10 QUESTIONS SUR...

La prévention des risques psychosociaux

Anact Aract

LE RÉSEAU

DIX QUESTIONS SUR

La prévention des risques psychosociaux

Mal-être, *burn-out,* stress… les risques psychosociaux continuent d'inquiéter. Il faut dire que le travail s'intensifie, les transformations s'accélèrent, les exigences de qualité s'exacerbent tandis que les occasions pour les salariés de chercher collectivement des façons d'améliorer le travail deviennent plus rares. C'est l'objectif de ce « 10 questions sur » que d'offrir des points de repère pour mieux comprendre et développer une prévention efficace des RPS. Avec un message fort : les RPS ne sont pas une fatalité… à condition de mobiliser toutes les parties prenantes et de donner la priorité aux mesures permettant d'agir durablement sur l'organisation du travail.

Directeur de la publication :
Mathieu Pavageau
Rédacteur en chef :
Thierry Rousseau
Contributeurs :
Philippe Douillet
Anne Guibert
Fabien Francou
Gestion du projet éditorial :
Christian Mahoukou
© Anact 2019

Ces dernières années, les risques psychosociaux (RPS) sont devenus une composante à part entière des pratiques de prévention des risques professionnels. Mais il reste encore des marges d'amélioration pour rendre celles-ci plus efficaces et durables.

La mise en place d'une démarche structurée doit permettre de renforcer la capacité des acteurs de l'entreprise à réguler les tensions entre les exigences du travail et les ressources existantes.

Une telle démarche ne permet pas, bien-sûr, de traiter les RPS une fois pour toutes. L'analyse régulière avec les équipes des difficultés vécues, la recherche de solutions au plus près du terrain, le renforcement de la capacité des manageurs à soutenir le travail… tout cela doit permettre de faire de la prévention des RPS un acte quotidien de management.

Ce « 10 questions sur la prévention des RPS » entend fournir des grilles de compréhension et des pistes d'action en ce sens.

SOMMAIRE

1 De quoi parle-t-on ? 2

2 Quelles sont les causes des RPS ? 3

3 « Prévenir » les RPS : où en est-on aujourd'hui ? 5

4 Comment conduire une démarche de prévention des RPS ? 7

5 Quels outils et méthodes pour un bon diagnostic ? 9

6 Comment construire un plan d'action ? 11

7 Comment s'assurer d'une prévention durable des RPS en entreprise ? 13

8 Comment soutenir l'action des manageurs de proximité dans la prévention des RPS ? 14

9 Le numérique est-il facteur de RPS ? 15

10 Comment articuler prévention des RPS et qualité de vie au travail ? 16

1 De quoi parle-t-on ?

COMMENT DÉFINIR LES RPS ?

C'est à partir des années 2000 que le vocable « risques psychosociaux (RPS) » se diffuse et supplante la notion de stress au travail. Celle-ci paraissait alors trop centrée sur le ressenti individuel et sa prévention axée sur la seule capacité des personnes à gérer des situations stressantes.
Stress, *burn out,* mal-être… sont aujourd'hui regroupés sous le vocable de RPS définis dans le « rapport Gollac » comme « les 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.[1]»

QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DES RPS ?

Les RPS peuvent entraîner des atteintes diverses à la santé tant mentale que physique : pathologies professionnelles comme les TMS, maladies psychosomatiques, insomnie, maladies cardio-vasculaires, accidents de travail, etc. Ils génèrent également des dysfonctionnements affectant la performance des entreprises : absentéisme, présentéisme, mauvaise qualité du travail, difficultés avec la clientèle, tensions etc. Les RPS sont devenus un enjeu de santé publique. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA) indique que les coûts d'indemnisation des individus pour ces risques avoisinent les 20 milliards d'euros, soit 10% du total de l'indemnisation des maladies professionnelles.

LE TRAVAIL, FACTEUR DE RISQUE ET OU FACTEUR DE SANTÉ ?

Le travail peut altérer la santé (RPS, usure, maladie professionnelle, accident…) ou à l'inverse contribuer à la construire (réalisation de soi, apprentissage, mobilisation des compétences, etc.). Face aux exigences professionnelles, les salariés ne sont pas passifs ; ils peuvent, si les conditions le permettent, développer des stratégies de prudence, de préservation de la santé, de coopération et de régulation de la charge de travail. L'approche des RPS proposée par le réseau Anact-Aract repose sur une vision du travail qui n'est pas seulement une « activité à risque » mais aussi un lieu où il est possible de développer les capacités d'action et l'engagement.

À RETENIR

- la diversité de facteurs à l'origine des RPS ;
- le lien potentiel entre le ressenti des personnes et les caractéristiques du travail (son organisation, les coopérations, les relations de travail…) ;
- la nécessité de dépasser les approches visant « seulement » à améliorer la capacité des personnes à s'adapter aux situations de travail stressantes.

[1] Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux (2011), Mesurer les facteurs psychosociaux du risque au travail pour les maîtriser, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité, p. 30.

Quelles sont les causes des RPS ? 2

DES FACTEURS DE RISQUES BIEN IDENTIFIÉS

Les causes de RPS sont nombreuses et variées. Le rapport Gollac (2011) les classe en six grandes familles :

- *L'intensité et le temps de travail :* quantité de travail, complexité des tâches, responsabilités, etc.
- *Les exigences émotionnelles :* contact avec le public, avec des personnes en souffrance, peur du travail, dissimulation, etc.
- *L'autonomie et les marges de manœuvre :* monotonie des tâches, faible possibilité de développer des compétences, etc.
- *Les rapports sociaux et la reconnaissance au travail :* qualité des relations avec les collègues et la hiérarchie, reconnaissance, conflits, etc.
- *Les conflits de valeurs :* conflits éthiques, travail ressenti comme inutile, etc.
- *L'insécurité de la situation de travail :* sécurité de l'emploi, du cadre de travail, vécu des changements, etc.

D'autres approches ont été développées :

- Dans le **modèle de Karasek,** le déséquilibre entre une forte demande psychologique dans le travail et les marges de manœuvre dont disposent les salariés est source de stress.
- Le **modèle de Siegrist** pointe les risques liés au déséquilibre entre les efforts fournis par les salariés et les récompenses obtenues.
- Dans l'**approche de la « clinique de l'activité »,** l'impossibilité de faire un travail de qualité est un facteur important de dégradation de la santé. Cette école de pensée animée par **Yves Clot** souligne donc, à l'inverse, l'importance de faire un travail de qualité dans lequel il est possible de se reconnaître et d'apprendre. Les « collectifs » de travail et la possibilité de discuter de l'activité sont également essentiels.

LE MODÈLE C2R (CONTRAINTES-RESSOURCES-RÉGULATION) DE L'ANACT

Dans l'approche proposée par le réseau Anact-Aract, les RPS surviennent dans des situations caractérisées par un déséquilibre entre :

- *les contraintes et les exigences* du travail (par exemple : objectifs, délais, cadences…) ;
- *les ressources et les moyens* dont disposent les salariés (par exemple : davantage de délais, d'autonomie, d'entraide), ainsi que *les régulations* qui permettent d'y faire face (soutien collectif, appui du management…).

Les relations entre ces dimensions ne sont pas mécaniques : ce qui est qualifié de *contrainte* dans un contexte peut se révéler être une *ressource* dans d'autres situations. Ainsi, dans une activité à forte exigence émotionnelle comme le soin aux personnes, réalisée dans le cadre d'une bonne coopération d'équipe avec des moyens suffisants, la contrainte liée à la relation aux patients peut contribuer positivement à la santé du travailleur. A contrario, elle sera mal vécue lorsque les salariés travaillent de façon isolée ou en ressentant une perte de sens du fait du manque de moyens.

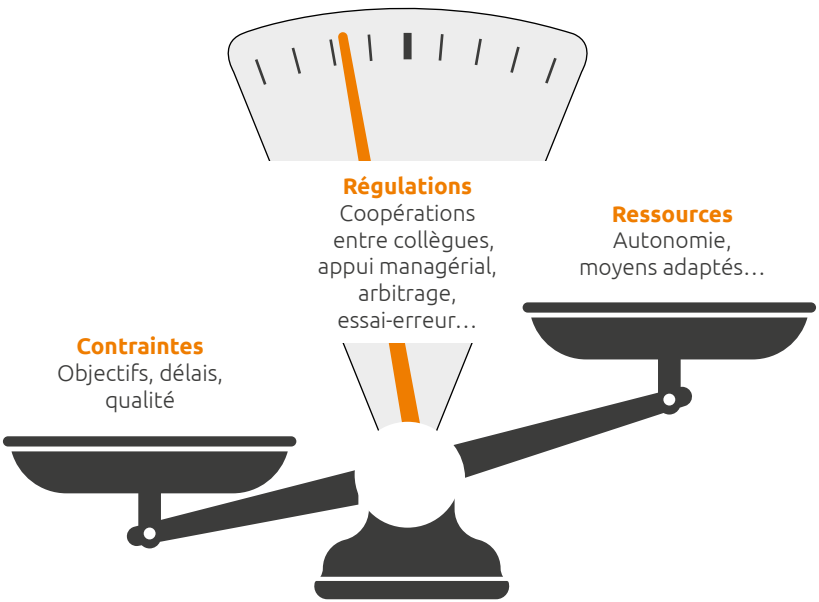
Pour rendre compte de cette dynamique, l'approche du réseau Anact-Aract propose d'identifier collectivement à la fois les contraintes, les ressources et les régulations dans 4 grands champs de la vie de l'entreprise :

1. le contexte général de l'entreprise et son évolution
2. l'organisation du travail
3. les attentes et les compétences des salariés
4. les relations professionnelles

Cette approche permet d'aborder les causes générales des RPS pour orienter ensuite le diagnostic vers des analyses au plus près du terrain, en utilisant, par exemple, la méthode dite des « situations-problème » présentée dans la Question 5. La méthode C2R est également utile pour guider l'élaboration d'un plan d'action permettant à la fois de diminuer les contraintes, renforcer les ressources et soutenir les régulations.

Vous trouverez une présentation plus détaillée de la méthode sur le site anact.fr

LES TENSIONS DANS LE TRAVAIL



Où en est-on en matière de prévention des RPS ?

3

UNE MOBILISATION FORTE

En réaction à « la crise des RPS » au milieu des années 2000, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et organismes de prévention ont pris une série de mesures pour développer les démarches de prévention des risques :

- Accord national sur le stress au travail » du 2 juillet 2008 pour le secteur privé.
- Accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux du 22 octobre 2013 pour le secteur public.
- Extension des obligations de prévention de l'employeur en matière de protection de la santé physique à la « santé mentale » (art. L.4121-1).
- Intégration des RPS dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.

La négociation collective a, en parallèle, contribué à développer la mobilisation des entreprises sur ces sujets. Beaucoup ont conclu un accord ou établi un plan concerté avec leur CHSCT.

CE QUI A PROGRESSÉ DE FAÇON GLOBALE EN ENTREPRISE

- Des efforts importants de formation à la prévention des RPS de tous les acteurs concernés : les salariés et leur encadrement, les membres des CHSCT et tous les préventeurs, etc.
- Une implication forte des CHSCT dans les démarches de prévention des RPS.
- La réalisation de diagnostics RPS, le cas échéant à l'aide de questionnaires.

CE QUI RESTE À AMÉLIORER

- Le passage du plan d'action à sa mise en œuvre.
- Le renforcement de mesures de prévention primaire permettant d'agir sur l'organisation du travail, les modes de management et le fonctionnement de l'entreprise pour produire des effets durables.
- La pérennisation des démarches.

Mesures centrées sur les « à-côtés » du travail : vigilance !

Il est souvent tentant pour les entreprises de donner la priorité à des mesures « périphériques au travail » : actions de communication, aménagement d'espaces de convivialité, conciergerie d'entreprise, ateliers de relaxation… Ces actions sont insuffisantes pour traiter des causes principales des RPS : charge de travail excessive, dysfonctionnements organisationnels, problèmes de management, perte de sens du travail, etc.

LES TROIS NIVEAUX DE PRÉVENTION

Une démarche de prévention cohérente s'appuie sur les trois niveaux décrits ci-dessous et cherche à réduire la proportion d'actions curatives (secondaires et tertiaires) au profit d'actions réellement préventives (primaires).

PRÉVENTION TERTIAIRE

Actions de réparation ou d'atténuation des conséquences des RPS... appui psychologique notamment.

PRÉVENTION SECONDAIRE

Actions visant à aider les salariés à mieux faire face aux RPS, à mieux gérer leur stress..., formation notamment.

PRÉVENTION PRIMAIRE

Actions visant à réduire les facteurs de risques en agissant à la source sur l'organisation du travail, le fonctionnement de l'entreprise, le management...

Que dit la loi ?

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleur (article L.4121-1 du Code du travail).

Ces mesures doivent être mises en œuvre en respectant les principes généraux de prévention suivants :

1° Éviter les risques.

2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités.

3° Combattre les risques à la source.

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

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

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

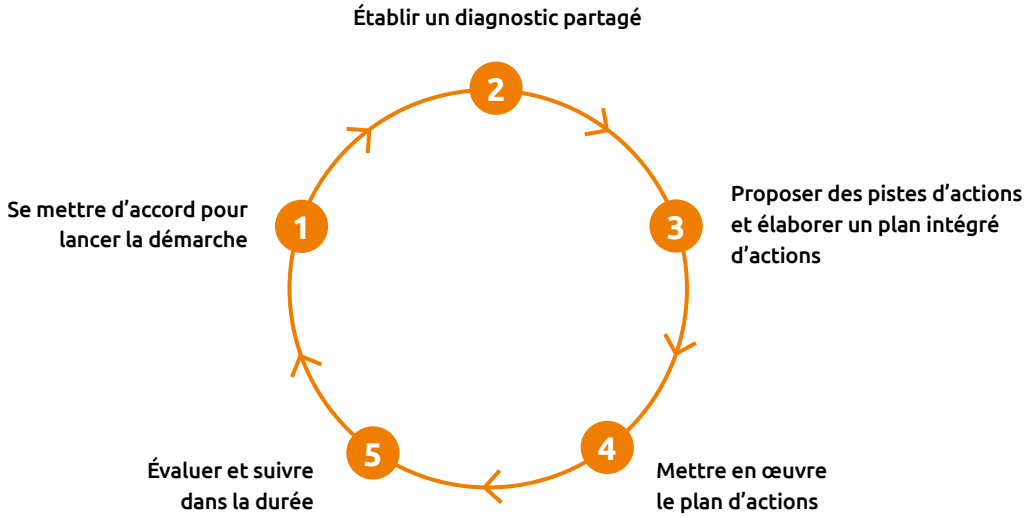
7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1

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.

Comment conduire une démarche de prévention des RPS ?

4



UN PRÉALABLE : MOBILISER LES ACTEURS

Le soutien de la direction est essentiel : c'est elle qui doit impulser la dynamique, mobiliser les acteurs concernés (encadrement, service RH, acteurs internes et externes de la prévention, représentants du personnel, etc.), les doter de moyens adéquats et s'assurer de la continuité du processus. C'est souvent par l'entremise du CHSCT ou du CSE ou d'un groupe de travail paritaire ad hoc que la démarche peut être conduite.

CINQ ÉTAPES INCONTOURNABLES

1 Le lancement de la démarche

C'est une phase de cadrage et de mise en place du groupe de travail. Une formation préalable des acteurs concernés est nécessaire. Quelques recommandations s'imposent :

- recherche d'un accord avec les représentants du personnel sur la conduite de la démarche ;
- constitution d'un groupe de travail paritaire ad hoc, rassemblant acteurs RH, prévention, encadrement et représentants du personnel ;
- définition consensuelle d'un programme de travail et des grandes lignes de sa réalisation (étapes, calendrier, périmètres, résultats attendus) ;
- communication des objectifs et des modalités de la démarche à l'ensemble des salariés.

2 Le diagnostic partagé

Cette phase détermine la qualité du plan d'action et doit être soigneusement préparée. Parmi les points d'attention :

- le diagnostic doit être réalisé au plus près des situations de travail et s'appuyer sur l'expression des salariés ;
- il doit partir d'hypothèses générales élaborées à partir d'indicateurs existants : taux d'absentéisme, d'accidents du travail et de maladies professionnelles, turn-over, incidents divers, défauts de production, etc. ;
- les méthodes de recueil d'informations peuvent être qualitatives (entretiens individuels ou collectifs avec les salariés) et quantitatives (questionnaires) ;
- les éléments du diagnostic et leur analyse doivent être partagés et discutés collectivement dans les instances appropriées (CHSCT ou CSE, réunions collectives).

3 L'élaboration des pistes d'action

Le tableau présenté dans la Question 6 aide à identifier différents registres possibles du plan d'action. Pour conduire une démarche de **prévention primaire** à l'aide de la méthode C2R, il est utile de rechercher des mesures permettant :

- de diminuer **les contraintes** ressenties par les salariés en traitant les dysfonctionnements à la source : corrections des défauts, meilleure répartition de la charge de travail, retours réflexifs sur les pannes et les problèmes de qualité, etc. ;
- d'accroître **les ressources** dont ils disposent pour faire face aux problèmes vécus : meilleure coopération entre les équipes, adaptation des cadences et des rythmes, développement de la formation professionnelle ;
- d'améliorer **les régulations** : espaces de dialogue sur le travail, marges de manœuvre dévolues au management de proximité pour traiter les difficultés, capacité de résoudre localement les problèmes, etc.

En complément, des actions de **prévention secondaire** peuvent être prévues portant, par exemple, sur la formation aux RPS et la gestion de situations difficiles. Il est également possible d'envisager des actions de **prévention tertiaire** pour prendre en charge les personnes en situation de souffrance : cellule d'écoute et de veille, dispositifs d'alerte, processus d'appui en cas de violence avec les usagers, etc.

4 La mise en œuvre du plan d'action

Trop souvent, la dynamique de prévention s'essouffle une fois le plan d'action validé. Accorder de l'importance à la phase de mise en œuvre est donc nécessaire. Il convient pour cela :

- d'identifier dans le plan d'action les priorités, les personnes en charge des actions, les délais, moyens, indicateurs de suivi, etc. ;
- d'impliquer les salariés concernés par la mise en œuvre des mesures – en particulier les manageurs ;
- de communiquer le plan d'action à tous.

5 L'évaluation et le suivi

La question des RPS ne peut être réglée une fois pour toutes ; elle exige un suivi régulier et la réactualisation du plan d'action. L'évaluation régulière des risques, la mise à jour du Document Unique et l'évaluation de la démarche de prévention quelques mois ou années après son lancement, peuvent contribuer à cette démarche d'amélioration continue *(voir aussi la Question 7, page 13)*.

Parmi les points d'attention :

- prévoir une phase d'évaluation avec les représentants du personnel en impliquant autant que possible les personnes actives dès le lancement de la démarche ;
- renouveler dans le temps les compétences dédiées à la prévention des RPS.

Quels outils et méthodes pour mener un diagnostic efficace ?

5

LE DIAGNOSTIC QUALITATIF

Les entretiens individuels et collectifs
La parole des salariés sur leur travail, sur leurs difficultés rencontrées et les ressources disponibles doit être entendue et prise en compte durant le diagnostic. Il est donc indispensable que des personnes soient en capacité de mener des entretiens et d'en faire une synthèse. Des grilles d'entretiens sont disponibles à partir des grandes catégories de facteurs de risque.

Les entretiens : quelques précautions

- des personnes volontaires ;
- des conditions de confiance pour s'exprimer (écoute, animation, liberté d'expression) ;
- animation par des personnes expérimentées ;
- entretiens organisés à partir des situations vécues au travail ;
- restitution des informations obtenues dans les entretiens.

LE DIAGNOSTIC QUANTITATIF

Pour compléter les méthodes précédentes, plusieurs types de données à dominante quantitative peuvent être mobilisées :
Le recueil d'indicateurs : souvent rassemblés et analysés au début des investigations, ils permettent d'élaborer des hypothèses et d'orienter la suite des investigations. Plusieurs types d'indicateurs peuvent être distingués :

- indicateurs RH : taux d'absentéisme, turnover, ancienneté, etc. ;
- indicateurs concernant la qualité de la production ou du service : défauts de qualité, incidents avec clients, situations de violences, etc. ;
- indicateurs de santé au travail : accidents de travail et de trajets, maladies professionnelles, restrictions d'aptitudes, etc. ;
- indicateurs de perception ou de vécu des agents : évocation de tensions dans les services, remontées de la médecine du travail, du management, des représentants du personnel, etc.

Les indicateurs : quelques précautions

- retenir les indicateurs les plus pertinents ;
- suivre ceux-ci dans le temps et dans le même périmètre ;
- les contextualiser en fonction des spécificités de l'entreprise ;
- partager l'analyse des indicateurs avec les acteurs concernés.

Les questionnaires
Faire passer un questionnaire permet de dresser par la suite un portrait global de la situation d'un établissement ou d'une unité de travail. L'expression d'un grand nombre de personnes est recherchée par cette méthode. Les données chiffrées obtenues contribuent à confirmer ou infirmer des hypothèses et à partager des constats qui facilitent la suite des investigations. Des questionnaires validés scientifiquement sont disponibles et fréquemment utilisés ; ils peuvent être complétés par des questions adaptées à l'entreprise.

Le questionnaire : quelques précautions

- une taille suffisante pour permettre une validation statistique (plus de 100 salariés) ;
- l'utilisation de modèles de questionnaires reconnus et validés ;
- des conditions permettant d'obtenir la confiance pour les salariés (anonymat dans le traitement et la diffusion) ;
- des actions fortes de communication pour assurer une participation élevée et donc significative ;
- des moyens de traitement adaptés ;
- la communication des résultats et des suites qui lui sont données.

Il peut être intéressant de répéter à intervalle régulier la passation d'un questionnaire afin de suivre les évolutions.

La méthode « situation-problème » : une aide pour passer du diagnostic à l'action
C'est souvent dans le travail quotidien et à partir de problèmes non résolus que les situations de RPS se développent. En s'appuyant sur des situations concrètes rencontrées par les équipes de travail, le réseau Anact-Aract a mis au point la méthode « situation-problème ». Elle prévoit l'analyse, par un groupe de personnes représentant plusieurs fonctions de l'entreprise, de problèmes jugés collectivement comme significatifs: dysfonctionnements récurrents, retards, problèmes de qualité, situations de débordement, de tensions, impasses…

La méthode « situation-problème » … en 5 étapes

QUELLE SITUATION-PROBLÈME ?	QUELLES CONSÉQUENCES ?	QUELLES CAUSES ?	QUELS FACTEURS DE RISQUES ?	QUELLES ACTIONS ?
Un exemple de ce qui pose **problème** dans le **travail réel**	Quelles **conséquences** sur la santé, le collectif, le résultat/travail et **pour qui ?**	Comment en est-on arrivé là ?	Quelles situations de travail **« racines »** dans l'organisation ? Quels **déterminants** qui altèrent ?	Quelles mesures pour **éliminer ou maîtriser** les facteurs de risque ?

Dès la première « situation-problème » traitée, le groupe de travail aboutit à des résultats : il identifie des causes de dysfonctionnements et des mesures concrètes pour améliorer la situation concernée et, au-delà, agir sur le fonctionnement de l'organisation. La méthode fait ainsi le lien entre la phase de diagnostic et le plan d'action. L'exercice, lorsqu'il est répété, habitue les équipes à résoudre collectivement les dysfonctionnements et peut être adopté dans le fonctionnement quotidien.

Vous trouverez sur le site anact.fr des informations et des outils (jeu "Intégrer les RPS dans le DU", formation…) pour mettre en œuvre cette méthode

Comment construire un plan d'action ? 6

PASSER DU DIAGNOSTIC AU PLAN D'ACTION

La possibilité de construire un plan d'action efficace est largement liée à la qualité du diagnostic préalable et au partage dont il a fait l'objet entre les acteurs. Le tableau suivant peut servir de support à son élaboration.

DIX DOMAINES D'ACTIONS EN FAVEUR DE LA PRÉVENTION DES RPS

L'environnement et les moyens de travail	• Concevoir les espaces de travail de manière concertée. • S'assurer de la compatibilité de l'organisation et de l'équipement avec les besoins de l'activité (collaboration, espace de rangement, etc.). • Adapter et faire évoluer les processus de travail en associant les salariés.
L'organisation et les processus de travail	• Soutenir les pratiques de coopération. • Revoir les process inadaptés et les sources de dysfonctionnements.
La charge de travail	• L'évaluer régulièrement et l'objectiver. • Préciser ses composantes : charge prescrite, réelle et subjective. • Inscrire la régulation de la charge de travail dans les pratiques de gestion usuelles (réunion d'équipe, entretien annuel, etc.).
Les collectifs de travail	• Répartir équitablement les tâches et les responsabilités. • Soutenir les échanges entre pairs et avec le management. • S'assurer d'un esprit d'entraide et de coopération.
L'autonomie	• Développer des marges de manœuvre et une latitude de décision dans le travail quotidien. • Favoriser les échanges pour enrichir les pratiques professionnelles.
Le management	• Permettre aux manageurs de réguler et d'animer les équipes de travail. • S'assurer qu'ils disposent de moyens suffisants et d'une latitude d'action suffisante pour régler les problèmes vécus dans les collectifs.
La reconnaissance	• Prendre en compte le travail réalisé (présence active, qualité des compétences engagées, etc.), les résultats produits (qualité des produits, délais, etc.) mais aussi les efforts requis. • Favoriser une reconnaissance salariale et une justice organisationnelle dans les modes de rétributions.
La formation et les parcours professionnels	• Développer les parcours et un horizon dans lequel les travailleurs puissent se projeter. • S'assurer d'une formation qualifiante et plus large qu'une simple adaptation au poste de travail.
L'équilibre des temps de travail et des temps sociaux	• Développer une politique de conciliation des temps en précisant les modalités de la déconnexion (WE, soirée, usages du mail, etc.). • Favoriser l'adaptation des règles aux usages et aux contraintes vécues par les personnes.
La conduite du changement	• Associer les salariés en amont des évolutions proposées. • Proposer des points réguliers sur l'état d'avancement des changements.

RECOMMANDATIONS POUR ÉLABORER UN PLAN D'ACTION EFFICACE

- Limiter le nombre d'actions : il vaut mieux quelques actions qui pourront être menées à bout qu'un plan trop touffu et détaillé qu'il sera difficile de réaliser.
- Prévoir des actions dont la mise en œuvre sera rapide avec un impact significatif et des actions à plus long terme sur lesquelles l'entreprise sera amenée à travailler dans la durée.
- Favoriser les actions pour lesquelles l'échelon de décision est local (service ou établissement), ce qui conditionne la réussite des propositions.
- S'assurer de la transversalité des efforts et de la mobilisation d'acteurs au-delà d'un service ou d'un secteur concerné.
- Être attentif à apporter des réponses aux problèmes concrets manifestés au cours du diagnostic pour ne pas susciter la déception des personnes mobilisées.
- Désigner une instance (CSE, groupe de travail…) garante de la mise en œuvre du plan d'action ou de son adaptation.

Développer le travail collectif dans une organisation flexible pour prévenir les RPS

Dans une plateforme logistique fonctionnant en continu, les opérateurs sont réaffectés en permanence à de nouveaux chantiers, par fractions de poste, sous le contrôle de chefs d'équipe toujours différents car eux-mêmes polyvalents. La variété des horaires de travail, avec des arrivées échelonnées, ne permet pas l'émergence d'un véritable travail collectif. Les opérateurs vivent des situations de pénibilité physiques (efforts, intensité du travail) mais expriment aussi un sentiment de mal-être et d'absence de reconnaissance. Un absentéisme important est observé. À la suite de l'intervention d'un intervenant extérieur, il est décidé d'expérimenter une nouvelle organisation de la plateforme autour des éléments suivants :

- des familles de métiers exercées régulièrement par les opérateurs ;
- le développement de zones de responsabilités collectives (exemple : quai de réception, zone de tri manuel, zone de gestion de stock) avec un encadrant permanent par équipe.

Cette nouvelle organisation favorise des parcours professionnels plus cohérents et des collectifs stables tout en maintenant souplesse et réactivité.

Comment mettre en place une démarche de prévention durable ?

7

Un pilote du projet qui quitte l'entreprise, une dynamique globale qui s'essouffle… la difficulté à installer une démarche dans la durée est fréquente. Voici quelques pistes pour réduire ce risque :

Piloter la prévention comme un projet d'amélioration continue

Plusieurs dispositifs peuvent contribuer à faire de la prévention des RPS un projet stratégique dans la durée : inscription du sujet à l'ordre du jour du comité de direction, prolongation du rôle du comité de pilotage, points réguliers en CHSCT ou CSE, confirmation d'un chef de projet sur le sujet, mobilisation de l'encadrement sur ce thème, etc. Une certaine stabilité des acteurs mobilisés permet d'assurer la continuité de l'action. Enfin, des dispositifs de suivi du climat social (les baromètres sociaux) avec des indicateurs appropriés peuvent nourrir les travaux des acteurs de prévention.

Anticiper les changements

Une démarche de prévention des RPS pérenne ne peut être conduite isolément des projets de changement en cours ou à venir (déménagement, fusion, réorganisation, nouveau process) ; ceux-ci peuvent en effet affecter fortement les modes de travail et le vécu des salariés. L'enjeu consiste ici à intégrer la prévention des RPS dès la conception de ces projets : association des salariés, conduite d'expérimentation, évaluation en cours de déploiement… Une formation à la prévention des RPS peut être prévue pour les porteurs de projet.

Installer des dispositifs permanents d'expression des salariés

Il s'agit de faire vivre des espaces permettant aux salariés de s'exprimer régulièrement et collectivement sur le « travail réel », les difficultés vécues et les propositions d'amélioration. Les formes peuvent varier selon les structures (taille, localisation, etc.) et les modes d'organisation : réunions de service, groupes de parole entre pairs, groupes par métier, etc. Ces dispositifs doivent concerner toutes les catégories de salariés, cadres compris. Il est souvent utile de former l'encadrement à la posture d'écoute et d'animation des échanges.

Intégrer les RPS dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)

C'est avant tout une obligation réglementaire pour l'employeur (cf. art. L.4121-3 et R.4121-1 du code du travail), mais aussi un moyen essentiel d'intégrer la prévention des RPS au quotidien de l'entreprise. Compte tenu de l'obligation de réévaluer les risques en fonction des transformations des situations de travail, ce processus permet de réactiver régulièrement la dynamique de prévention.

8 Comment soutenir l'action des manageurs en matière de prévention des RPS ?

PRÉVENIR LES RISQUES AU QUOTIDIEN

Parce qu'ils organisent le travail de leurs équipes et sont responsables de la réalisation des objectifs, les manageurs sont un maillon incontournable de la prévention des RPS. La multiplication des activités de contrôle et de reporting dont ils sont chargés peut cependant les éloigner du terrain et les empêcher de réguler et soutenir l'activité de leurs équipes au quotidien.

REDÉFINIR ET PRÉCISER LE RÔLE DU MANAGEUR DE PROXIMITÉ

Une démarche de prévention primaire invite à redéfinir le rôle des cadres intermédiaires et à leur donner les moyens et le temps de le réaliser :

Rôle d'interface et d'organisation du travail

Le manageur doit pouvoir adapter et ajuster en permanence les orientations stratégiques avec les réalités opérationnelles du terrain. Mais pour cela, il doit disposer de marges de manœuvre suffisantes et d'un réel pouvoir de décision.

Rôle d'arbitrage

Le travail quotidien est ponctué d'évènements et de tensions (retards, erreurs, désaccords, etc.). Le manageur doit pouvoir les arbitrer au bon moment pour permettre le bon déroulement de l'activité et prévenir les sentiments d'injustice et le flou dans l'application des règles, source d'un sentiment d'injustice. La question de la justice organisationnelle peut être évoquée pour qualifier ce rôle et préciser son importance pour le climat social d'une entreprise.

Rôle d'animation

Pour bien faire leur travail, les équipes doivent pouvoir discuter des évènements et des aléas qui sont survenus, et chercher des solutions. C'est le rôle du manageur de proximité d'être à l'écoute et de créer, animer et réguler de tels échanges. Il s'agit également d'articuler les moments d'interactions collectives et entre manageur et salarié.

Rôle de soutien à l'activité quotidienne

Ce soutien revêt plusieurs formes :

- « matériel, organisationnel, informatif » : pour donner à chacun les moyens de faire son travail ;
- « estime et reconnaissance » : pour permettre aux salariés d'avoir des retours positifs ou négatifs sur leur travail ;
- « émotionnel » : pour prendre en compte un engagement parfois intense.

Enfin, le manageur doit pouvoir faire remonter des informations concernant des situations critiques à partir des signaux faibles : tensions, conflits, absentéisme, etc. Ces signes sont souvent précurseurs de RPS.

CE QUI PEUT SOUTENIR LE RÔLE DU MANAGEMENT

- Des marges de manœuvre claires pour prendre des décisions au plus près du terrain.
- La possibilité de faire remonter à la direction les difficultés rencontrées.
- Le fait de considérer le management comme un travail à part entière et de proposer des appuis pour le réaliser (espaces d'échange entre manageurs, formations-actions à l'animation d'espaces de discussion, etc.).
- La prise en compte des difficultés des manageurs et la mise en place d'espaces d'échanges de pratiques.

Le numérique est-il facteur de RPS ? 9

DES TRANSFORMATIONS CHAQUE FOIS SINGULIÈRES

Si le numérique peut favoriser l'apparition des RPS en entreprise, son impact n'est pas déterminé à l'avance et dépend des modalités d'association des salariés en amont et au cours du déploiement des projets de transformation numérique. Il convient donc d'être attentif aux modalités par lesquelles ces technologies sont implantées et discutées au sein des équipes.

Quelques points de vigilance

Bien que les effets des transformations numériques demandent à être anticipés au cas par cas, des enjeux récurrents peuvent cependant être identifiés :

- **Risques de surcharge mentale :**
  - liée à une exigence d'attention soutenue et à la nécessité d'être connectés en permanence à des écrans et à des systèmes de communication ;
  - favorisée par le développement d'une culture de l'urgence et de l'instantanéité de la réponse à une question posée, une situation donnée ou un aléa.
- **Risques de perte d'autonomie :**
  - facilitée par une prescription et une détermination stricte de l'activité (via des algorithmes notamment) ;
  - permise par une surveillance accrue des travailleurs par l'intermédiaire de la géolocalisation et du croisement des bases de données.
- **Risques d'isolement et de brouillage entre vie privée et vie professionnelle :**
  - introduits grâce à la variabilité des lieux d'exécution du travail et l'apparition de travailleurs nomades sans bureaux et espaces fixes ;
  - induits par la disparition des repères temporels (jour/nuit, semaine/week-end).

CES RISQUES NE SONT PAS UNE FATALITÉ

Des solutions peuvent être recherchées par :

- L'association des salariés à la conduite des changements et notamment à la réflexion sur l'usage, la conception, les modalités de déploiement d'un projet numérique.
- La simulation des situations de travail futures avec les personnes concernées ou l'expérimentation des projets à petite échelle avant leur déploiement.
- La négociation : les partenaires sociaux peuvent négocier un accord de méthode sur la conduite des changements et des meilleures façons d'y associer l'ensemble des salariés. Le contenu de l'accord peut ensuite porter, par exemple, sur la déconnexion en précisant les cadres – temporels et physiques – dans lesquels l'activité prend place et la façon dont les acteurs utilisent les moyens de communication. Toutefois, la conclusion d'un accord n'exonère pas l'entreprise de la nécessité d'un suivi régulier des conditions d'usage de ces moyens technologiques, notamment en ce qui concerne la charge de travail.

10 Comment articuler la prévention des RPS à la qualité de vie au travail ?

L'Accord national interprofessionnel de juin 2013 sur la qualité de vie au travail (ANI-QVT) vise à faire du travail et de ses conditions de réalisation – « faire du bon travail » – un levier pour accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, ainsi que la qualité de l'engagement de tous.

Si la politique de prévention des RPS poursuit les mêmes objectifs et si l'on retrouve des points de méthode communs aux deux approches, la QVT * constitue cependant une démarche plus englobante :

- par les sujets traités[2] ;
- par la volonté d'associer l'ensemble des acteurs à des projets d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ;
- par l'ambition de concilier des objectifs de performance et de développement des personnes.

La prévention des RPS	La démarche QVT
• Objectif : réduire les risques au travail • Une démarche de prévention des risques s'appuyant sur la réglementation • Une démarche généralement mise en œuvre pour résoudre des problèmes avec l'ambition d'agir en amont • Un cercle d'acteurs limité aux spécialistes de la prévention	• Objectif : développer les conditions de l'engagement de tous • Une démarche volontaire pour prendre en compte le travail dans les décisions d'organisation s'appuyant sur un accord national interprofessionnel • Une démarche fréquemment mise en œuvre pour accompagner les transformations • La volonté d'élargir les acteurs impliqués : RH, prévention mais aussi R&D, conception, achats…

QVT ET/OU RPS ?

La QVT ne se substitue pas à la nécessité de mener une politique de prévention des risques en général et des risques psychosociaux en particulier. Les deux démarches peuvent cohabiter tant que la prévention des RPS n'est pas intégrée au fonctionnement de l'entreprise.

DES RPS À LA QVT

Le passage d'une démarche de prévention des RPS à la QVT doit pouvoir se réaliser aisément. Parmi les éléments qui peuvent faciliter une telle transition :

- L'expérience de la conduite de projet participative acquise avec la démarche de prévention des RPS.
- La possibilité que les acteurs engagés dans le pilotage et la conduite d'une démarche de RPS soient intégrés aux équipes qui porteront et mettront en œuvre la démarche QVT.
- La pérennisation des espaces d'échanges sur le travail mis en place dans le cadre de la démarche RPS.
- L'implication du CHSCT ou du CSE, la négociation d'un accord de méthode QVT.
- L'opportunité que constitue un projet de changement de tester de nouvelles façons de fonctionner et travailler.

**** Sur Anact.fr, consultez le 10 Questions sur la Qualité de vie au travail.***

[2] « L'égalité professionnelle, la qualité de l'emploi, le bien-être au travail, la compétitivité, le travail comme objet explicite d'intervention des acteurs sociaux, la performance économique, etc. » Voir Titre Ier de l'accord : « Objet de l'accord ».

Focus sur
le réseau Anact-Aract

Anact Aract
LE RÉSEAU

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail. L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract). **Le réseau Anact-Aract** a pour vocation de diffuser des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée… Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les organisations, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact- Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en associant tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur son organisation.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur
le réseau Anact- Aract,
ses thématiques d'intervention
et ses publications,
rendez-vous sur anact.fr

10 QUESTIONS SUR...

La prévention des risques psychosociaux

Ce « 10 questions sur » se propose d'offrir des points de repère pour mieux comprendre et développer une prévention efficace des RPS. Avec un message fort : les RPS ne sont pas une fatalité… à condition de mobiliser toutes les parties prenantes et de donner la priorité aux mesures permettant d'agir durablement sur l'organisation du travail.

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-133-9

9 782368 891339