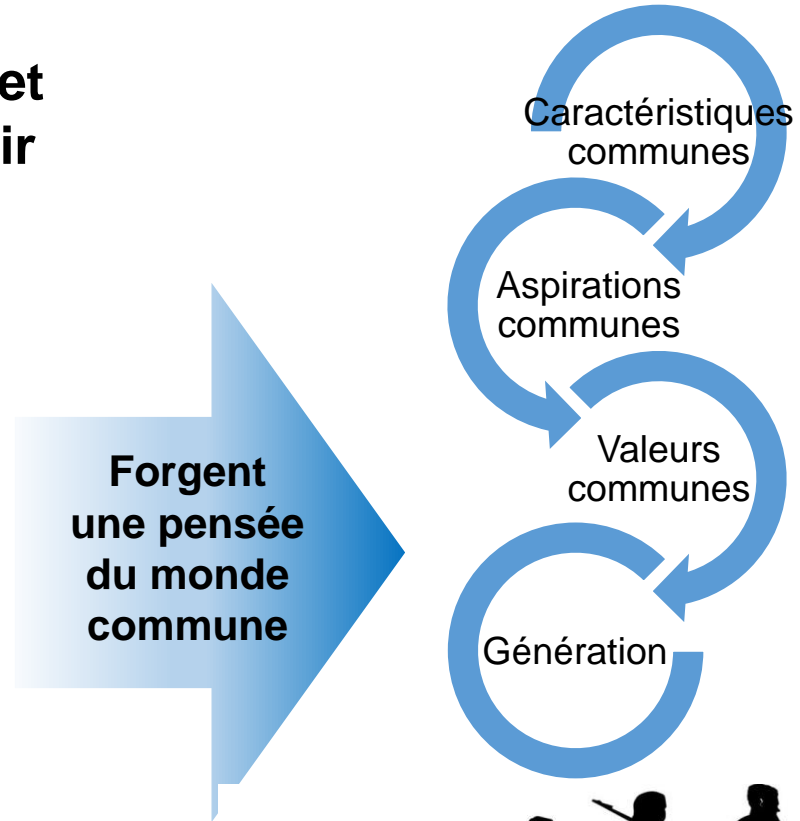
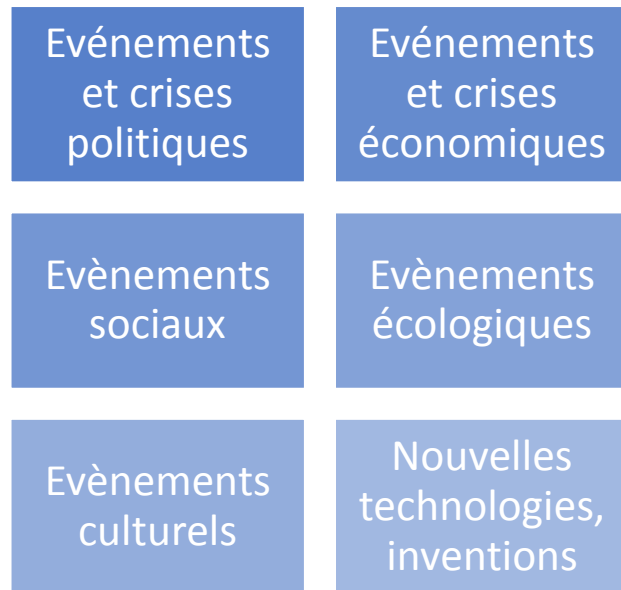
5 sources de pouvoir :

- Les normes (lois, conventions, règles) : **Pouvoir légitime**
« rationnelle-légale » (Weber) -> Autorité liée à la fonction
- Le charisme : leadership -> pouvoir d'identification, **Pouvoir de référence**
- La maîtrise d'une zone d'incertitude (infos, ressources, compétences) : **Pouvoir de compétence / d'expertise**
- La capacité à récompenser : **Pouvoir de récompense**
- La capacité à sanctionner : **Pouvoir de coercition**

LE MANAGEMENT GENERATIONNEL

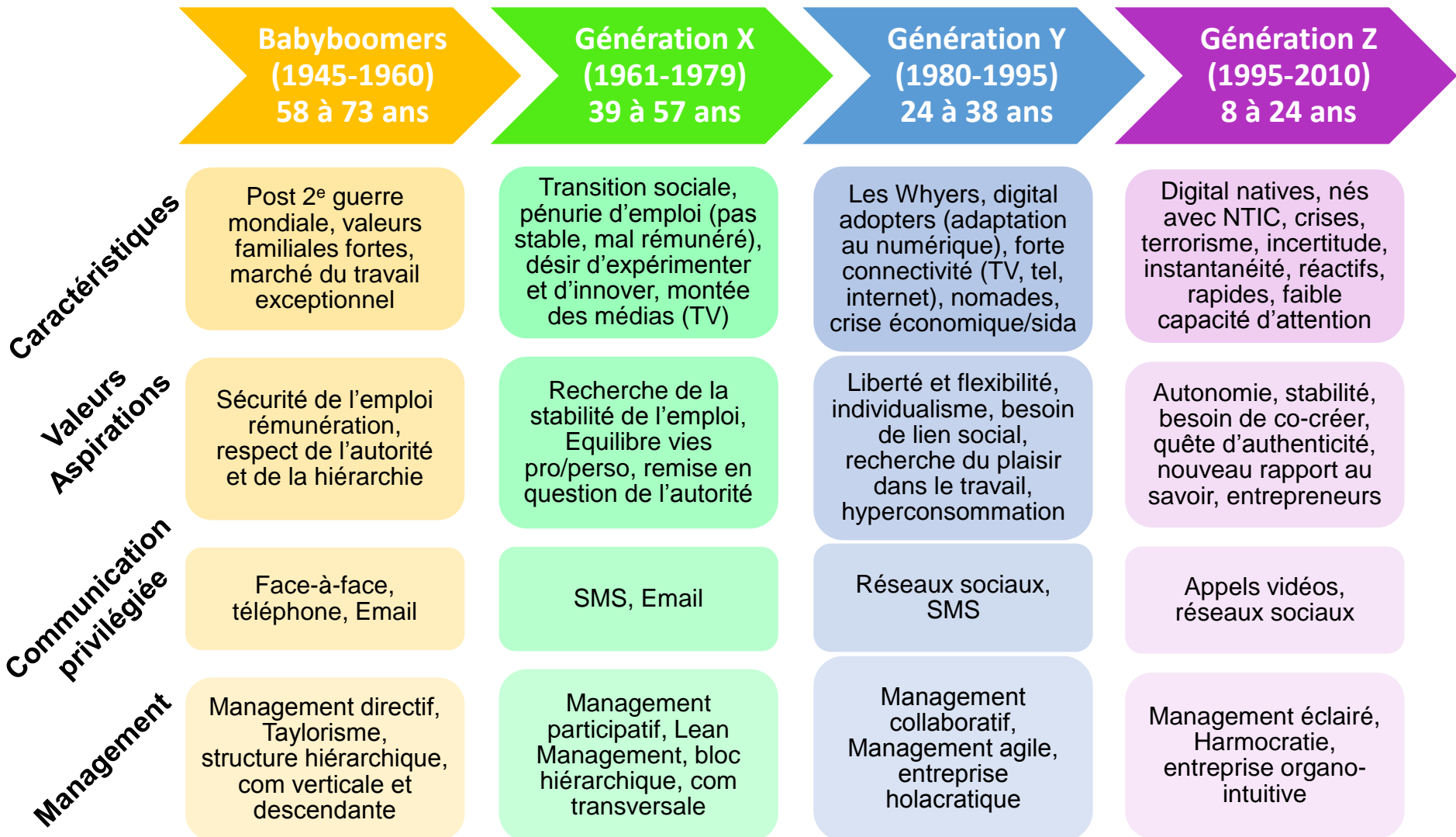
La notion de « Génération »

Chaque génération est le reflet de l'époque qui l'a vue grandir



"Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante." (George Orwell)

La notion de « Génération »



La génération Z

- Les Z sont nés avec le **numérique** : ils n'ont jamais connu un monde sans internet et sont hyperconnectés (en moyenne 4h/jour sur smartphone)

« **Génération C** » :
Connecter,
Communiquer, Créer,
Collaborer

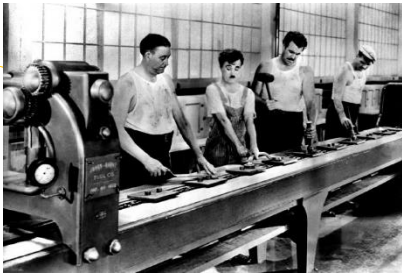
« **Génération WTF** » :
Wikipédia, Twitter,
Facebook

« **Génération hashtag** »

- Les Z sont caractérisés par un « **TGV cérébral** » qui va de l'œil jusqu'au pouce au détriment d'autres fonctions (prise de recul, synthèse personnelle, capacité d'attention...) :
 - qualifiés de zappeurs, de rebelles, d'impatients
 - faible anticipation, approche superficielle des choses
- Le travail n'est plus une finalité ou une fatalité : moyen d'épanouissement

Les grandes approches organisationnelles

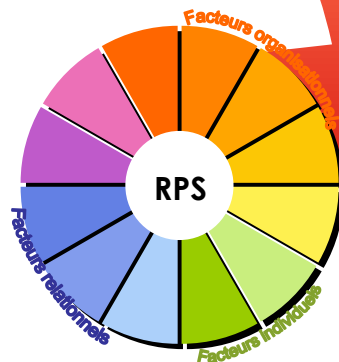
Approche rationnelle mécaniste :
adapter l'homme à la tâche et aux processus



techniques
(début du XXe siècle)



Approche humaine : importance accordée aux
« relations humaines » au sein de l'organisation
(Après la 2^e guerre mondiale)



Approche systémique managériale : les organisations sont des **systèmes complexes** dans lesquels interfèrent **plusieurs niveaux d'intérêts et d'objectifs** qui ne peuvent être appréhendés indépendamment les uns des autres et qui s'influencent

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement organisationnel

- Toute organisation se doit **d'évoluer** pour perpétuer **son cycle de vie**
- Il introduit une **rupture dans un système qui était en équilibre**
- Le changement n'est plus un phénomène ponctuel mais **permanent**
- Il ne concerne plus une fraction spécifique à l'intérieur de l'entreprise mais **l'ensemble du personnel**
- Il doit être **organisé et maîtrisé dans le cadre d'une stratégie globale**

Les types de changements

	Imposé	Volontaire
Progressif	<p><u>Changement prescrit</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)• 12 à 36 mois• Projet An 2000, euro, 35 heures	<p><u>Changement construit</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise• 1 à 10 ans• Culture client, qualité, processus
Brutal	<p><u>Changement de crise</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Solution à un dysfonctionnement• 1 jour à 3 mois• Accident, grève, plaintes de clients	<p><u>Changement adaptatif</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Transformation des pratiques et de l'organisation• 6 à 18 mois• Nouvel outil informatique, mutations technologiques, nouvelles pratiques commerciales

Le changement : les facteurs d'échec

- **Non-adhésion des principaux acteurs : résistance au changement**
- **Non-compréhension** de ce qui est attendu par les parties prenantes
- **Mauvaise formalisation** des livrables des parties concernées
- **Manque d'information** sur les modalités opérationnelles
- Ne pas suffisamment tenir compte de **l'inertie des structures**
- Ne pas voir les **problèmes** qui se posent et les résoudre
- Ne pas prendre le temps de **former** les personnes concernées
- Ne pas avoir **d'outil de pilotage** (compréhension et acceptation)

Les sources de résistance au changement

Les comportements/stratégies adoptés par les acteurs dépendent des enjeux qu'ils perçoivent : que vont-ils gagner ou perdre?

La peur de perdre domine

Le changement fait naître un sentiment d'insécurité, de l'incertitude

L'évolution proposée est perçue comme contraire aux valeurs

L'évolution proposée va casser les relations existantes

La finalité n'est pas perçue

Les pilotes du projet ne sont pas assez crédibles

L'évolution proposée transforme les rapports de pouvoir

Les acteurs perçoivent une phase de perte d'avantages (salaires, perspectives pro, intérêt du travail, licenciements)

Le changement nécessite :

- **D'opérer un deuil sur un fonctionnement connu et maîtrisé**

Les formes de résistance au changement

L'affrontement direct

Rejet du changement lié à la peur de perdre : contestation généralisée du personnel, grèves, climat détérioré

L'évitement

Démotivation des salariés : absentéisme, retards, baisses des cadences, du rythme de travail, sabotage...

Adhésion officielle et formelle au changement

Consiste à adopter les objectifs en apparence sans les mettre en œuvre dans la pratique
Inertie, apathie

Typologie des acteurs

Les proactifs

10% des acteurs

Favorables au
changement

Ils se positionnent
comme
prescripteurs

Les passifs

80% des acteurs

En attente d'un
résultat probant,
ils veulent être
sécurisés

Hésitants
Passifs
Déchirés
Individualistes

Les opposants

10% des acteurs

Ils sont contre le
projet

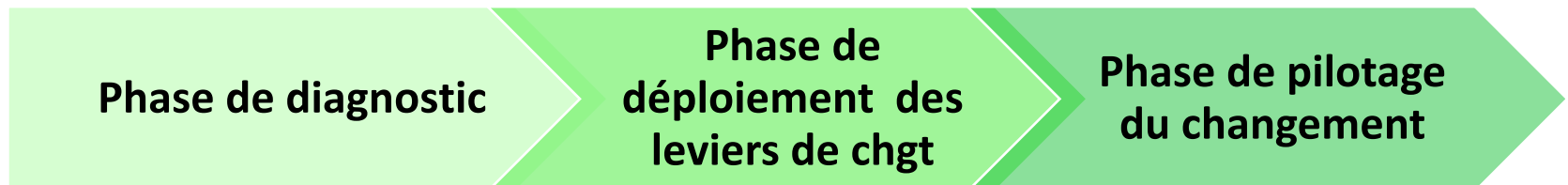
Resistance forte
au changement

Accompagner le changement



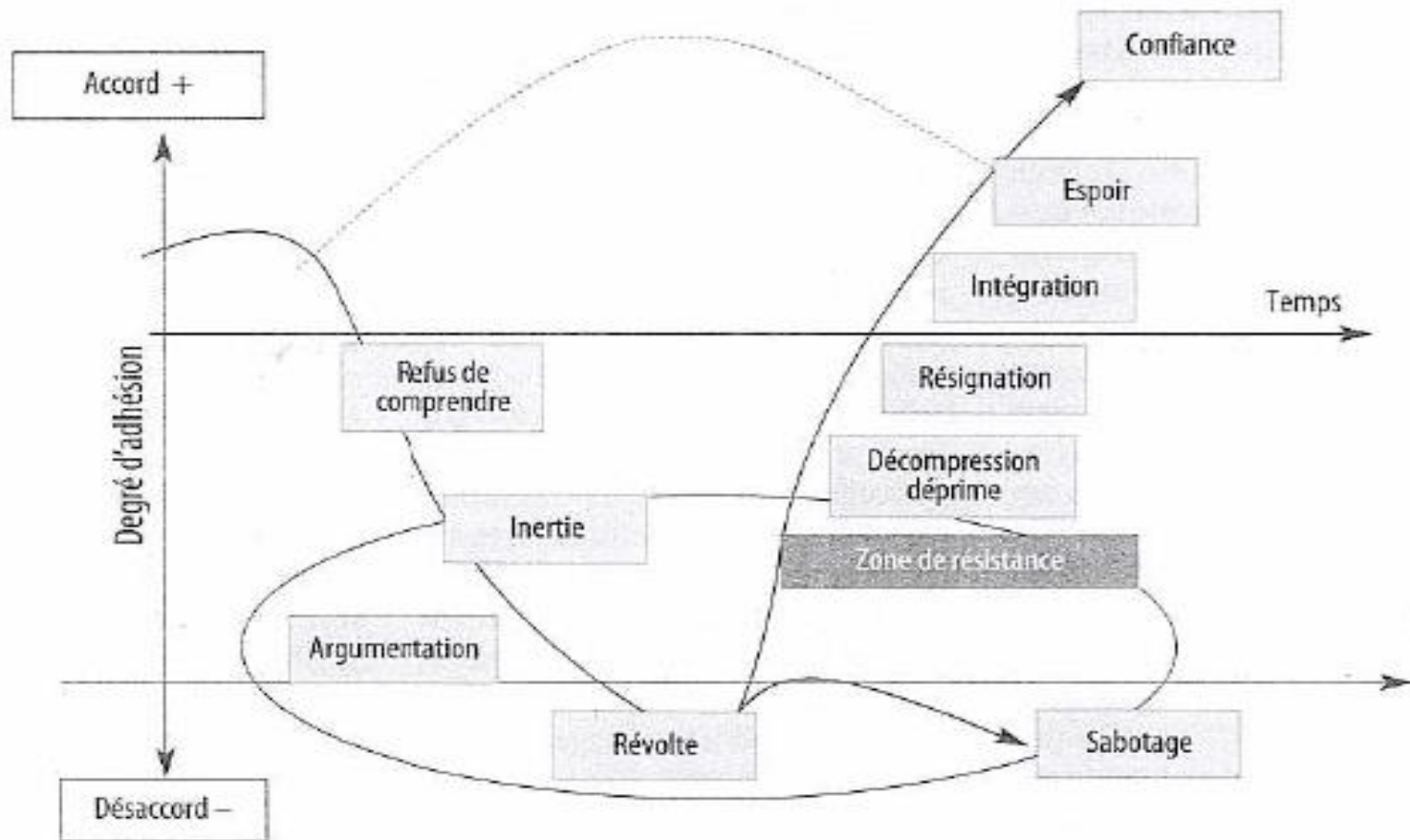
Les phases du changement

- **Les phases de deuil** : choc, déni, colère, tristesse, marchandage, résignation, acceptation, reconstruction
- Pour qu'il y ait acceptation de la nouvelle situation il faut qu'il y ait **détachement de la situation antérieure** : accepter de passer par un état régressif (descendre une marche pour en monter deux)
 - Nous voyons très bien ce que nous allons perdre, **mais nous ne savons pas encore ce que nous pouvons espérer gagner**




Les phases de la conduite du changement

Le cycle du changement




Réduire les résistances au changement : obtenir l'adhésion


Connaître parfaitement l'opinion des acteurs :
évaluer leurs résistances



Faire participer : adhésion par l'implication, dispositifs
de concertation



Politique de communication : informer de l'avancement,
adapter les messages aux types de population concernés



Proposer des actions de **formation** et **d'accompagnement**



Mettre en place des contreparties : valorisation
personnelle (intéressement, gestion prévisionnelle de
l'emploi, reconversion, prime aux départs)

Exemples d'actions pour diminuer les résistances

Peur de l'inconnu

- Informer et encourager

Besoin de sécurité

- Clarifier les intentions et les méthodes

Besoin de changement
inexistant

- Montrer qu'il y a un problème ou une occasion à saisir

Peur de perdre des acquis

- Faire participer les principaux décideurs à la planification

Interprétations
contradictoires

- Diffuser des données adéquates et faciliter les échanges au sein du groupe

Moment mal choisi

- Retarder le changement et attendre un moment plus favorable

Manque de ressources

- Fournir les ressources ou réduire le niveau des attentes

PARTIE 8 – LES ETAPES D'UNE DEMARCHE DE PREVENTION COLLECTIVE DES RPS

Comment élaborer un diagnostic des RPS ?

Détecter et identifier les RPS chez un collaborateur

1. Détection des risques psychosociaux (cf. grille d'identification des RPS)

- Identification des symptômes : conséquences sur la santé physique, la santé mentale, les manifestations comportementales

2. Identification des facteurs de risques (cf. grille d'identification des RPS)

3. Proposition d'actions possibles

- Ecoute...
- Action sur les facteurs de risque : conditions matérielles de travail, organisation du travail, répartition des tâches...
- Renvoyer vers une personne compétente en fonction des risques identifiés : Manager, DRH, Médecine du travail, Médecin généraliste, psychologue, assistante sociale, référent RPS...
- Faire remonter l'information / Donner l'alerte : Direction, Manager, DRH, Médecine du travail, CHSCT

Diagnostic des risques psychosociaux

Étape 1 :
Pré-diagnostic
& Constitution
du Groupe Projet

Étape 2 :
Diagnostic
approfondi

Étape 3 :
Plan d'action
de prévention

Étape 4 :
Suivi annuel
des risques

Etape 1 : Pré-diagnostic

Étape 1 : Pré-diagnostic & Constitution du Groupe Projet

- **Constitution d'un Groupe Projet**
Direction, RH, managers, délégués, salariés...
- **Évaluation des risques psychosociaux à partir de données objectives**
Conflits, absentéisme, turn-over, accidents...



- **Communication auprès du personnel**

Etape 1 : Missions du groupe projet

Piloter la démarche pour la rendre pérenne

Informier l'ensemble des acteurs de l'entreprise de l'avancement de la démarche et les impliquer

Guider le choix et la mise en forme des outils du diagnostic (réalisé par un intervenant extérieur)

Aider les intervenants extérieurs dans l'analyse des informations recueillies

Participer à la formulation de pistes d'actions

Assurer le suivi des actions et leur évaluation

Étape 2 : Diagnostic approfondi

Étape 2 : Diagnostic approfondi

- **Identification et analyse des facteurs de risques psychosociaux**
Entretiens, réunions, questionnaires...
- **Synthèse et présentation orale et écrite des résultats du diagnostic**

Questions
sur les facteurs
de risques

Questions
sur les effets
sur la santé

Caractéristiques
socio-
professionnelles

Exemple : Questionnaire de Karasek + MBI

Étape 3 : Plan d'action de prévention

Étape 3 : Plan d'action de prévention

- **Élaboration et mise en oeuvre d'actions correctives et préventives en concertation avec le Groupe Projet**
Exemples : amélioration de l'organisation et des conditions de travail, du management, de la communication interne, de la gestion du personnel ; suggestion de formations...

Ces actions peuvent concerner différents domaines :

Organisation
du travail

Gestion des
Ressources
humaines

Management

Conduite du
changement

Ces actions peuvent agir sur les 3 niveaux de prévention :

Prévention primaire : « Agir sur les causes »

Diagnostic et gestion collective des risques
au sein de l'organisation

Prévention secondaire : « Réduire les effets »

Formation à la gestion individuelle
des risques psychosociaux

Prévention tertiaire : « Réparer les dommages »

Accompagnement psychologique individuel
Médiation professionnelle

Démarche pour élaborer un plan d'action

FAISABILITE – RESPONSABILITE : répartition entre ce qui relève ou non de la responsabilité locale ou du champ d'action du service/de l'entité

- Le plan d'action doit être adapté aux possibilités/faisabilités opérationnelles locales

SE FIXER DES PRIORITES : priorisation des différentes mesures du plan d'action

- Nombre d'agents impactés - degré d'urgence de l'action - Facilité à mettre en place l'action

ECHEANCIER de déploiement à discuter -> calendrier à court, moyen, long terme

RESPONSABLE à déterminer pour le plan d'action / les actions

MOYENS à mobiliser -> temps pour agents impliqués, budget alloué...

INDICATEUR de suivi à associer à chaque action envisagée

- Nombre de réunions de service, d'agents formés – Turnover – Nouvelle enquête...



MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

3

Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique

OUTILS DE LA GRH



Proposition d'un format pour le plan d'action

Éléments de diagnostic	Préconisations	Importance	Niveau d'urgence	Facilité de mise en œuvre	Echéance
Facteur de risque 1	Préconisation 1	+++	++	++	3 mois
	Préconisation 2	+	+++	+++	Immédiate
	Préconisation 3	++	+++	++	En janvier
Facteur de risque 2	Préconisation 4	++	+	+	Dans un an
	Préconisation 5	+	++	++	2 mois après mise en œuvre préconisation n°1

Page 36 du guide

Intégrer les RPS dans le document unique

- Ne pas chercher à mentionner dans le DUERP tous les détails obtenus dans le cadre du diagnostic
- Ne pas utiliser pour qualifier les risques des termes génériques tels que « stress » ou « harcèlement » qui sont des conséquences de l'exposition aux RPS. **La notion de risque correspond aux facteurs de RPS ou situations critiques**
- Ne pas mettre en place des échelles de valeur trop complexes

Limite : le niveau de risque (fréquence et gravité) devrait être évalué pour chaque unité de travail recensée

Fréquence de risque			
	Faible	Moyenne	Importante
F3 Fréquent	2	3	4
F2 Moyen	1	2	3
F1 Faible	1	1	2

Gravité des conséquences

Exemple de document unique

Exemple de document unique intégrant les risques psychosociaux

Unité de travail : Situation au : ... / ... / ...						
Facteurs de risques identifiés	Nature du risque identifié	Détails / commentaires	Niveau de risque	Modes de prévention existants	Actions envisagées	Date de début / délai
Agressivité des usagers à l'accueil	RPS	Particulièrement sensible en fin de trimestre	3	Bouton d'alerte	Renforcement des effectifs d'accueil aux périodes les plus cruciales Présence de l'encadrement	A partir de septembre 2012
Manutention de colis d'archivage	TMS Accidents du travail	Augmentation récente du volume des cartons	1	Formation des salariés aux gestes et postures	Acquisition équipement adapté	Fin du 1er trimestre 2012

Exemples d'actions collectives de prévention

- Former l'encadrement aux méthodes de management participatif permettant d'associer les salariés aux décisions les concernant
- Donner la possibilité aux salariés de s'exprimer sur les dysfonctionnements qu'ils repèrent dans l'entreprise par des réunions ascendantes 2 fois par an
- L'encadrement doit proposer un entretien individuel aux salariés pour faire le point sur les difficultés rencontrées, formation au management adaptatif
- Les salariées doivent être parallèlement orientés vers médecin du travail pour bénéficier, si besoin, d'un suivi médical et/ou psychologique
- Un aménagement de poste peut être envisagé : redéfinition des objectifs (fiche de poste) et/ou des moyens mis à disposition, clarification des rôles/missions, rotation du personnel aux postes exposés
- Mise en place de groupes d'échanges sur les pratiques professionnelles, renforcement du travail en équipe, espaces de partage d'expérience/d'échanges
- Clarifier les procédures avec lesquelles les usagers ne sont pas familiers, organiser les files d'attente, prévoir des effectifs suffisants pendant les périodes de forte affluence

Exemples d'actions collectives de prévention

Exemples de mesures de prévention pour réduire les violences externes

1) Environnement de travail :

- fournir aux clients/usagers un accueil adéquat
- limiter les temps d'attente des usagers

2) Organisation du travail :

- clarifier les procédures avec lesquelles les usagers ne sont pas familiers
- prévoir des effectifs suffisants pendant les périodes de forte affluence
- retirer régulièrement l'argent liquide
- éviter le travail isolé
- former le personnel à gérer les situations difficiles

3) Conception et aménagement des lieux de travail :

- rendre les postes d'accueil visibles depuis les autres postes de travail
- organiser les files d'attente
- Mettre en place un système de verrouillage des entrées

Etape 4 : suivi annuel des RPS

Étape 4 : Suivi annuel des risques

- Insertion de l'évaluation des risques psychosociaux dans le document unique d'évaluation des risques professionnels
- Mise en place d'indicateurs de suivi collectifs des risques psychosociaux

Bibliographie / Webographie

Bibliographie / webographie 1/2

STRESS & RPS

- Chapus-Gilbert, V., Delhommeau, A.-C., Guez, F. (2009). Agir sur le stress au travail, Nathan/Les echos.
- Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (2011), [Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser](#), 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, avril.
- Guignon, N., Niedhammer, I., Sandret, N. (2008), [Les facteurs psychosociaux au travail : une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003](#), Premières Synthèses n° 22.1, Dares, mai.
- Karasek, R.-A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign, Administrative Science Quarterly 24, pp. 285-308.
- Vinck, L. (2014), [Les risques professionnels par secteurs à partir de Sumer 2010](#), Synthèse. Stat' n° 6, Dares, mai.
- Documentation de l'INRS sur le stress au travail : [ici](#).
- Doc « Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail » : [ici](#).

Bibliographie / webographie 2/2

CONFLITS - VIOLENCES

- Bué, J., Sandret, N. (2007), [Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales](#), Premières Synthèses n° 15.1, Dares, avril.
- Bué, J., Sandret, N. (2008), [Un salarié sur six estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail](#), Premières Synthèses n° 22.2, Dares, mai.
- Chalvin, D. (2006). Tensions et conflits dans les relations personnelles. ESF.

BURNOUT

- Delbrouck, M. (2003). *Le Burn-out du soignant, le syndrome d'épuisement professionnel*, Bruxelles, De Boeck University.
- Delbrouck, M. (2011), *Comment traiter le burn-out ?* Bruxelles, Ed. De Boeck University, 2011.
- Maslach C., Leiter M. (2011). *Burn Out : le syndrome d'épuisement professionnel*. Paris : Les Arènes.
- Guide élaboré par la Direction générale du travail (DGT), l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et l'Anact : « [Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir](#) » (2015)