



Prendre en compte les **RPS**
dans le Document Unique

RESEAU ANACT 2012

Mise à jour 2017

KIT METHODOLOGIQUE

Ce kit peut s'accompagner du jeu pédagogique
« Les RPS dans le Document Unique »

FICHE METHODE

PRESENTATION GENERALE

Les évolutions du travail ont un impact sur les conditions de travail des salariés et plus directement sur leur santé. Certaines évolutions de l'organisation du travail, l'individualisation, l'intensification ou l'incertitude face à l'avenir, conjuguées au délitement du lien social et des capacités individuelles et collectives de régulation, induisent un mal-être au travail ayant des conséquences à la fois sur la santé physique et psychique des salariés, sur la performance de l'entreprise et sur le fonctionnement des collectifs.

Les articles L. 4121 et suivants du code du travail donnent obligation à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs :

- ▶ En évaluant tous les risques, y compris les risques psychosociaux, dans le cadre défini par le décret du 5 novembre 2001
- ▶ En établissant un plan d'actions de ces risques dans le cadre du programme annuel de prévention des risques professionnels
- ▶ En réparant les dommages subis par les salariés sur la base d'une obligation de moyens et de résultats en matière de santé et de sécurité

Les acteurs d'entreprise se questionnent sur les approches à développer, de façon très opérationnelle, pour traduire dans le Document Unique et le programme annuel de prévention, l'évaluation des risques psychosociaux, aux côtés des autres risques y figurant déjà.

Depuis de nombreuses années, le réseau Anact-Aract intervient sur cette problématique en veillant à généraliser la participation des salariés. Cela offre des garanties pour la prise en compte des situations à risques telles qu'elles sont vécues au quotidien. Nous avons élaboré des outils de compréhension de la survenue de troubles psychosociaux dans les collectifs de travail. Cela a permis d'identifier des pistes d'actions de prévention en fonction des facteurs de risques propres à chaque situation de travail.

En outre, plusieurs interventions ont été conduites par les structures en région et au niveau de l'Anact pour répondre à la question : comment prendre en compte les risques psychosociaux dans mon Document Unique d'évaluation des risques professionnels ? En tirant profit de cette expérience de terrain, le réseau Anact-Aract s'est attaché à capitaliser sur quelques éléments essentiels de méthodologie, pour élaborer ce kit à destination des entreprises, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité.

Le lecteur n'y trouvera pas une démarche pour élaborer le Document Unique, mais une méthodologie visant à prendre en compte les risques psychosociaux, pour les entreprises qui ont déjà procédé à l'évaluation de leurs risques professionnels. L'intérêt de la démarche est d'amener les entreprises qui l'utiliseront à devenir autonomes grâce aux compétences qu'elles auront développées dans le groupe de travail ad hoc. Elle comporte deux innovations : l'approche par la « situation-problème » et l'utilisation d'un outil pour estimer l'impact des situations à risques. La démarche s'appuie ainsi sur l'analyse des situations à risques psycho-sociaux; elle facilite l'action pour les acteurs de l'entreprise, en complément d'un éventuel état des lieux apporté par des questionnaires et des données statistiques.

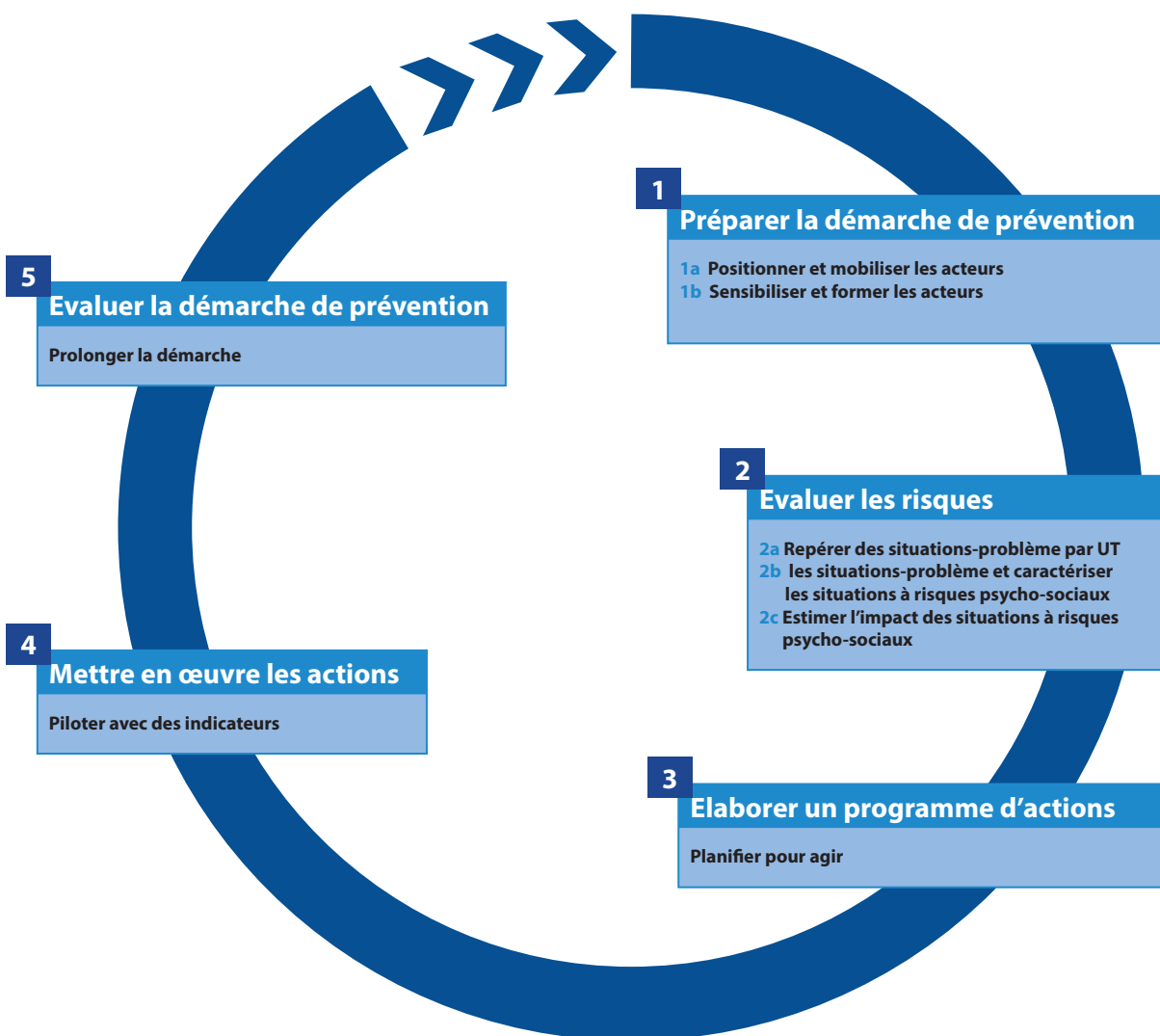
Au cours de ce projet, des entreprises de différents secteurs (Industrie, Transports, Services, Collectivités territoriales,...) ont accepté de participer à l'expérimentation. Leur démarche et les actions de prévention qu'elles ont mises en œuvre ont façonné l'architecture de ce kit en trois parties de couleurs différentes pour en faciliter leur usage : les **Fiches Méthodes** (en bleu), elles sont le principe de la démarche (incontournables); les **Fiches Outils** (en vert), elles sont construites pour aider à la mise en œuvre; aussi, à chacune d'elles est associé une **Fiche Ressources** (en violet) qui est son illustration par des exemples d'entreprises, des apports documentaires ou compléments d'information pour aider les entreprises dans leur action.

Nos remerciements vont à ces entreprises, aux acteurs de la prévention qui ont souvent partagé avec nous ces interventions, ainsi qu'à toutes les structures du réseau Anact-Aract dont les membres ont apporté leur précieuse contribution à la production de cet outil.

Cette fiche présente deux schémas explicatifs de la méthodologie proposée pour inscrire les risques psychosociaux (RPS) dans le document unique (DU)

- Etapes de la démarche d'évaluation et de prévention des risques professionnels issues de la démarche proposée
- Schéma général de la méthodologie présentant de façon pédagogique les différents outils et les fiches de ce guide qui permettent la mise en œuvre des étapes précédentes

ETAPES DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION ET DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS



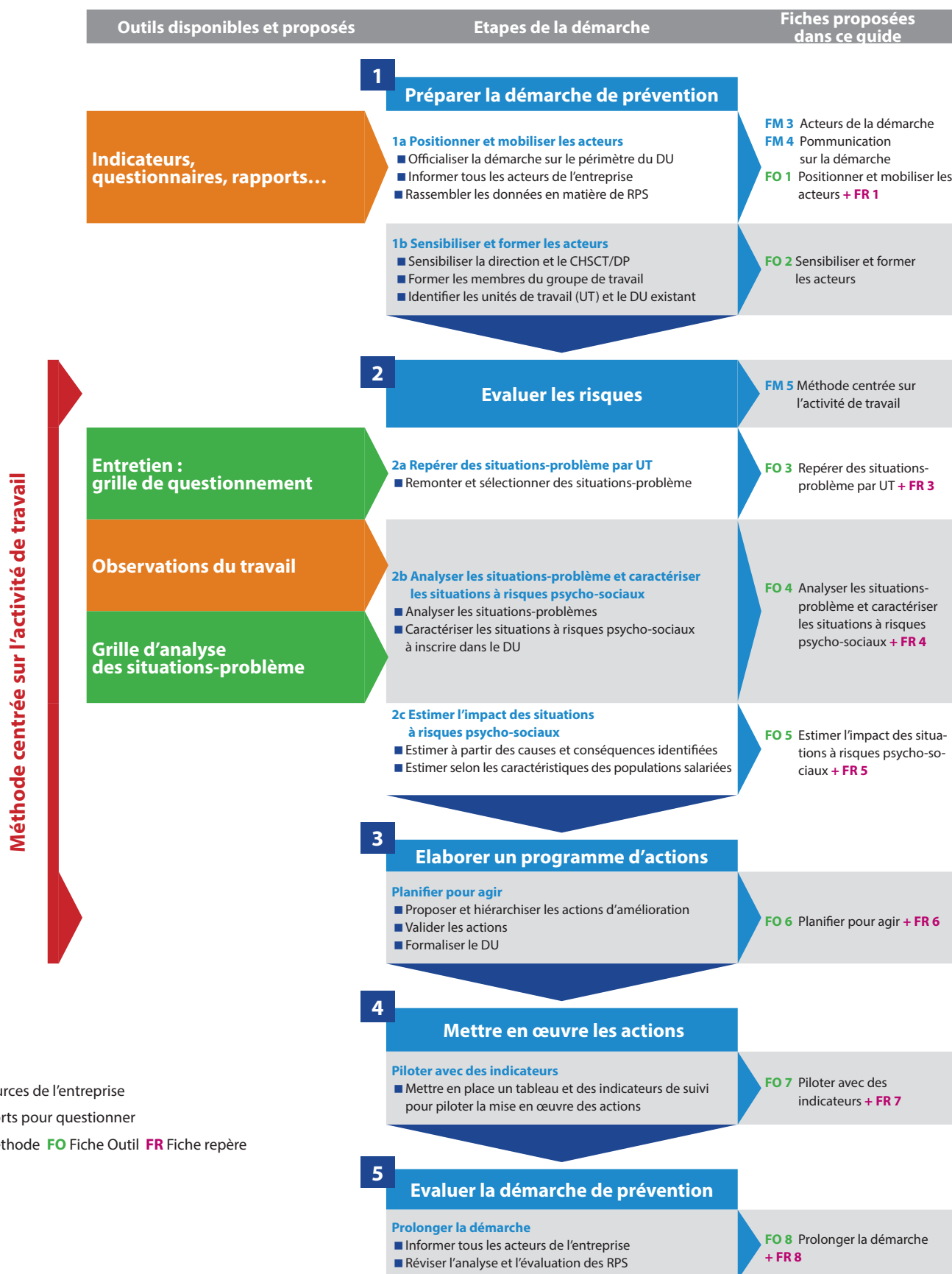
Le contenu de ces étapes est précisé dans la Fiche Méthode n°2 : Étapes de la démarche.

Cette démarche de prévention des RPS s'intègre aux 5 étapes de la démarche de prévention issue de la circulaire N° 6 DRT du 18 avril 2002 et présentée dans le guide fédérateur de l'Etat et les organismes de prévention, sur la démarche de prévention des risques professionnels « Evaluer pour prévenir - Comprendre pour agir », édité par le ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité en mars 2003, diffusé sous les références INRS ED 893 et MSA, réf. 10521

FICHE METHODE N°1

SCHEMA GENERAL

SCHEMA GENERAL DE LA METHODOLOGIE



LÉGENDE

■ Données sources de l'entreprise

■ Outils supports pour questionner

■ FM Fiche Méthode ■ FO Fiche Outil ■ FR Fiche repère

Cette fiche présente les objectifs des étapes de la démarche d'évaluation et de prévention des risques professionnels pour inscrire les risques psycho-sociaux¹ (RPS) dans le Document Unique (DU).

1 PREPARER LA DEMARCHE

1A Positionner et mobiliser les acteurs

L'employeur officialise la démarche notamment en :

- ▶ Désignant un porteur de projet et en le mandatant.
- ▶ Informant tous les acteurs de l'entreprise sans oublier le médecin du travail.
- ▶ Constituant et mandatant un groupe de travail ad hoc.

La sensibilisation participe au positionnement et à la mobilisation des acteurs. L'employeur avec le porteur de projet rassemble et partage les données en matière de RPS (questionnaires, rapports ou comptes-rendus des IRP, médecin du travail/de prévention, assistante sociale, CARSAT, MSA, Inspection du travail), les données santé et les caractéristiques des populations de l'entreprise qui deviendront un référentiel.

1B Sensibiliser et former les acteurs

Le porteur de projet s'approprie la méthodologie². Avec la direction, il sensibilise le management et les IRP pour :

- ▶ Favoriser un engagement autour d'un référentiel commun sur les RPS.
- ▶ Partager une méthodologie collective d'inscription des RPS dans le DU.
- ▶ Porter les résultats proposés par le groupe de travail et retenus par l'employeur et suivre la démarche dans le temps.

Le porteur de projet forme les membres du groupe de travail pour :

- ▶ Leur permettre de se construire un référentiel commun autour des RPS et de la démarche de prévention.

Sous la responsabilité de l'employeur, il identifie les unités de travail (UT) qui ont servi à élaborer le DU existant pour :

- ▶ Identifier les situations qui posent problème (le plus souvent nommées : situations-problème) par unité de travail (UT).
- ▶ Adapter les critères de classement et de priorisation existants à la spécificité des RPS.
- ▶ Faciliter la transcription des résultats de l'évaluation des risques dans le DU existant et le programme annuel de prévention des risques professionnels.

2 EVALUER LES RISQUES

2A repérer des situations-problème par UT

Le groupe de travail s'appuie sur des situations-problème repérées sur le terrain pour identifier par UT des situations qui sont significatives en s'appuyant :

- ▶ Sur l'expérience personnelle et le métier de chacun des membres du groupe, leur connaissance ou leur observation de situations de travail.
- ▶ Sur des entretiens auprès d'autres salariés.

Pour sélectionner à des fins d'analyse une ou deux situations-problème par UT.

2B analyser les situations-problème et caractériser les situations à risques psycho-sociaux

Le groupe de travail identifie les situations à risques psycho-sociaux à inscrire dans le Document Unique (DU) :

- ▶ En analysant les situations-problème identifiées par unité de travail.
- ▶ En caractérisant des situations à risques psycho-sociaux avec une vision plus globale et collective sur l'organisation du travail des situations-problème.

¹Tous les termes en gras de cette fiche sont explicités dans la Fiche Ressource N°8 : Lexique

²En référence au kit, mais des acteurs externes peuvent vous aider dans la démarche (réseau Anact-Aract, CARSAT, Médecine du travail, INRS, MSA).

2C estimer l'impact des situations à risques psycho-sociaux

Le groupe de travail estime les situations à risques psycho-sociaux à inscrire dans le Document Unique (DU) en se basant :

- ▶ Sur les causes et conséquences identifiées précédemment dans l'étape de caractérisation des situations à risques psycho-sociaux.
- ▶ Sur les caractéristiques des populations salariées (métiers, ancienneté, formation...).
- ▶ À partir de critères « classants » et de priorisation adaptés aux risques psycho-sociaux (RPS) et au DU existant.

3 ELABORER UN PROGRAMME D'ACTION

Planifier pour agir

Le groupe de travail propose et hiérarchise les actions d'amélioration :

- ▶ Pour déterminer les améliorations potentielles en matière de prévention.
- ▶ Pour repérer les actions d'amélioration qui seront communes à plusieurs unités de travail et ainsi les rendre prioritaires.

L'employeur valide l'évaluation et les actions proposées :

- ▶ Pour intégrer les actions d'amélioration dans le programme annuel de prévention des risques professionnels à présenter aux IRP.

Le porteur de projet formalise les résultats de la caractérisation des situations à risques psycho-sociaux dans le DU.

4 METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS

Piloter avec des indicateurs

Le groupe de travail propose un tableau des indicateurs de suivi pour piloter la mise en œuvre des actions :

- ▶ Pour s'assurer de la mise en œuvre effective des actions.
- ▶ Pour faciliter la présentation du bilan annuel de la prévention des risques professionnels et notamment des RPS aux IRP.
- ▶ Pour s'assurer que les actions d'amélioration produisent bien les effets escomptés et ne contribuent pas à déplacer/renforcer les difficultés traitées.

5 EVALUER LA DEMARCHE DE PREVENTION

Prolonger la démarche

L'employeur informe tous les acteurs de l'entreprise pour donner de la visibilité sur les actions mises en place et le suivi de la démarche. Le groupe de travail révisé l'analyse et l'évaluation des rps :

- ▶ Pour suivre une évolution, évaluer et réajuster si besoin les actions d'amélioration
- ▶ Pour réévaluer le DU au moins une fois par an ou lors de tout changement organisationnel qui impacterait les conditions de travail
- ▶ Pour intégrer dans le DU de nouvelles situations à risques psycho-sociaux qui n'auraient pas été analysées au départ



Cette fiche présente les acteurs de l'entreprise concernés par la démarche d'inscription des risques psycho-sociaux (RPS) dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels (DU).

L'EMPLOYEUR : LE RESPONSABLE DE LA DEMARCHE

- ▶ L'employeur a une **obligation de moyens et de résultat** en matière de sécurité. Il se doit d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (art. L. 4121-1 du code du travail). De plus, il a l'obligation de prévenir, éliminer ou à défaut réduire toutes les situations de stress, de harcèlement et de violence au travail.
- ▶ Dans ce cadre, il se doit d'appliquer les principes généraux de prévention qui sont hiérarchisés et qui donnent la priorité aux actions de prévention collective. L'évaluation des risques professionnels est au cœur de la démarche.
- ▶ De fait, l'**employeur** a la responsabilité de mettre en œuvre une démarche pour identifier, analyser, hiérarchiser et prévenir les facteurs de RPS dans le cadre du DU et du programme annuel de prévention des risques professionnels.

LES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL (IRP) : DELEGUES DU PERSONNEL (DP) ET COMITE D'HYGIENE, SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)

- ▶ Les DP (quand il n'y a pas de CHSCT) et le CHSCT ont notamment pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail.
- ▶ En matière de RPS, le CHSCT peut proposer des actions de prévention en matière de harcèlement ou de violence au travail (cf. ANI sur harcèlement et violence au travail - 2010). Il doit être associé à la mise en œuvre des mesures pour prévenir, éliminer ou à défaut réduire les situations de stress au travail (cf. ANI sur stress au travail - 2008).
- ▶ Les **représentants du personnel** participent et sont impliqués dans la démarche de prévention des RPS menée sous la responsabilité de l'employeur, dans le cadre du dialogue social et de leurs missions.

Les salariés

- ▶ Le **salarié a une obligation de sécurité**, il lui incombe de prendre soin de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail (art. L. 4122-1 du code du travail).
- ▶ Les **salariés**, par leur savoir-faire, leur connaissance du métier et du terrain participent à la démarche de prévention des RPS de manière active et /ou consultative. Cette contribution est d'autant plus importante en l'absence d'IRP.

Les acteurs habituels de la prévention de l'entreprise

Le **médecin du travail**, il lui incombe d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail notamment en surveillant leurs conditions d'hygiène au travail, les risques de contagion et leur état de santé (art. L.4622-3 du code du travail). Dans ce cadre :

- ▶ Il est le conseiller de l'employeur, du chsct et des salariés, sur l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise (art. R. 4624-1 et suivants du code du travail),
- ▶ Il est habilité à proposer des mesures individuelles justifiées par des considérations relatives à l'état de santé physique et mental des salariés (art. L. 4624-1 et R. 4623-1 du code du travail),
- ▶ Il a un rôle de veille et d'alerte (art. R. 4623-1 du code du travail).
- ▶ En matière de rps, son rôle a été renforcé, le médecin du travail a ainsi un rôle pivot en matière de veille, d'alerte et de prévention des situations de harcèlement et violence au travail et des situations de stress au travail (cf. les deux ANI cités précédemment de 2008 et 2010).

- ▶ Le **médecin du travail** doit être convié à participer et s'impliquer dans la démarche de prévention des RPS menée sous la responsabilité de l'employeur, dans le cadre de ses missions et de ses compétences en matière de santé
- ▶ Les **autres acteurs habituels de la prévention** :
 - ▶ En interne : animateur hygiène et sécurité, infirmiers du travail, assistants sociaux, participent à la démarche pour leurs connaissances et compétences en matière de santé, sécurité et conditions de travail
 - ▶ En externe : les chargés de mission du réseau Anact-Aract, les ingénieurs et contrôleurs de la CARSAT, les conseillers prévention de la MSA, les conseillers prévention de l'OPPBT, intervenant en prévention des risques professionnels des services de santé au travail pour leur expertise et leurs compétences techniques en matière de prévention des risques professionnels, sans oublier les inspecteurs et contrôleurs du travail pour la sécurisation juridique de la démarche

Les nouveaux acteurs de la prévention dans l'entreprise

- ▶ La prise en compte des RPS dans le Document Unique a ouvert le cercle naturel des acteurs de l'entreprise identifiés comme assurant la prévention des risques
- ▶ Le **responsable des ressources humaines** ou la personne en charge des ressources humaines apporte à la fois une connaissance sur les caractéristiques des populations, les compétences métiers, l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise
- ▶ La participation de l'**encadrement** (hiérarchique et opérationnel) est indispensable pour permettre la libre implication des acteurs et faciliter l'accès aux situations de travail concrètes afin de les analyser
- ▶ Leur présence permet de développer le lien entre prévention des risques professionnels, organisation du travail, caractéristiques de l'activité et des populations de salariés
- ▶ Au titre de la démarche proposée dans ce kit, un **groupe de travail ad hoc**, pluridisciplinaire et plurimétier, est constitué. Il sera alors l'outil de l'employeur et du CHSCT pour inscrire les RPS dans le DU. Il a vocation à devenir un groupe pérenne, notamment pour réactualiser la démarche d'évaluation



FICHE METHODE N°4

COMMUNICATION SUR LA DEMARCHE

OBJET

Cette fiche présente le processus de communication interne sur la démarche mise en œuvre ainsi que le contexte réglementaire. Les retours d'expérience du réseau Anact-Aract confirment combien cette communication interne est indispensable pour la réussite du projet. Elle favorise l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des salariés de l'entreprise, explique et clarifie le rôle et les missions de chacun, particulièrement vis-à-vis des acteurs de la prévention et du CHSCT.

L'EMPLOYEUR : LE RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION INTERNE

- ▶ Seul l'employeur est en capacité d'impulser la démarche en interne et de lui donner toute sa légitimité.
- ▶ Le groupe de travail ad hoc qu'il aura mandaté pour effectuer cette démarche pourra lui apporter des éléments pour sa communication.
- ▶ L'employeur s'appuie sur son encadrement intermédiaire pour relayer la communication auprès de l'ensemble de ses salariés dans le cadre d'une démarche concertée avec les instances représentatives du personnel (IRP : DP, CHSCT).

Dans la phase de préparation de la démarche

L'employeur communique :

- ▶ Auprès des IRP pour les informer, avoir leur avis et lancer la démarche, valider et mandater le groupe de travail.
- ▶ Auprès de l'encadrement afin de répondre à d'éventuelles craintes et pour qu'il laisse des marges de manœuvre aux membres du groupe de travail.
- ▶ Auprès des salariés pour leur donner de la visibilité sur le groupe de travail, ses objectifs et sur leur mission couverte par la confidentialité.

Dans la phase de prolongement de la démarche

L'employeur communique :

- ▶ Auprès des IRP pour les informer :
- ▶ **des résultats, obtenus par le groupe de travail et des actions d'amélioration qu'il a retenu,**
- ▶ **et valider les modalités de suivi et de poursuite de la démarche de prévention des RPS.**
- ▶ Auprès de l'encadrement pour donner de la visibilité sur les actions inscrites dans le programme annuel de prévention des risques professionnels.
- ▶ Auprès de tous les salariés pour donner de la visibilité sur les actions qui seront mises en place.

Les supports de communication interne

L'employeur utilise les supports habituels de l'entreprise :

- ▶ Soit oralement, auprès des salariés lors de réunions d'équipe ou de réunions d'information, auprès de l'encadrement via le comité de direction.
- ▶ Soit par écrit, par exemple dans une lettre mensuelle.
- ▶ Et auprès des instances CHSCT (au cours d'une réunion trimestrielle ou lors d'un CHSCT extraordinaire) et lors des réunions de DP.

Le contexte réglementaire

La réglementation sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels mentionne des aspects sur la communication interne :

- ▶ Elle précise notamment que le Document Unique doit être mis à disposition des salariés et que l'employeur doit indiquer par affichage l'endroit où le DU est disponible (L. 4121-4 du 17 déc. 2008).
- ▶ La circulaire DRT n°6 du 18 avril 2002 (application du décret du 5 novembre 2001 portant obligation d'établir un Document Unique) précise que la formalisation du Document Unique doit contribuer au dialogue social. Il est donc sous-entendu que :
- ▶ **l'employeur se doit de communiquer sur la mise en œuvre du DU auprès des IRP,**
- ▶ **mais également que la formalisation du DU soit compréhensible pour les IRP et les salariés.**



FICHES ASSOCIEES *Fiche Outil N°1 : Positionner et mobiliser les acteurs*
Fiche Outil N°8 : Prolonger la démarche

Anact Aract
LE RESEAU

Cette fiche présente les fondamentaux de la méthode centrée sur l'activité de travail des salariés et l'organisation du travail réel. Elle expose les principes de l'analyse et indique ce qu'est une situation-problème, quels outils utiliser, comment aider à la recherche de solutions à la fois opérationnelles et plus globales.

PRINCIPES DE LA METHODE

- ▶ En agissant sur l'organisation, l'entreprise peut éviter, non pas les difficultés inhérentes au travail, mais les situations d'impasse ou de débordement, sources de risques psychosociaux (RPS).
- ▶ Chaque situation de travail dépend de l'organisation de toute l'entreprise. En travaillant une situation où les opérateurs éprouvent une telle impression d'impasse, de débordement ou de conflit, il est possible de dégager des pistes d'actions d'amélioration qui sont plus larges que la situation analysée puisque c'est l'organisation de toute l'entreprise qui est en jeu.
- ▶ La méthode permet donc d'identifier ces **situations à risques psycho-sociaux**¹ (facteurs de RPS dans le travail réel) et d'agir sur leurs déterminants organisationnels. Elle repose sur le principe de l'analyse de **situations-problème** (des situations données, précises de travail) dont les déterminants mis en lumière par l'analyse débouchent sur l'identification des facteurs de risques. Ces derniers sont souvent différents et plus en amont que ceux imaginés avant le travail d'analyse.

L'analyse par la situation-problème

Une situation qui pose problème est nommée **situation-problème**. Elle est définie comme une situation concrète de travail délimitée par :

- ▶ Un temps, des actions, un lieu.
- ▶ Des acteurs concernés.

Elle est en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concernés, avec des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, sur la santé des collectifs et les résultats du travail.

Elle répond à la question « dans quelle(s) situation(s) précise(s) de travail, ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal-être conduisant à une impression de débordement, d'impasse... ? ».

Elle vise à cerner la situation qui a posé problème dans le cadre précis de l'activité de travail.

L'analyse de la **situation-problème** permet de :

- ▶ Identifier les **conséquences** de cette situation sur trois champs : la santé du (ou des) salarié(s) concerné(s), les collectifs de travail et les résultats du travail

Repérer les circonstances qui ont conduit à cette **situation-problème** c'est-à-dire :

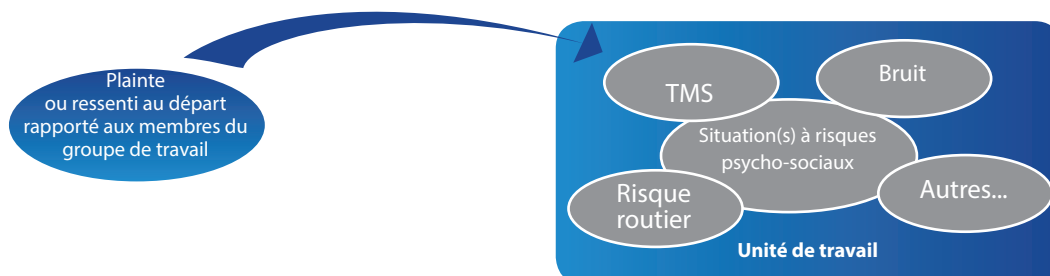
- ▶ les **causes directes** qui dépendent de l'entreprise dans le cadre du périmètre du document unique (DU) (et sur lesquelles elle a des marges de manœuvre)
- ▶ et éventuellement les **causes indirectes** en lien avec le contexte socio-économique essentiellement (hors périmètre du DU, qui sont imposées par l'extérieur et sur lesquelles l'entreprise n'a pas de marges de manœuvre directe)
- ▶ Déterminer les **facteurs-ressources**, c'est-à-dire les circonstances qui ont aidé ou qui auraient pu aider le salarié à faire face à cette situation
- ▶ Faire émerger une ou plusieurs **situations à risques psycho-sociaux**, en identifiant des circonstances plus générales et des conséquences plus collectives que la situation-problème analysée
- ▶ Mettre en lien les situations à risques psycho-sociaux avec d'autres facteurs de risques professionnels et les caractéristiques des populations salariées
- ▶ Trouver des pistes d'actions d'amélioration concrètes

FICHE METHODE N°5

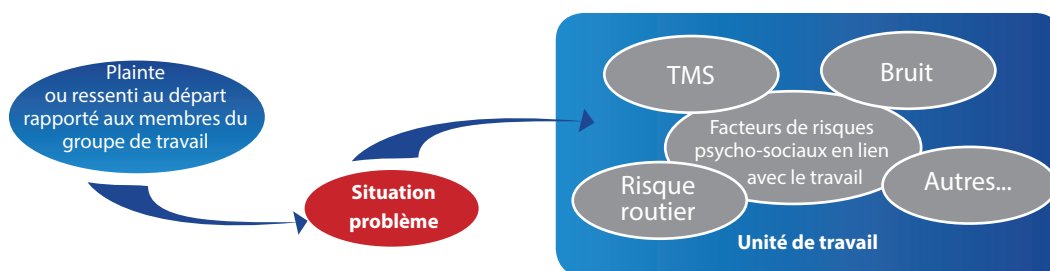
METHODE CENTREE SUR L'ACTIVITE DE TRAVAIL

SCHÉMA DE LA MÉTHODE D'ANALYSE PAR LA SITUATION-PROBLÈME

L'envie est de passer directement à la solution



Le passage par l'analyse de la situation-problème met en évidence les facteurs de RPS en lien avec le travail et les autres risques professionnels



Enjeux et avantages de la méthode centrée sur le travail

La méthode s'appuie sur l'analyse des **situations-problème** pour chaque **unité de travail** (UT) existante :

- ▶ Elle permet de se centrer sur le travail et de traiter les situations de difficultés spécifiques de l'entreprise
- ▶ Elle donne aux salariés la possibilité d'exprimer leurs difficultés à travers des situations précises et concrètes de travail
- ▶ Elle articule différents outils d'analyse du travail que sont l'analyse de données/indicateurs, l'entretien des salariés et les observations de terrain
- ▶ Elle met en évidence des liens et interactions entre les différents services et les métiers de l'entreprise

Elle met en évidence des **actions d'amélioration** en matière de prévention :

- ▶ Elle fait émerger les caractéristiques des situations à risques psycho-sociaux
- ▶ Elle décale du regard porté sur l'individu aux déterminants organisationnels des situations de RPS

Elle vise à s'adapter au Document Unique existant en tenant compte de la spécificité des risques psycho-sociaux :

- ▶ Elle propose d'ajuster l'inscription des résultats de l'évaluation des RPS dans la grille d'analyse existante du DU
- ▶ Elle permet d'adapter les critères de classement aux RPS

Elle oriente l'action vers des projets prioritaires à inscrire au programme annuel de prévention des risques professionnels.

La mise en œuvre de la méthode enrichit le dialogue social de l'entreprise :

- ▶ En instaurant un dialogue autour de l'objet fédérateur qu'est le travail
- ▶ En permettant des échanges entre salariés dans le cadre d'une recherche collective
- ▶ En participant ainsi à la construction de la prévention des RPS



FICHES ASSOCIEES *Fiche Outil N°3 : Repérer des situations-problème par UT*
Fiche Outil N°4 : Analyser les situations-problème et caractériser les situations à risques psycho-sociaux
Fiche Outil N°5 : Estimer l'impact des situations à risques psycho-sociaux
Fiche Outil N°6 : Planifier pour agir

FICHE OUTIL N°1

OBJET

POSITIONNER ET MOBILISER LES ACTEURS

Cette fiche est conçue comme une aide à l'employeur pour positionner et mobiliser les acteurs de son entreprise. Elle peut être utilisée lors de la phase initiale de la démarche ou lors d'une mise à jour du document unique (DU) en cas de renouvellement important des acteurs de la démarche de prévention.

1 PREPARER LA DEMARCHE

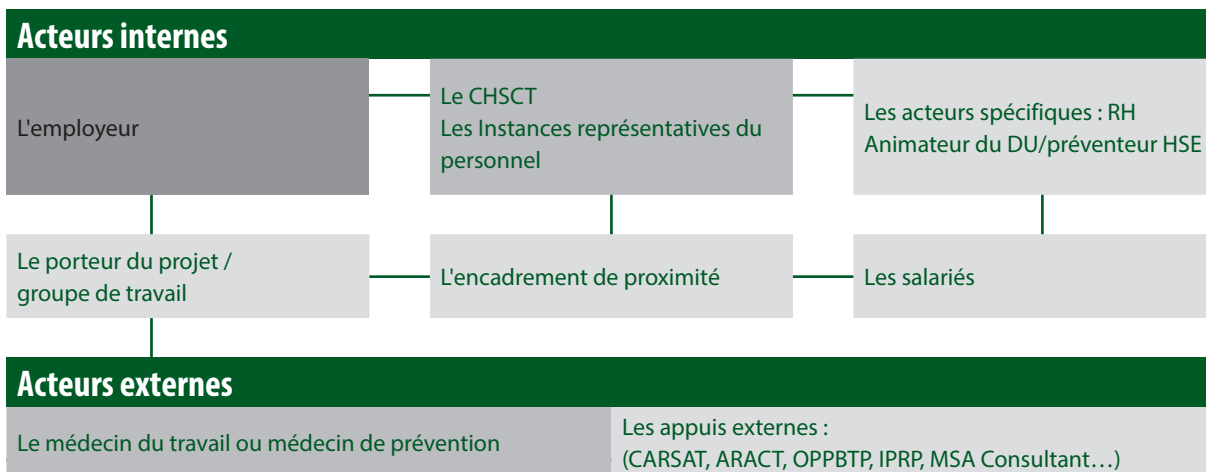
1A positionner et mobiliser les acteurs

L'employeur officialise la démarche. Notamment, il :

- ▶ désigne un porteur de projet et en le mandatant,
- ▶ informe tous les acteurs de l'entreprise sans oublier le médecin du travail,
- ▶ constitue et mandate un groupe de travail ad hoc.

Cette sensibilisation permet de connaître la démarche, de la suivre une fois validée la composition du groupe.

SCHEMA GENERAL DES ACTEURS DE LA DEMARCHE



POURQUOI ET QUAND MOBILISER LES ACTEURS DANS LA DEMARCHE ?

Rôle	Les étapes-clés	Commentaires
<p>L'employeur est responsable de son entreprise et il a une obligation d'évaluer les risques professionnels et de prendre toutes les mesures nécessaires.</p> <p>Il assure la sécurité et protège la santé physique et mentale de ses travailleurs.</p> <p>Il peut déléguer la démarche à un porteur de projet mais pas sa responsabilité.</p>	<p>LA PREMIÈRE ANNÉE :</p> <p>1 il initie et prépare la démarche,</p> <p>3 il valide l'évaluation et les actions proposées,</p> <p>4 il impulse et organise la mise en œuvre des actions,</p> <p>5 il informe tous les acteurs de l'entreprise des actions mises en place et du suivi de la démarche.</p> <p>LES ANNÉES SUIVANTES</p> <p>Il s'appuie sur le dispositif mis en place pour renouveler la démarche.</p> <p>Il valide le programme d'action, le présente et le suit.</p>	

FICHE OUTIL N°1

POSITIONNER ET MOBILISER LES ACTEURS

INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL (IRP : CHSCT, DP, CE)

Les étapes-clés

Commentaires

Les missions du **CHSCT** sont définies dans l'article L.4612-1 du Code du Travail.

Les attributions des **Délégués du Personnel (DP)** sont définies dans l'article L. 2313-1 du code du travail. Le CHSCT contribue à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail (pour les salariés de l'entreprise et ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure).

IL EST UN ACTEUR ESSENTIEL
DANS LES ÉTAPES SUIVANTES :

- 1** il est sensibilisé à la démarche,
- 3** il donne son avis sur les actions retenues par l'employeur dans le programme annuel de prévention des risques professionnels,
- 5** il est impliqué dans le processus d'évaluation de la démarche de prévention. Sa représentation dans le groupe de travail ad hoc est un atout pour le bon fonctionnement de la démarche.



Etant donné l'importance de ce projet du point de vue de la santé comme de celui des conditions de travail, il convient de rechercher l'accord du CHSCT. L'idée est de le solliciter très en amont en sensibilisant ses membres. Cette sensibilisation leur permet de comprendre la démarche pour pouvoir valider la composition du groupe de travail et de suivre la démarche.

PORTEUR DE PROJET A DESIGNER	Les étapes-clés	Commentaires
<p>Le porteur de projet a un positionnement double :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ il est le porte-parole du groupe de travail ➔ il est mandaté par l'employeur dans son rôle de porteur de la démarche (mise en œuvre, déroulement et suivi). Mais en aucun cas, quel que soit son statut, il ne se substitue à lui pour porter la responsabilité de la prévention des risques professionnels ➔ Il est légitimé parce que désigné par le chef d'établissement, mais il peut aussi être reconnu par les salariés pour ses compétences sur le Document Unique ou sur la connaissance des populations <p>Il est en capacité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ d'animer un groupe ➔ de valoriser les points de vue ➔ de dialoguer avec les intervenants extérieurs ➔ de formaliser et synthétiser les échanges en respectant les aspects confidentiels. 	<p>IL AGIT À TOUTES LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 en amont, il est en appui de l'employeur pour préparer la démarche. Il se forme à la démarche bien avant tous les autres acteurs de l'entreprise, 2 et 3 il anime le groupe de travail lors de l'évaluation des risques et de l'élaboration du programme d'action, 4 il peut être en charge du pilotage des actions à mettre en œuvre et notamment du suivi par des indicateurs, 5 il est en appui de l'employeur pour évaluer la démarche de prévention. <p>Il a également un rôle logistique important :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊞ il organise des temps d'échange avec l'employeur pour le suivi de la démarche, ⊞ il planifie, organise et formalise toutes les rencontres du groupe de travail. 	



Le porteur de projet doit être en capacité de piloter et mettre en œuvre la démarche avec l'aide de ce kit, même si cela peut nécessiter un soutien d'appui externe lors de la première année. L'employeur désigne souvent le responsable de la prévention ou un responsable des ressources humaines.

Remarque : La possibilité d'agir du porteur de projet est d'autant plus grande que l'employeur communique sur les objectifs de la démarche, sensibilise les acteurs-clés de l'entreprise et donne un mandat précis au groupe de travail.

FICHE OUTIL N°1

POSITIONNER ET MOBILISER LES ACTEURS

GROUPE DE TRAVAIL A CONSTITUER	Les étapes-clés	Commentaires
<p>Le groupe de travail est multi-hiérarchique et multi-métier pour partager une expérience sur tous les métiers et niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cela permet de croiser les regards métiers et de travailler sur les liens et interactions entre les services et équipes.</p> <p>Il est composé de représentants du CHSCT, de salariés, de membres de l'encadrement. Il est animé par le porteur de projet.</p> <p>Il est nommé, mandaté, missionné et placé sous la responsabilité de l'employeur.</p>	<p>IL MET EN ŒUVRE LA MÉTHODE PROPOSÉE DANS CE KIT, DANS TOUTES LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE :</p> <ol style="list-style-type: none">1 l'ensemble des membres du groupe de travail sont formés à la démarche,2 le groupe de travail repère des situations-problème, caractérise les situations à risques et estime l'impact des ces situations,3 il propose et hiérarchise les actions d'amélioration,4 il propose à l'employeur un tableau des indicateurs de suivi et il rend compte des résultats obtenus à l'employeur et aux IRP,5 il contribue à l'évaluation de la démarche et la révision de l'analyse des RPS.	



Il est conseillé que le groupe de travail ne dépasse pas une dizaine de personnes afin que chacun puisse facilement s'exprimer. La participation privilégie le volontariat. Si certains métiers ou UT ne sont pas représentés au moment de l'analyse des situations de travail, le groupe peut faire appel en tant que de besoin à des salariés desdites UT.

RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES (RRH) OU PERSONNE EN CHARGE DES RESSOURCES HUMAINES (RH)	Les étapes-clés	Commentaires
<p>Le RRH apporte les données concernant la population des salariés de l'entreprise ainsi que les indicateurs de santé au travail.</p> <p>Il a une connaissance des enjeux de l'entreprise (évolution des métiers et parcours professionnels).</p> <p>Il est partenaire de la médecine du travail dans certaines démarches de santé (maintien dans l'emploi, handicap...).</p> <p>Il est un des acteurs du dialogue social.</p>	<p>Il intègre le groupe de travail. A ce titre, il est à toutes les étapes de la démarche présentées pour le groupe de travail.</p> <p>Il peut être le porteur de projet; en tant que tel, il est à toutes les étapes de la démarche présentées pour le porteur de projet.</p>	
ANIMATEUR DU DOCUMENT UNIQUE	Les étapes-clés	Commentaires
<p>L'animateur du Document Unique a l'expérience de la rédaction et de la mise à jour du Document Unique existant. Il dispose des données en matière de prévention des risques professionnels.</p> <p>Il a une connaissance des enjeux de l'entreprise en matière de santé-sécurité au travail (caractéristiques des risques et des populations exposées).</p> <p>Il est souvent l'appui technique et méthodologique de l'employeur dans la mise en œuvre de son obligation de sécurité (souvent responsable ou animateur sécurité ou QSE).</p>	<p>Il intègre le groupe de travail. A ce titre, il participe à toutes les étapes de la démarche pour le groupe de travail.</p> <p>Il peut être le porteur de projet. En cette qualité, il participe à toutes les étapes de la démarche en tant que porteur de projet.</p>	

FICHE OUTIL N°1

POSITIONNER ET MOBILISER LES ACTEURS

ENCADREMENT	Les étapes-clés	Commentaires
<p>L'encadrement apporte la connaissance de l'organisation dans ses facteurs de contraintes et facteurs ressources du travail réel.</p> <p>De par sa posture, sa connaissance du travail et des équipes, il apporte un éclairage complémentaire au groupe de travail sur leurs situations de travail et leurs contraintes.</p> <p>Il a une connaissance des enjeux stratégiques et managériaux de l'entreprise.</p>	<p>IL EST UN ACTEUR ESSENTIEL DANS LES ÉTAPES SUIVANTES :</p> <p>1 il est sensibilisé à la démarche et il est le relais de l'employeur dans le processus de communication sur la démarche auprès des salariés,</p> <p>2 il est associé à l'évaluation des risques car ce groupe métier est souvent stigmatisé comme responsable de RPS alors qu'il a lui aussi des situations de travail à risques à prendre en compte ainsi que des contraintes et ressources à analyser,</p> <p>5 il est informé des résultats de l'évaluation et des actions qui seront mises en œuvre. Il intègre le groupe de travail. À ce titre, il participe à toutes les étapes de la démarche pour le groupe de travail.</p> <p>Sa représentation dans le groupe de travail est importante pour :</p> <ul style="list-style-type: none">- faciliter les marges de manœuvre des membres du groupe de travail dans leur action sur le terrain (analyse du travail, entretiens...),- clarifier le lien entre la réalité du travail et les enjeux de l'entreprise.	



Le (ou les) représentant(s) de l'encadrement doivent veiller à porter ce double point de vue, à savoir la connaissance du travail des salariés et les contraintes de la structure. Il faut donc un encadrement en capacité de porter et de rapporter la démarche et qu'il soit le facilitateur de sa mise en œuvre.

L'entreprise détermine les niveaux d'échelons qui lui semble pertinent et efficace.

SALARIES	Les étapes-clés	Commentaires
<p>Les salariés sont tous concernés par la démarche de prévention des risques psycho-sociaux.</p> <p>Ils ont une connaissance du travail au quotidien, ce qui fait d'eux des acteurs-ressources et des experts de leur métier.</p> <p>Le groupe de travail gagnera en efficacité et pertinence par l'intégration de salariés représentatifs de métiers ou d'expérience dans l'entreprise.</p>	<p>ILS SONT DES ACTEURS ESSENTIELS DANS LES ÉTAPES SUIVANTES :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ils sont informés de la démarche mise en place. Ils sont sollicités sur la base du volontariat pour faire partie du groupe de travail, 2 ils sont associés à l'évaluation des risques de par leur compétence et connaissance du travail, 4 ils sont associés à la mise en œuvre des actions, 5 ils sont informés des résultats de l'évaluation et des actions qui seront mises en œuvre. Ils intègrent le groupe de travail. A ce titre, ils participent à toutes les étapes de la démarche pour le groupe de travail. <p>LEUR REPRÉSENTATION DANS LE GROUPE DE TRAVAIL EST IMPORTANTE :</p> <ul style="list-style-type: none"> Û pour gagner en efficacité et pertinence dans la démarche menée, Û parce que leur connaissance des métiers permettra au groupe de travail de clarifier les liens entre les différents services et de mieux comprendre les enjeux de l'un ou l'autre dans l'entreprise. 	

FICHE OUTIL N°1

POSITIONNER ET MOBILISER LES ACTEURS

MEDECIN DU TRAVAIL OU DE PREVENTION	Les étapes-clés	Commentaires
<p>Le médecin du travail a pour mission d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant leurs conditions d'hygiène au travail.</p> <p>Il est le conseiller de l'employeur, du CHSCT et des salariés sur l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise.</p> <p>Il connaît la santé des salariés et leur ressenti dans le travail pour chaque individu.</p> <p>Il est associé à la démarche selon ses possibilités et disponibilités.</p>	<p>IL EST INVITÉ À S'IMPLIQUER :</p> <p>1 il est informé de la démarche et invité à participer,</p> <p>1 il est le plus à même d'apporter une vision globale de la santé et de l'amélioration des conditions de travail,</p> <p>Il peut intégrer le groupe de travail. A ce titre, il participe à toutes les étapes de la démarche pour le groupe de travail.</p>	

APPUIS EXTERNES	Les étapes-clés	Commentaires
<p>Les appuis externes ont des missions d'appui, de conseil et de contrôle sur des aspects techniques, juridiques et financiers dans les démarches de prévention des risques professionnels pour l'amélioration des conditions de travail.</p>	<p>LEUR NIVEAU D'IMPLICATION :</p> <p>1 ils peuvent sensibiliser et former l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la démarche,</p> <p>2 à 5 il peuvent être en appui technique et méthodologique dans la mise en œuvre de la démarche.</p>	



FICHES ASSOCIEES Fiche Ressource N°1 : Exemples de conduite de la démarche

Cette fiche est conçue pour vous aider à comprendre les objectifs et connaître le contenu d'une sensibilisation et d'une formation auprès des acteurs de l'entreprise sur la démarche d'inscription des risques psycho-sociaux (RPS) dans le document unique (DU). Elle peut être utilisée lors de la phase initiale de la démarche ou lors d'une mise à jour du DU en cas de renouvellement important des acteurs de la démarche de prévention.

PREPARER LA DEMARCHE

1B Sensibiliser et former les acteurs

En préalable, le porteur de projet s'approprie la méthodologie. Comme mentionné dans la fiche outil n°1, le porteur de projet est le porte-parole et l'animateur du groupe de travail, et il aide l'employeur dans les étapes de mise en œuvre de la démarche.

Avec la direction, le porteur de projet sensibilise le management et les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sur la prévention des RPS, avec le double objectif de partager des bases sur la prévention des risques professionnels et d'avoir un référentiel commun sur les RPS. Ce temps permettra également pour eux :

- ▶ D'exprimer leurs enjeux
- ▶ De valider la cohérence de la démarche avec les autres objectifs de l'entreprise
- ▶ De participer au choix des membres du groupe de travail

Cette sensibilisation devra s'attacher à mettre en valeur l'opportunité d'une démarche globale et dynamique pour l'entreprise et ses salariés plutôt que de s'attarder à l'aspect réglementaire et contraignant.

Cette sensibilisation vient appuyer la mobilisation des acteurs.

Le porteur de projet forme les membres du groupe de travail ad hoc sur la démarche et la méthode d'inscription des RPS dans le DU pour :

- ▶ Qu'ils partagent un même socle de référence en matière de risques psychosociaux et de prévention
- ▶ Qu'ils soient capables de proposer des formes d'inscription de RPS dans le DU et des pistes d'actions dans le programme annuel de prévention des risques professionnels

Le porteur de projet connaît l'historique des unités de travail qui ont servi à élaborer le DU existant ainsi que la méthode utilisée pour analyser et évaluer les autres risques professionnels afin d'être en capacité d'expliquer au groupe de travail lors de la formation :

- ▶ Les unités de travail actuelles et avoir ainsi un découpage commun de l'entreprise
- ▶ Les critères de classement et de priorisation retenus précédemment pour les adapter à la spécificité des RPS de façon compréhensible et validée par tous
- ▶ La forme du DU existant et du programme annuel de prévention des risques professionnels pour y transcrire les résultats des travaux du groupe de travail

En quoi consiste la sensibilisation ?

L'objectif général de la sensibilisation est de :

- ▶ Faire échanger les acteurs-clés de l'entreprise sur leurs enjeux communs en matière de prévention des RPS
- ▶ Permettre aux acteurs-clés de l'entreprise d'adhérer à la démarche et à la méthode qui sera déployée

La sensibilisation s'adresse aux acteurs-clés de l'entreprise que sont les instances représentatives du personnel et l'encadrement. Une simple information aux salariés sur la démarche est suffisante (cf. Fiche Méthode N°4 : communication sur la démarche). Cette sensibilisation est effectuée par l'employeur avec l'aide du porteur de projet.

Le contenu de cette sensibilisation peut porter sur :

- ▶ Un apport de connaissances sur les risques psycho-sociaux (RPS) et leur prévention en définissant les RPS et le cadre réglementaire (cf. Module N°I.2)
- ▶ Une présentation des obligations autour du Document Unique et de celui de l'entreprise (cf module N°I.1)
- ▶ Une présentation de la conduite de la démarche au niveau de l'entreprise en définissant les acteurs impliqués et notamment le groupe de travail ad hoc, les modalités de mise en œuvre et les étapes du projet avec un calendrier prévisionnel (cf. Module N°II.1 et N°II.4)



Cette sensibilisation doit être courte (de 1h à 3h). Elle se place dans une logique de communication et d'échange sur un sujet commun.

FICHE OUTIL N°2

SENSIBILISER ET FORMER LES ACTEURS

En quoi consiste la formation ?

L'objectif général de la formation est :

- ▶ D'aider les membres du groupe de travail à s'approprier la méthodologie d'inscription des RPS dans le DU.
- ▶ De mettre les membres du groupe de travail en capacité d'identifier, d'analyser, de hiérarchiser et de proposer des pistes d'actions à inscrire dans le programme annuel de prévention des risques professionnels.

La formation s'adresse à tous les membres du groupe de travail. Cette formation peut être effectuée par le porteur de projet avec ou sans l'appui d'un acteur externe.

Le contenu de cette formation peut porter sur :

- ▶ Des apports théoriques sur les fondamentaux des RPS et la prévention des risques professionnels pour connaître le cadre réglementaire lié à la prévention.
- ▶ Une présentation des principes de la méthodologie et des exercices pratiques pour savoir identifier des situations-problème, savoir caractériser les situations à risques psycho-sociaux, pouvoir estimer l'impact de ces situations à risques et les prioriser.
- ▶ La conduite de la démarche au niveau de l'entreprise.
- ▶ Le Document Unique existant (les UT, la méthodologie), les critères de classement et de hiérarchisation et la transcription des résultats des travaux du groupe de travail dans le DU.

La formation lors de cette étape 1b conduit à poser les règles de fonctionnement du groupe de travail pour la mise en œuvre des prochaines étapes (étapes 2, 3 et 4). Le porteur de projet consacre un temps lors de cette formation pour fixer notamment les clauses de confidentialité, de restitution des travaux...



Cette formation dure un minimum de 1,5 j à 2 j pour que les membres du groupe de travail aient du temps pour acquérir et s'approprier les bases de la méthodologie et se sentent en confiance dans leur rôle de référent métier et vis-à-vis des autres membres du groupe. La montée en compétence des membres du groupe de travail ne s'arrête pas à cette formation; c'est à travers les réunions de travail, dans la mise en œuvre concrète des autres étapes, que le groupe acquerra de l'expertise et de la visibilité sur son travail.



FICHES ASSOCIEES Fiche Ressource N°2 : Supports pédagogiques

Cette fiche est conçue pour aider le groupe de travail à repérer des situations-problème. Elle peut être utilisée par les membres du groupe une fois que ceux-ci ont suivi la formation et ont acquis les bases de référence et le principe de la méthode centrée sur l'activité de travail. Elle peut être utile également comme un rappel méthodologique lors de l'actualisation de l'évaluation des risques les années suivantes.

2 EVALUER LES RISQUES

2A repérer des situations-problème par unité de travail

Le groupe de travail s'appuie sur des situations-problème repérées sur le terrain en se fondant :

- ▶ Sur l'expérience personnelle et le métier de chacun des membres du groupe, leur connaissance des situations de travail.
- ▶ Ou sur des entretiens auprès d'autres salariés.

Il sélectionne pour l'analyse une ou deux situations-problème par UT.

Qu'est-ce qu'une situations-problème ?

La situation-problème est une situation concrète de travail qui est jugée significative des RPS par les salariés ou le groupe de salariés. C'est une situation précise et clairement délimitée par plusieurs réalités, comme :

- ▶ Un temps, des actions, un lieu
- ▶ Des acteurs concernés
- ▶ Un lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concerné(s), avec des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, sur la santé des collectifs et les résultats du travail
- ▶ Une réponse à la question : « dans quelle(s) situation(s) précise(s) de travail, ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal être conduisant à une impression de débordement, d'impasse dans votre travail... ? »

Elle correspond à :

- ▶ Une situation qui excède ce qui peut être géré normalement. C'est pourquoi elle est ressentie comme une situation de débordement, d'impasse... où les facteurs de contrainte sont devenus élevés et ont contribué à un ressenti négatif pour les salariés, avec des conséquences défavorables plus ou moins avérées, pour l'individu et/ou l'organisation
- ▶ Une situation où les processus de régulation n'ont pas permis de diminuer l'effet de ces facteurs de contrainte en utilisant les facteurs-ressources qui auraient pu compenser ou corriger la situation

La situation-problème n'est pas...

- ▶ Une plainte générale
- ▶ Un contexte global de difficultés, un sentiment vague de stress
- ▶ Un problème général de communication, relations, charge de travail, etc.
- ▶ Un jugement, une évocation de « mauvais comportement » de personnes au travail (encadrants, collègues...)
- ▶ Une solution déjà trouvée « il faudrait... »
- ▶ Une situation de travail « normale » qui est toujours faite de difficultés, de tensions, de contraintes diverses gérées au mieux par les salariés

Elle peut répondre à la question « dans quelle(s) situation(s) précise(s) de travail ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal-être conduisant à une impression de débordement, d'impasse... ? ».

Que faire avant de choisir des situations-problème ?

Le groupe de travail rassemble les données existantes de l'entreprise sur la connaissance du contexte général de celle-ci pour enrichir son socle de référence, comme par exemple :

- ▶ Rechercher les actions conduites antérieurement (questionnaires, PV de CHSCT, rapports de la médecine du travail...) pour repérer notamment des thèmes ou champs d'action, d'analyse...
- ▶ Recueillir des données de santé (absentéisme, turn over, accidents du travail, plaintes, ancienneté, âge de la population des salariés...) pour repérer notamment des populations spécifiques
- ▶ Recueillir des données sociales (pyramide des âges, évolution des effectifs, compte rendu de DP, négociations non abouties ou difficiles...) pour repérer des populations spécifiques ou des situations d'alerte particulières à investiguer

Tous ces éléments peuvent aider à définir les unités de travail (UT) prioritaires pour les premières investigations sur le terrain par les membres du groupe de travail.

Comment identifier des situations-problème ?

Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs méthodes :

- ▶ Soit on s'appuie sur l'expérience personnelle de chaque membre du groupe de travail qui peut faire remonter une ou deux situations-problème le concernant directement ou dont il a connaissance par les situations de travail rapportées ou observées.
- ▶ Soit le groupe de travail s'appuie sur les entretiens auprès d'autres collègues pour recueillir des éléments et proposer des situations-problème.

Chaque situation-problème part le plus souvent d'une expression individuelle dans un contexte donné. Le point de départ doit toujours être précis et contextualisé.

L'erreur classique, à éviter, est de partir d'une situation insuffisamment précise et de travailler d'emblée sur une situation générale qui semble représentative. L'expérience montre que l'on perd des éléments d'analyse qui sont déterminants pour la compréhension du problème. Les discussions et les débats qui en découlent s'appuient plus sur des opinions que sur des faits. C'est une perte de temps car il faudra, à terme, repartir sur des exemples précis.

Comment procéder en passant par des entretiens ?

Ce sont les membres du groupe de travail qui vont recueillir auprès de leurs collègues les informations nécessaires pour identifier des situations-problème.

L'objectif de ces entretiens est d'échanger sur le travail et les situations de travail pouvant poser problème, celles dans lesquelles le salarié rencontre du stress, du mal-être ou se sent en situation de débordement récurrent.

Avant de commencer les entretiens :

- ▶ Le porteur de projet s'assure que la communication auprès de l'encadrement et des salariés a bien été faite. Ceci pour renseigner les salariés sur le rôle et l'utilisation des données recueillies mais également pour légitimer l'action des membres du groupe de travail.
- ▶ Les membres du groupe de travail se mettent d'accord sur les personnes que chacun va aller interroger (la notion de personne s'entend en termes de fonction et non de manière nominative) et la manière dont les entretiens seront conduits.

Les informations recueillies s'enrichiront par une observation du contexte de la situation des éléments abordés (activité, poste de travail, environnement...) et par l'ensemble des données recueillies précédemment.

La **Fiche Ressource N°4 : Grille de questionnement**, propose un questionnement ainsi qu'une notice explicative pour conduire un entretien.

Il vaut mieux que chaque membre du groupe de travail utilise la même trame pour tous les entretiens (y compris pour l'encadrement) afin d'avoir le même type d'éléments recueillis.

Une fois les entretiens terminés :

- ▶ Le porteur de projet rassemble tous les éléments de réponses issus des entretiens et essaie notamment de les regrouper par catégorie en mettant dans un même lot toutes les situations évoquées ayant de grandes proximités.
- ▶ Le porteur de projet propose ces catégories au groupe de travail pour validation.
- ▶ Pour chaque catégorie, le groupe de travail identifie une situation-problème précise qu'il décidera éventuellement d'analyser par la suite.



Il ne s'agit pas de recueillir l'exhaustivité des plaintes ou des conflits mais d'identifier les situations-problème les plus significatives de RPS pour la personne interrogée.

2 EVALUER LES RISQUES

Comment sélectionner les situations-problème à analyser ?

C'est le groupe de travail qui sélectionne les situations-problème qui lui « parlent » le plus, en tenant compte du ressenti des membres. Il recherche un consensus.

Le choix s'effectuant avant l'analyse approfondie, il convient à cette étape de se contenter d'une appréciation subjective, en privilégiant les situations qui « pourraient se reproduire » plutôt que celles à caractère exceptionnel.

Une étape de validation avec l'employeur peut être envisagée à ce moment de la démarche avant d'engager l'étape 2b : caractériser les situations à risques psycho-sociaux.

Toutes les situations-problème ne seront pas étudiées, car les mesures proposées par le groupe, issues des premières situations analysées ont souvent un champ de prévention plus large que la situation-problème initiale.

L'expérience a permis de se rendre compte que l'impact du choix de la situation-problème n'est pas très déterminant (d'autant que l'objectif est d'agir avant l'aggravation d'une situation). C'est le travail d'analyse et de compréhension des mécanismes de causalité qui permet d'aboutir à un résultat plus large, plus global que la situation initialement proposée.



Lorsque il y a une hésitation dans le choix de la situation-problème, le groupe peut s'appuyer sur une estimation à partir des critères classants (cf fiche outil N°5 : estimer des situations à risques psycho-sociaux).



FICHES ASSOCIEES Fiche Ressource N°3 : Guide d'entretien

Comment identifier des situations-problème ?

Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs méthodes :

- ▶ Soit on s'appuie sur l'expérience personnelle de chaque membre du groupe de travail qui peut faire remonter une ou deux situations-problème le concernant directement ou dont il a connaissance par les situations de travail rapportées ou observées.
- ▶ Soit le groupe de travail s'appuie sur les entretiens auprès d'autres collègues pour recueillir des éléments et proposer des situations-problème.

Chaque situation-problème part le plus souvent, d'une expression individuelle dans un contexte donné. Le point de départ doit toujours être précis et contextualisé.

L'erreur classique, à éviter, est de partir d'une situation insuffisamment précise et de travailler d'emblée sur une situation générale qui semble représentative. L'expérience montre que l'on perd des éléments d'analyse qui sont déterminants pour la compréhension du problème. Les discussions et les débats qui en découlent s'appuient plus sur des opinions que sur des faits. C'est une perte de temps car il faudra, à terme de repartir sur des exemples précis.

Comment procéder en passant par des entretiens ?

Ce sont les membres du groupe de travail qui vont recueillir auprès de leurs collègues les informations nécessaires pour identifier des situations-problème.

L'objectif de ces entretiens est d'échanger sur le travail et les situations de travail pouvant poser problème, celles dans lesquelles le salarié rencontre du stress, du mal être ou se sent en situation de débordement récurrent.

Avant de commencer les entretiens :

- ▶ Le porteur de projet s'assure que la communication auprès de l'encadrement et des salariés a bien été faite. Ceci pour renseigner les salariés sur le rôle et l'utilisation des données recueillies mais également pour légitimer l'action des membres du groupe de travail.
- ▶ Les membres du groupe de travail se mettent d'accord sur les personnes que chacun va aller interroger (la notion de personne s'entend en termes de fonction et non de manière nominative) et la manière dont les entretiens seront conduits.

Les informations recueillies s'enrichiront par une observation du contexte de la situation des éléments abordés (activité, poste de travail, environnement,...) et par l'ensemble des données recueillies précédemment.

La **Fiche Ressource N°4 : Grille de questionnement**, propose un questionnement ainsi qu'une notice explicative pour conduire un entretien.

Il vaut mieux que chaque membre du groupe de travail utilise la même trame pour tous les entretiens (y compris pour l'encadrement) afin d'avoir le même type d'éléments recueillis.

Une fois les entretiens terminés :

- ▶ Le porteur de projet regroupe tous les éléments de réponses issus des entretiens et essaye notamment de les regrouper par catégorie en mettant dans un même lot toutes les situations évoquées ayant de grandes proximités
- ▶ Le porteur de projet propose ces catégories au groupe de travail pour validation,
- ▶ Pour chaque catégorie, le groupe de travail identifie une situation-problème précise qu'il décidera éventuellement d'analyser par la suite



Il ne s'agit pas de recueillir l'exhaustivité des plaintes ou des conflits mais d'identifier les situations-problème les plus significatives de RPS pour la personne interrogée.

ANALYSER LES SITUATIONS-PROBLEME ET CARACTERISER LES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

OBJET

Cette fiche est conçue pour aider le groupe de travail à analyser les situations-problème et caractériser des situations à risques psycho-sociaux (RPS). Elle peut être utilisée une fois que les membres du groupe ont suivi la formation et ont acquis le principe de la méthode centrée sur l'activité de travail. Elle peut servir également de rappel méthodologique lors de l'actualisation de l'évaluation des risques les années suivantes.

2 EVALUER LES RISQUES

2b analyser les situations-problème et caractériser les situations à risques psycho-sociaux

Le groupe de travail identifie les situations à risques psycho-sociaux à inscrire dans le Document Unique (DU) :

- ▶ En analysant les situations-problème identifiées par unité de travail
- ▶ En caractérisant des situations à risques psycho-sociaux avec une vision plus globale et collective sur l'organisation du travail des situations-problème

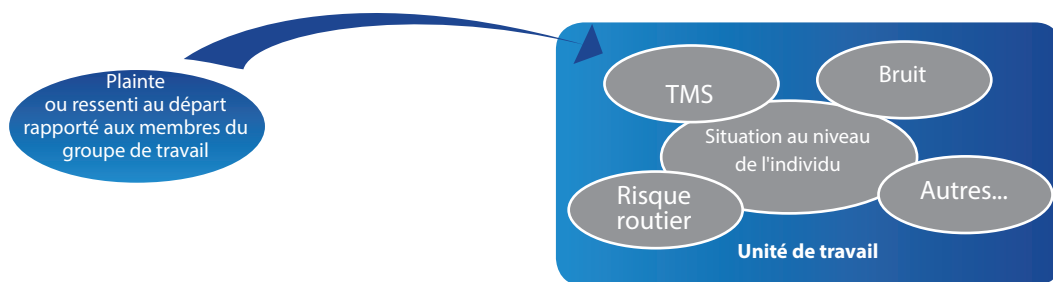
Comment faire cette étape 2b ?

Cette étape 2b, d'analyse des situations-problème et de caractérisation des situations à risques psycho-sociaux, se fait en deux temps :

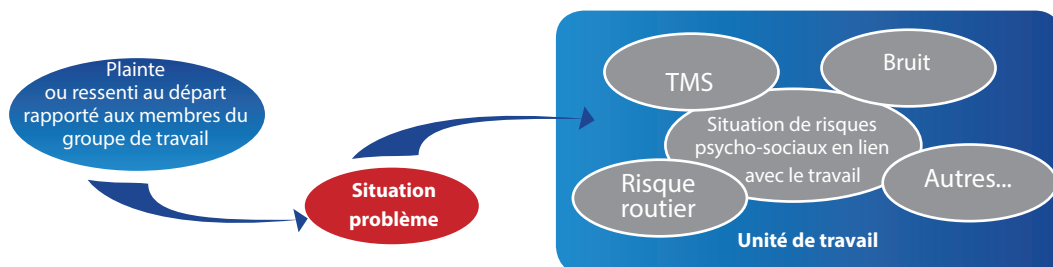
- ▶ 1^{er} temps : description factuelle et analyse de la situation-problème, identifiée lors de l'étape 2a, essentiellement à partir du récit de la situation par le membre du groupe de travail qui la rapporte
- ▶ 2nd temps : une prise de distance par le groupe de travail sur la situation initiale avec une vision plus collective et contextuelle du problème afin de caractériser la (ou les) situation(s) à risques psycho-sociaux qui fait émerger l'analyse de la situation-problème

SCHÉMA DE LA MÉTHODE D'ANALYSE PAR LA SITUATION-PROBLÈME

L'envie est de passer directement à la solution



Le passage par l'analyse de la situation-problème met en évidence les facteurs de RPS en lien avec le travail et les autres risques professionnels



FICHE OUTIL N°4

ANALYSER LES SITUATIONS-PROBLEME ET CARACTERISER LES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Seul le travail d'analyse en groupe de la situation-problème sélectionnée va permettre d'identifier la (ou les) situation(s) à risques psycho-sociaux à inscrire dans le DU. Il est possible à partir d'une situation-problème d'aboutir à une ou plusieurs situations à risques psycho-sociaux.

Comment faire l'analyse de la situation-problème ?

Le membre du groupe de travail qui rapporte la situation-problème sélectionnée lors de l'étape 2a la décrit de façon aussi factuelle que possible, en se posant les questions suivantes :

- ▶ Où ? lieu de travail, agencement de l'espace
- ▶ Avec quoi ? moyens, ressources, règles, procédures
- ▶ Avec qui ? encadrement, clients, bénéficiaires, usagers, collègues, collectifs de travail
- ▶ Comment ? imprévus, contraintes rencontrées, choix effectués
- ▶ Pourquoi ? objectifs, raisons des choix, sens au travail, identité professionnelle

Les autres membres du groupe essaient de mettre en lien différents facteurs de la situation en s'appuyant sur une grille d'analyse commune. Ceux qui en connaissent d'autres aspects apportent des compléments explicatifs liés à leur point de vue.

L'observation du travail peut permettre également de compléter cette analyse. Une ou plusieurs personnes peuvent être missionnées par le groupe pour aller observer le travail afin de recueillir des éléments complémentaires sur le travail réel et ses conditions d'exécution. Cela permet de confronter les retours d'entretien au contexte de la situation de travail.

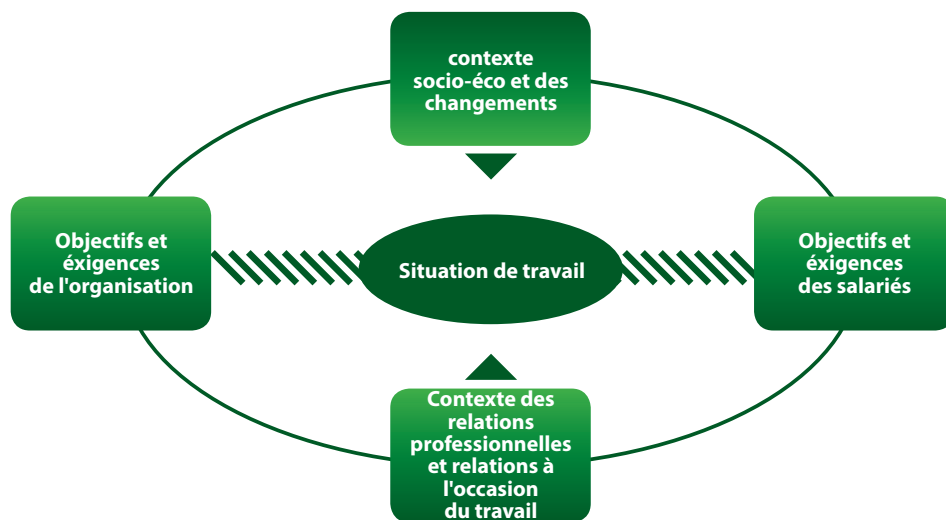
La **Fiche Ressource N°4 : Grille d'analyse des situations-problème**, propose une base pour guider le travail du groupe avec des indications pour la remplir ainsi que deux exemples d'une grille d'analyse remplie.

Cette grille d'analyse a été élaborée à partir de deux outils :

- ▶ Le modèle d'intervention du réseau Anact-Aract¹ sur les risques psycho-sociaux qui aide à comprendre les notions de facteurs de contraintes et facteurs-ressources ainsi que les processus de régulation
- ▶ L'outil « papillon » Causes-Conséquences² d'analyse d'une situation à risques qui aide à identifier et comprendre les notions de cause

MODELE D'INTERVENTION DU RESEAU ANACT-ARACT C2R (CONTRAINTES-RESSOURCES-RÉGULATION)

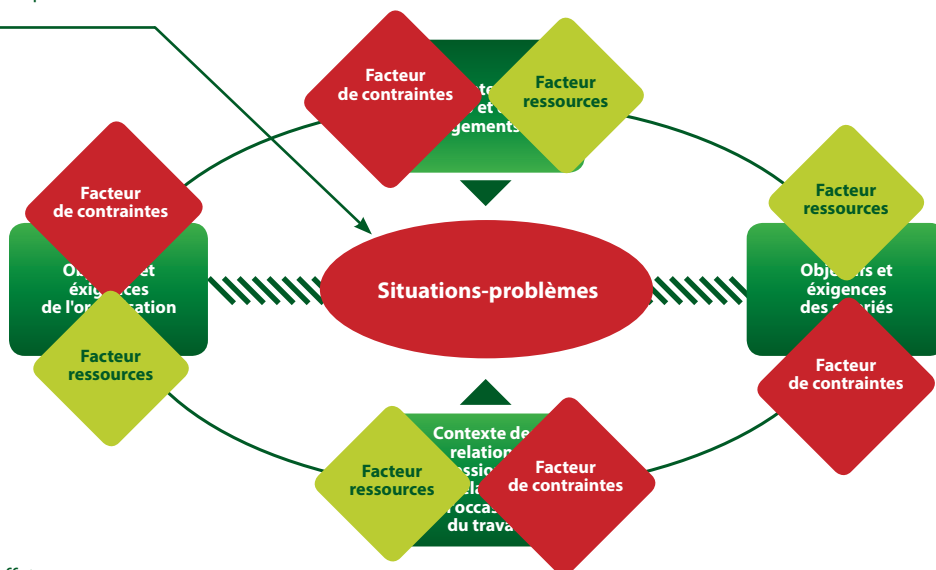
Un modèle pour faciliter



¹ Cf <https://www.youtube.com/watch?v=wELKYGHvuk4>

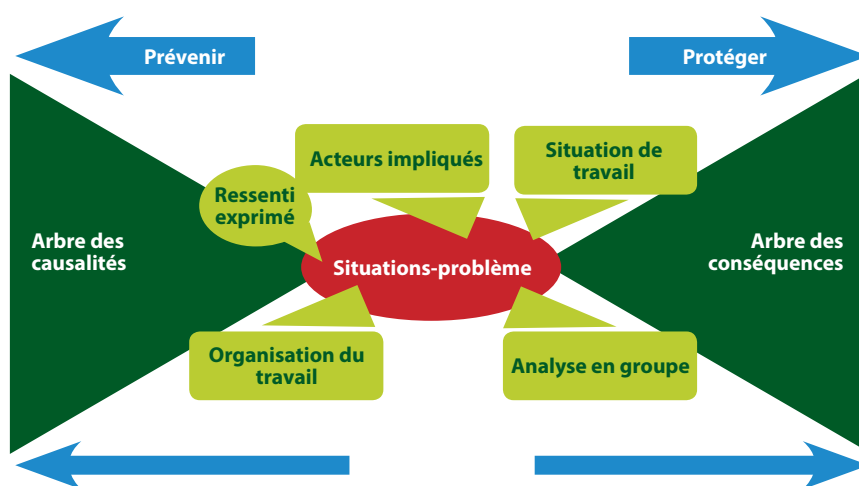
ANALYSER LES SITUATIONS-PROBLEME ET CARACTERISER LES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Les régulations ne fonctionnent plus



Gérées avec effets négatifs santé/efficacité

OUTIL « PAPILLON » CAUSES-CONSEQUENCES



Causes directes : les marges d'actions dans l'entreprise
Causes indirectes : les marges d'actions ne sont pas du ressort de l'entreprise

Conséquences : sur le travail - sur le collectif - sur les individus

Ce travail d'analyse en groupe de la situation-problème conduit à :

- ▶ Trouver un consensus sur les termes exacts définissant la situation-problème
- ▶ Identifier les conséquences que cette situation-problème a engendrées (a posteriori) ou aurait pu engendrer (a priori) :
 - Sur le travail de la (ou des) personne(s) concernée(s) par la situation,
 - Sur les collectifs de travail (relations entre les individus aussi bien internes à l'entreprise qu'externes tels que des clients, fournisseurs, patients...)
 - Sur l'(ou les) individu(s) concerné(s) par la situation
- ▶ Identifier les facteurs de contraintes, leurs combinaisons et enchaînements qui ont conduit à cette situation-problème. Ce sont les causes indirectes en lien avec le contexte et les évolutions de l'entreprise (ou du service ou du métier ou de la fonction) et les causes directes en lien avec le travail
- ▶ Recenser également les ressources (disponibles ou pas, existantes ou ayant existé) qui sont en lien avec la situation-problème
- ▶ Proposer les premières pistes d'actions d'amélioration à partir :
 - Des facteurs de contraintes identifiés, en proposant des actions en prévention primaire qui permettent d'éliminer ou à défaut réduire les différentes causes identifiées et rétablir des déséquilibres qui se seraient installés
 - Des facteurs ressources identifiés, soit en envisageant des ressources supplémentaires, soit en proposant la remise en place de ressources qui n'existent plus, soit en optimisant les ressources existantes
 - Des conséquences identifiées en proposant des actions en prévention tertiaire pour aider les individus, reconstituer les collectifs de travail et assurer le résultat du travail lorsqu'ils ont été impactés.



Il ne s'agit pas de rechercher une analyse des causes comme dans un arbre des causes (avec un enchaînement de causes à effets linéaire) mais bien d'identifier les facteurs qui ont ou qui auraient pu influencer la situation-problème.

Qu'est-ce qu'une situation à risques psycho-sociaux ?

La situation à risques psycho-sociaux est une situation définie par une conjonction de faits liés au travail, potentiellement générateurs de risques psycho-sociaux, d'une façon jugée importante par le groupe de travail.

C'est une situation globale et générique qui est :

- ▶ Anonyme et parle au nom d'un collectif
- ▶ Propre à l'entreprise ou au secteur concerné
- ▶ En lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concerné(s)
- ▶ Avec des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance)

C'est une situation qu'il est possible d'inscrire dans le DU sans stigmatiser une personne ou des personnes en particulier, parce qu'en général elle se répète et que plusieurs salariés la ressentent de façon négative.

Ce n'est ni une généralité sur les risques psycho-sociaux ni une opinion.

Comment caractériser la situation à risques psycho-sociaux ?

À un moment donné, le groupe de travail dépasse l'analyse de la situation-problème initiale pour traiter une ou plusieurs situations à risques psycho-sociaux. Les conséquences et les causes mises en évidence ne sont plus seulement liées à la situation-problème de départ mais à une situation plus générale.

ANALYSER LES SITUATIONS-PROBLEME ET CARACTERISER LES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Le groupe de travail prend alors du recul pour voir comment sa réflexion sur la situation-problème exposée au départ a évolué, en axant les discussions sur :

- ▶ L'enrichissement de la situation à risques psycho-sociaux, en apportant d'autres illustrations que celles du départ; elle devient alors plus globale et collective
- ▶ La recherche d'une caractérisation de cette situation à risques psycho-sociaux qui figurera dans le DU

Le groupe de travail poursuit alors l'analyse de cette situation à risques psycho-sociaux de la même façon que précédemment (lors de la description factuelle de situation-problème).

La **Fiche Ressource N°4 : Grille d'analyse des situations-problème**, propose une base pour guider le travail du groupe lors de l'analyse de cette situation à risques psycho-sociaux.

Ce travail de caractérisation en groupe de la situation à risques psycho-sociaux vise à :

- ▶ Trouver un consensus sur les termes exacts définissant la situation à risques psycho-sociaux pour l'inscrire dans le DU
- ▶ Identifier les conséquences que cette situation à risques psycho-sociaux peut engendrer sur les résultats du travail de la (ou des) personne(s) concernée(s), les collectifs de travail (et les relations entre les individus aussi bien internes à l'entreprise qu'externes tels que des clients, fournisseurs, patients...) ainsi que sur le (ou les) individu(s) concerné(s) par la situation
- ▶ Identifier les causes directes pour lesquelles le groupe proposera des solutions organisationnelles et les causes indirectes qui serviront à prévenir les acteurs externes des impacts possibles sur la santé des salariés, ce qui permet de redimensionner ce qui est de la responsabilité de l'employeur
- ▶ Recenser également les ressources (disponibles ou pas, existantes ou ayant existé) qui sont en lien avec la situation à risques psycho-sociaux
- ▶ Proposer d'autres pistes d'actions d'amélioration de la même manière que dans la phase d'analyse de la situation-problème à partir des causes et des conséquences identifiées



La terminologie « causes directes » et « indirectes » renvoie à la responsabilité juridique de l'employeur par rapport aux problèmes que peut générer une situation de travail. En effet, des décisions prises à l'extérieur de l'établissement (ex : groupes internationaux) qui impactent directement sur les conditions de travail, sont importantes à identifier et à noter en causes indirectes.

Cela permet au groupe de dégager ce qui est du ressort des marges de manœuvre en interne, potentiellement dans le périmètre d'action de l'entreprise (responsabilité de l'employeur), et ce qui relève d'une responsabilité supérieure. Il appartient alors à l'employeur de faire remonter l'information sur le fait que ces éléments sont des facteurs de risques, là où les décisions sont prises.



FICHES ASSOCIEES Fiche Ressource N°4 : Grille d'analyse des situations-problème

FICHE OUTIL N°5

ESTIMER L'IMPACT DES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

OBJET

Cette fiche est conçue pour servir de base au groupe de travail pour l'aider à estimer les situations à risques psycho-sociaux. Elle peut être utilisée par les membres du groupe une fois que l'ensemble du groupe de travail est d'accord sur les critères de classement à utiliser. Elle peut être utile également au porteur de projet pour l'aider à adapter les critères classants existants à la spécificité des risques psycho-sociaux. Elle peut éventuellement être utilisée en étape 2a pour aider à sélectionner les situations-problème à analyser.

2 EVALUER LES RISQUES

2C Estimer l'impact des situations à risques psycho-sociaux

Le groupe de travail estime les situations à risques psycho-sociaux à inscrire dans le Document Unique (DU) en se basant :

- ▶ Sur les causes et conséquences identifiées précédemment dans l'étape de caractérisation des situations à risques psycho-sociaux
- ▶ Sur les caractéristiques des populations salariées (métiers, ancienneté, formation...)
- ▶ À partir de critères « classants » et de hiérarchisation adaptés aux risques psycho-sociaux (RPS) et au DU existant. La grille des critères "classants" sert de référence pour estimer la gravité dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels dans le DU.

A quoi sert l'estimation de l'impact des situations à risques psycho-sociaux ?

Cette estimation permet de répondre aux deux questions suivantes :

- ▶ Cette situation à risques psycho-sociaux engendre-t-elle des conséquences importantes ou non ? Sa récurrence est-elle un problème pour l'entreprise ?
- ▶ Quel est le niveau de priorité dans la mise en œuvre des actions de prévention ?

L'estimation des risques n'est pas une fin en soi, elle vise à organiser le plan d'actions en fonction de la criticité des risques. Cette étape facilite le passage de l'analyse à la prévention et prépare le terrain du plan d'actions.

Cette étape d'estimation est fondée sur l'utilisation de critères « classants » qui permettent de classer et hiérarchiser les situations à risques psycho-sociaux afin de définir des priorités d'actions.

Comment construire des critères « classants » ?

- ▶ Les priorités d'actions se déterminent le plus souvent au regard des impacts potentiels : ce sont les conséquences sur les personnes, sur les collectifs et sur le résultat du travail
- ▶ En pratique, d'autres facteurs entrent aussi en ligne de compte : le nombre de personnes impactées, les alertes déjà signalées, la difficulté et le coût de l'action, la disponibilité des acteurs et des compétences...
- ▶ L'employeur, via notamment le porteur de projet, doit réfléchir à des critères « classants » semblables à ceux utilisés pour les autres risques professionnels mais adaptés à la spécificité des RPS (d'ordre plus organisationnel). Ceci afin de faciliter la prise en compte des RPS dans le Document Unique
- ▶ La mise en débat des critères classants (représentants du personnel et groupe de travail), permet de choisir ceux qui semblent pertinents pour l'entreprise et la santé des salariés. Cette réflexion doit être enrichie avec l'état des lieux, avec notamment les indicateurs, questionnaires, rapport, etc. utilisés lors de l'étape 1a et les hypothèses qui en ont découlé
- ▶ Nous ne préconisons pas une cotation basée sur des critères quantitatifs, mais la mise en place de critères permettant une hiérarchisation plutôt qualitative des situations à risques psycho-sociaux. Toutefois, pour rester en cohérence avec le DU existant, l'entreprise qui utilise des critères quantitatifs pourra les adapter en fonction des éléments mentionnés dans cette fiche
- ▶ La Fiche Ressource N°5 : Exemples de critères « classants », présente les critères utilisés par deux entreprises



Il convient de prendre du recul sur les modalités d'estimation des risques professionnels et leur adaptation à la spécificité des RPS. Loin de prétendre changer la façon d'évaluer les risques professionnels qu'a l'entreprise, il s'agit plutôt d'adapter les critères classants à la spécificité du risque psychosocial. Les critères retenus contribuent à la hiérarchisation des risques, ils seront donc définis clairement et inscrits en introduction du Document Unique

FICHE OUTILS N°5

ESTIMER L'IMPACT DES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Comment construire des critères « classants » sur la base de la gravité des dommages ?

Les effets du risque psychosocial ne se limitent pas à une incidence individuelle (notion de dommage), l'impact individuel peut avoir été précédé, accompagné ou suivi d'un impact sur les collectifs de travail comme sur les résultats du travail. Aussi, nous considérons ces trois paramètres comme des critères « classants » de référence.

Par conséquent, la cotation de la gravité s'appuie sur les critères suivants :

- ▶ Pour les effets sur les individus, sur les mêmes bases utilisées habituellement par l'entreprise, par exemple : la durée des arrêts maladie, l'importance des dommages physiques ou psychiques, la durée d'arrêt suite à un accident du travail, etc.
- ▶ Pour les conséquences sur le travail, l'entreprise détermine des critères en fonction de son histoire, de ses objectifs, de ses enjeux, de ses valeurs. Les critères peuvent, par exemple, porter sur la qualité, le rendement, le résultat, etc.
- ▶ Pour les conséquences sur les collectifs de travail, l'entreprise détermine des critères en fonction de son histoire, de ses objectifs, de ses valeurs. Les critères peuvent, par exemple, porter sur le climat social, les relations dans et entre les services, etc.

Si l'entreprise choisit de hiérarchiser ses actions à l'aide d'un système d'évaluation par cotation numérique, la prise en compte de ces trois critères de gravité permet de préserver une évaluation classifiée adaptée aux effets des RPS.



L'idée est de s'appuyer sur les dommages sur la santé qui sont la référence habituelle des entreprises, puis de l'enrichir par des conséquences sur le collectif de travail et sur le travail. Cet enrichissement de la grille de gravité ne perturbe en rien le référentiel habituel de cotation des dommages utilisé par l'entreprise.

Comment construire des critères « classants » sur la base de la probabilité d'occurrence ?

La probabilité d'occurrence se calcule à partir de la fréquence des accidents et incidents ou situations à risques passés et le risque d'une nouvelle apparition.

Elle est à la fois objectivée par les faits et elle tient compte d'une probabilité ressentie par le groupe de travail.

Les critères utilisés pour estimer la probabilité d'occurrence sont liés au niveau de maîtrise de l'activité et à la perception du risque.



Il s'agit d'intégrer les moyens de prévention existants dans le niveau de maîtrise.

FICHE OUTILS N°5

ESTIMER L'IMPACT DES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Comment construire des critères « classants » sur la base de la fréquence d'exposition?

La fréquence d'exposition correspond la plupart du temps à une durée d'exposition à un risque. Dans le cadre des RPS, ce critère ne paraît pas aussi pertinent qu'il peut l'être pour d'autres risques (comme, par exemple, le risque radioactif où il existe un effet cumulatif de dose).

Si le DU existant comporte une fréquence d'exposition (si celle-ci est calculée à partir d'un nombre d'événements avérés, cela la renvoie à la probabilité d'occurrence), nous vous proposons :

- ▶ Soit de neutraliser ce critère, en lui attribuant une note moyenne pour toutes les situations à risques psycho-sociaux.
- ▶ Soit de le retravailler à partir des caractéristiques des populations exposées; les critères peuvent, par exemple, tenir compte du nombre de personnes ou de services exposés, du statut des personnes exposées (intérimaires, stagiaires...), de la spécificité du métier des personnes exposées (formation, compétences...).



Il s'agit en fait de prendre en compte, dans la fréquence d'exposition, les caractéristiques des populations exposées aux situations à risques psycho-sociaux.

COMMENT ESTIMER L'IMPACT DES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ?

Cette étape d'estimation se construit sur la connaissance des événements liés aux risques psycho-sociaux. C'est une analyse le plus souvent a posteriori qui permet de définir les niveaux des critères utilisés.

Pour chaque situation à risques psycho-sociaux, le groupe de travail va :

- ▶ Utiliser les critères classants pour estimer la criticité de la situation à risques psycho-sociaux.
- ▶ Échanger et trouver un compromis sur l'estimation qui sera faite.
- ▶ Hiérarchiser les situations à risques psycho-sociaux pour aider à ordonner les actions d'amélioration (cf. Fiche Outil N°6 : Planifier pour agir)

La **Fiche Ressource N°5 : Exemples de critères classants** vous présente les critères utilisés par deux entreprises ainsi que leur application sur une situation à risques psycho-sociaux.



FICHES ASSOCIEES Fiche Ressource N°5 : Exemples de critères classants

FICHE OUTILS N°6

PLANIFIER POUR AGIR

OBJET

Cette fiche est conçue pour aider le porteur de projet à :

- ☐ Synthétiser et organiser les pistes d'actions proposées par le groupe en fonction des situations à risques psycho-sociaux analysées et de leur criticité.
- ☐ Valider la cohérence et la complétude du plan d'actions.
- ☐ Présenter à l'employeur une proposition pour formaliser le Document Unique (DU).

Cette fiche peut aussi aider le groupe de travail à élaborer des pistes d'actions.

3 ELABORER UN PROGRAMME D'ACTIONS

Planifier pour agir

Le groupe de travail propose et hiérarchise les actions d'amélioration :

- ▶ Pour déterminer les améliorations potentielles en matière de prévention
- ▶ Pour repérer les actions d'amélioration qui seront communes à plusieurs unités de travail et ainsi les rendre prioritaires

L'employeur valide l'évaluation et les actions proposées :

- ▶ Pour intégrer les actions d'amélioration dans le programme annuel de prévention des risques professionnels à présenter aux IRP

Le porteur de projet formalise les résultats de la caractérisation des situations à risques psycho-sociaux dans le DU.

A quoi sert un programme d'actions ?

- ▶ Le programme d'actions rend visible la volonté de l'entreprise d'agir sur la prévention des risques professionnels. Il permet de planifier les actions selon le rythme qu'elle peut assumer, c'est-à-dire du court au long terme
- ▶ Le programme d'actions se traduit notamment par le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Il peut également comporter un volet prévisionnel (sur plus d'un an) intégré ou non au DU, pour placer les actions dans une perspective à plus long terme
- ▶ Un programme d'actions met généralement en œuvre trois niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire). L'entreprise s'ouvre des marges de prévention plus grandes et plus efficaces, en privilégiant la prévention primaire, c'est-à-dire en mettant des actions de prévention le plus en amont possible dans les champs organisationnels, techniques et humains
- ▶ Sauf exception, le programme d'actions n'est pas spécifique aux RPS

Comment synthétiser les actions proposées par le groupe de travail ?

- ▶ Lors du travail d'analyse, le groupe de travail a caractérisé les situations à risques psycho-sociaux. Il a observé et exploré les causes et conséquences potentielles de ces situations; ainsi, il a déterminé des pistes d'actions d'amélioration
- ▶ Les pistes d'actions d'amélioration sont discutées par le groupe de travail pour les enrichir par confrontation à l'expérience de chacun
- ▶ Toutes ces pistes d'actions sont un matériau de base important pour élaborer le programme d'actions. Elles vont être rediscutées et synthétisées par le groupe de travail avant d'être proposées à l'employeur pour validation



Le porteur de projet doit être attentif aux remarques qui s'échangent lors de la caractérisation des situations à risques psycho-sociaux, telles que : pourquoi on ne fait plus comme ça ? Des formulations négatives importantes, des carences en formulations positives... car c'est à partir de là qu'émergent des pistes d'amélioration.

A quel niveau peut-on agir ?

Les actions d'amélioration portent sur 3 niveaux de prévention.

La prévention primaire / prévenir :

- ▶ Agir pour éliminer ou à défaut réduire les différents facteurs de risques psychosociaux. Les pistes sont souvent identifiées lors du travail sur les causes des situations à risques

Cette prévention fait surtout appel à des actions orientées autour des processus organisationnels sur :

- ▶ les rôles et missions (processus de prises de décisions, les acteurs relais), le management (son positionnement, le cadre et la nature de la prescription), la conception des postes, sur les espaces de dialogue pour des échanges métiers

La prévention secondaire / protéger :

- ▶ Agir pour faire face à une situation connue et installée, qu'il est difficile d'éradiquer rapidement.

Il s'agit alors de protéger les salariés, en tenant compte des résultats de l'analyse de la situation à risque

Cette prévention fait surtout appel à la mise en œuvre de moyens de protection :

- ▶ Des actions orientées autour des populations sur la formation de groupes métiers (décalage sur le métier, gestion des compétences...), sur le contrôle et le suivi du personnel

La prévention tertiaire / réparer :

- ▶ agir pour diminuer et mieux gérer les conséquences sur le travail, les collectifs de travail et les individus.

Les pistes d'action sont parfois proposées à la suite de presque accidents ou de simulations

Cette prévention fait surtout appel à :

- ▶ Des actions orientées autour de l'individu et des collectifs de travail sur le soutien psychologique, les réunions de discussion et d'échanges pour mieux gérer les conflits, sur l'adaptation des postes de travail aux spécificités individuelles, parfois en lien avec de l'inaptitude (aménagement des horaires et des temps de travail)
- ▶ La Fiche Ressource N° 6 : Exemples d'actions d'amélioration, présente un exemple avec des actions d'amélioration sur les 3 niveaux de prévention



Le porteur de projet va aider le groupe de travail à trouver des pistes d'actions pour chaque cause (facteurs de contraintes et facteurs-ressources) et chaque conséquence identifiées préalablement. Les trois niveaux de prévention peuvent cadrer la discussion et enrichir les pistes d'action.

Comment valider la faisabilité des actions proposées ?

- ▶ Les actions d'amélioration en matière de prévention des RPS se regroupent en 5 champs principaux :
- ▶ Des actions sur les processus de dialogue sur le travail
- ▶ Des actions stratégiques d'accompagnement des changements
- ▶ Des actions sur la santé et les ressources humaines
- ▶ Des actions sur le management et le dialogue social
- ▶ Des actions sur la performance et l'organisation du travail
- ▶ Si une action n'entre pas bien dans ces champs, le groupe de travail doit se poser la question de sa faisabilité
- ▶ Chaque champ d'actions comporte souvent des actions dans les trois niveaux de prévention présentés ci-dessus
- ▶ La Fiche Ressource N° 6 : Exemples d'actions d'amélioration, présente un tableau avec des exemples d'actions d'amélioration sur les 5 champs et les 3 niveaux de prévention



Le porteur de projet doit s'efforcer de conduire le groupe de travail à vérifier que les 5 champs sont relativement équilibrés afin d'éviter des oublis flagrants.

Comment valider les actions proposées par le groupe de travail ?

Avant de finaliser son travail, le groupe de travail enrichit son analyse :

- ▶ Le cas échéant par de nouvelles pistes d'actions et de nouvelles idées des participants
- ▶ En identifiant les actions d'amélioration transversales à plusieurs situations à risques psycho-sociaux afin de les rendre prioritaires
- ▶ En relativisant un impact par rapport à un autre du fait de la synthèse.

Le porteur de projet présente à l'employeur pour validation :

- ▶ La caractérisation des situations à risques psycho-sociaux (celles qui pourront être inscrites dans le DU).
- ▶ Les propositions d'actions d'amélioration notamment classées par priorité



Le groupe de travail doit s'appuyer sur les mêmes critères classants que pour l'étape d'estimation pour hiérarchiser les actions d'amélioration proposées (en les estimant notamment à partir de leurs effets sur les individus, les collectifs de travail et le travail). L'utilisation des mêmes critères permet de valider l'adéquation entre le risque évalué et les solutions proposées.

Comment formaliser les résultats dans le Document Unique ?

- ▶ Le DU formalise les résultats de l'évaluation des risques dont on n'a pas pu éliminer l'exposition à un danger ou à des facteurs de risques
- ▶ Le porteur du projet ajoute au DU les situations à risques psycho-sociaux identifiées par le groupe de travail en respectant la forme du DU existant
- ▶ La réglementation laisse libre la forme particulière au DU. Le plus souvent, les entreprises utilisent un tableau segmenté en unités de travail pour lesquelles le DU mentionne les situations à risques correspondantes et en donne les caractéristiques (qui est concerné, dans quels contextes, évaluation, mesures prises et à prendre...)
- ▶ Dans ce cas, le chef de projet y ajoute autant de situations à risques psychosociaux telles qu'elles ont été identifiées et nommées par le groupe
- ▶ Chaque ligne, chaque case est remplie comme pour tous les risques, en respectant la signification de chaque case du DU



Le fait d'intégrer les RPS dans le DU peut en modifier sa constitution mais pas le révolutionner. L'objectif est de s'adapter au document existant de l'entreprise et d'intégrer les RPS dans la démarche de prévention des risques professionnels de l'entreprise au même titre que les autres risques. Il peut y avoir une évolution de la méthodologie d'élaboration du DU qui intègre à la fois l'aspect normatif des règles de sécurité mais aussi les situations de travail à risques de façon à être au plus près de la réalité du travail en matière de prévention.



FICHES ASSOCIEES Fiche Ressource N°6 : Exemples d'actions d'amélioration

FICHE OUTILS N°7

PILOTER AVEC DES INDICATEURS

OBJET

Cette fiche est conçue pour servir de base au groupe de travail pour proposer un tableau d'indicateurs de suivi pour piloter la mise en œuvre des actions. Elle peut être utilisée par les membres du groupe pour les aiguiller dans la recherche d'indicateurs de suivi. Elle peut être utile également au porteur de projet, à l'employeur et aux instances représentatives du personnel (IRP) pour valider et trouver un consensus sur des indicateurs de suivi pertinents permettant de s'assurer de l'effectivité et efficacité des actions d'amélioration mises en œuvre.

3 METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS

Piloter avec des indicateurs

- ▶ Le groupe de travail propose un tableau des indicateurs de suivi pour piloter la mise en œuvre des actions :
- ▶ Pour s'assurer de la mise en œuvre effective des actions
- ▶ Pour faciliter la présentation du bilan annuel de la prévention des risques professionnels et notamment des RPS aux IRP
- ▶ Pour s'assurer que les actions d'amélioration produisent bien les effets escomptés et ne contribuent pas à déplacer/renforcer les difficultés traitées

A quoi sert un tableau d'indicateurs de suivi ?

- ▶ Un tableau de bord d'indicateurs de suivi peut être utile pour l'employeur et les IRP afin de suivre une évolution et évaluer l'efficacité des actions d'amélioration, et de les réajuster si besoin
- ▶ L'objectif ici est donc de garder une continuité au processus d'analyse et d'inscrire la dynamique de l'action sur le long terme
- ▶ Les indicateurs de suivi sont produits en référence à des éléments mentionnés lors de la caractérisation des situations à risques psycho-sociaux. Ce sont des facteurs à travailler et au regard desquels des actions d'amélioration seront ou sont mises en œuvre
- ▶ Les indicateurs de suivi ne doivent pas être confondus avec des indicateurs de bien-être ou de dépistage des RPS, qui ont une approche plus globale et qui servent de repérage en amont. Ces derniers sont plutôt tirés à partir d'outils de type questionnaire ou encore d'analyse de données générales (cf. données utilisées lors de l'étape 1a pour réaliser l'état des lieux)



Il s'agit de suivre l'action et non de se comparer à d'autres. En effet, les actions d'amélioration étant toujours produites en lien avec un contexte spécifique, il n'existe donc pas, a priori, d'« indicateurs-types » de suivi des RPS généralisables à toutes les entreprises.

Comment piloter avec un tableau d'indicateurs de suivi?

Le pilotage des actions avec un tableau d'indicateurs de suivi nécessite de passer par les étapes suivantes :

- ▶ Une identification des indicateurs utiles, pertinents, lisibles et possibles à suivre par le groupe de travail.
- ▶ Une identification de la (ou les) personne(s) aussi bien en interne qu'en appui externe qui aura(ont) en charge la collecte et/ou le traitement des indicateurs
- ▶ Une validation collective par l'employeur et les IRP des indicateurs à suivre ainsi que des modalités de leur traitement, les outils utilisés et les modalités d'analyse
- ▶ Les indicateurs se construisent localement sous l'angle de leur utilisation (qu'est-ce que je veux suivre ? Qu'est-ce que je veux éclairer ?). Ils n'ont de valeur que parce qu'ils ont du sens pour l'entreprise
- ▶ De plus, ces indicateurs résultent d'une référence admise socialement, issue d'une construction sociale entre l'employeur et les IRP. Ils n'ont de valeur que parce qu'ils ont été choisis de façon collective et validés par l'employeur et les IRP. Les indicateurs doivent être considérés comme représentatifs

Les indicateurs de suivi peuvent être décomposés en deux sous-catégories :

- ▶ Des indicateurs de suivi sur les conditions de travail
- ▶ Des indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux
- ▶ Si les indicateurs sont le plus souvent chiffrés, ils peuvent très bien être qualitatifs
- ▶ Une fois les indicateurs de suivi validés et inscrits dans un tableau de bord, ce dernier sera considéré alors comme un outil de prévention du plan d'actions



Le but n'est pas de « faire table rase » de ce qui existe déjà. Il s'agit plutôt d'aider à trier, exploiter et enrichir la boîte à outils disponible avec des indicateurs centrés sur le travail et tournés vers l'action.

Que sont des indicateurs de suivi sur les conditions de travail ?

Les indicateurs de suivi sur les conditions de travail peuvent être regroupés dans 4 grandes rubriques :

- ▶ Indicateurs du changement pour suivre les changements mis en œuvre dans l'organisation du travail et posant soucis (comme par exemple : les changements non accompagnés, le manque de concertation, la succession de changements trop rapides dans le temps et ne facilitant pas les processus d'adaptation...)
- ▶ Indicateurs sur l'organisation pour suivre les contraintes et exigences dans le travail et l'organisation, qui tendent à s'intensifier et poser des difficultés (comme par exemple, un flou et une perte de repères dans l'organisation, un mode opératoire ou une consigne qui n'évolue pas alors que la tâche a changé, des moyens de production qui diminuent...)
- ▶ Indicateurs sur les attentes des salariés pour suivre les facteurs qui engendrent des difficultés à concilier les attentes / aspirations personnelles des salariés par rapport aux exigences de l'organisation (comme par exemple : une conciliation difficile entre la vie professionnelle et extra-professionnelle en lien avec les temps de travail en horaire décalé, une polyvalence imposée pour compenser un absentéisme et non pour progresser professionnellement par un élargissement des compétences, un écart de perception qui s'accroît autour de la définition de ce qu'est la « juste qualité »...)
- ▶ Indicateurs sur les relations au travail pour suivre les difficultés autour des relations à l'occasion du travail (comme par exemple : un manque d'appui technique évoqué au regard des difficultés rencontrées sur le terrain, une difficulté à débattre collectivement des problèmes et à trouver des solutions avec les collègues, un relationnel qui se dégrade au regard de la difficulté à répondre aux multiples sollicitations des patients, un dialogue social et des canaux de communication entre les acteurs qui ignorent l'encadrement...)

Que sont des indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux ?

Les indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux peuvent permettre de suivre :

- ▶ Les situations à risques psycho-sociaux inscrites dans le DU et/ou ayant entraîné des actions d'amélioration
- ▶ Les critères classants pour voir l'évolution des critères et des niveaux de risques
- ▶ Les actions d'amélioration proposées, validées, mises en place et leur efficacité
- ▶ La **Fiche Ressource N°7 : Exemples d'indicateurs de suivi**, vous présente des exemples d'indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux



Cette fiche est conçue comme un rappel à la nécessité de prolonger la démarche dans le temps dans un objectif constant d'amélioration des conditions de travail.

3 EVALUER LA DEMARCHE DE PREVENTION

Prolonger la démarche

- ▶ L'employeur informe tous les acteurs de l'entreprise pour valider et donner de la visibilité sur les actions mises en place et le suivi de la démarche

Le groupe de travail révisé l'analyse et l'évaluation des risques psycho-sociaux (RPS) :

- ▶ Pour suivre une évolution, évaluer et réajuster si besoin les actions d'amélioration
- ▶ Pour réévaluer le document unique (DU) au moins une fois par an ou lors de tout changement organisationnel qui impacterait les conditions de travail
- ▶ Pour intégrer dans le DU de nouvelles situations de RPS qui n'auraient pas été analysées au départ

Comment prolonger la démarche ?

- ▶ En fin de phase initiale de la démarche, l'employeur communique sur les résultats auprès des instances représentatives du personnel, de l'encadrement et des salariés, mais aussi sur la poursuite de la démarche selon le rythme de réévaluation du DU. Cette communication est primordiale pour légitimer le travail effectué (cf. **Fiche Méthode N°4 : Communication sur la démarche**) et donner confiance sur la volonté d'agir de la Direction
- ▶ L'enjeu de la prévention, y compris des risques psycho-sociaux, est de s'installer durablement dans l'entreprise, de faire en sorte que les actions se déroulent dans un continuum régulier
- ▶ La mise à jour du DU et du plan d'actions porte cette ambition
- ▶ Le groupe de travail a une vocation de pérennité dans le temps afin d'être en capacité d'assurer cette mise à jour. Il renouvellera périodiquement les étapes 2 à 4 sur de nouvelles situations-problème qu'il sera nécessaire de traiter
- ▶ La question générale du pilotage de la prévention dans l'entreprise se pose alors pour savoir quand renouveler la démarche, sur quoi, pourquoi... La mise en place d'un dispositif de suivi par des indicateurs (cf. **Fiche Outil N°7 : Suivre avec des indicateurs**) facilite ce pilotage



L'idée est de réactualiser le DU en affinant et en mettant à jour l'analyse initiale afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Il n'est pas demandé de refaire tous les ans l'évaluation des situations-problème déjà étudiées mais bien de regarder en quoi les actions d'amélioration ont permis de maîtriser ces situations et en quoi l'entreprise est confrontée à des nouvelles situations qui nécessiteraient un traitement.

FICHE RESSOURCE N°1

EXEMPLES DE CONDUITE DE LA DEMARCHE

OBJET

Cette fiche vous propose des exemples de mobilisation des acteurs et de conduite de la démarche dans des entreprises différentes (taille et secteur d'activité différents).

1 UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE AVEC CHSCT

Type d'activité : entreprise industrielle

Effectif : 250 salariés sur le site

Type d'entreprise : site industriel appartenant à un groupe multinational

Objectifs : mettre en place la démarche d'inscription des RPS dans le DU sur tout un site de production.

Tester la transférabilité de la démarche à l'ensemble des sites en France et faire un plan d'actions national.

Instances Représentatives du Personnel : CHSCT, CE et DP

Durée de l'action : 8 jours sur 9 mois

Acteurs impliqués dans la démarche :

- ▶ Deux porteurs de projet : le référent ressources humaines sur le site et l'animateur sécurité (en charge du DU), membres de droit du comité de pilotage et en charge de l'animation du groupe de travail.
- ▶ Un comité de pilotage composé du directeur opérationnel et ressources humaines national (membre du directoire du groupe au niveau national), du directeur du site, du directeur commercial présent sur le site, d'un représentant des cadres (managers), d'un représentant du CHSCT, du médecin du travail ainsi que les 2 porteurs de projet.
- ▶ Un groupe de travail composé de 8 personnes : 2 porteurs de projet, deux chefs d'équipe (unités de production différentes), une personne de la maintenance, une personne du parc et carrières et deux opérateurs de production. Deux personnes de ce groupe de travail sont également membre du CHSCT.

Conduite de la démarche

Présentation de la mise en œuvre de la démarche sur le site de production, calendrier des différentes étapes :

Nov. année N	Fév. N+1			Avril		Avril		Juin	Juillet
S 48	S 6	S 7	S 8	S 15		S 18	S 19	S 25	S 27
COFIL Lancement 1/2 jour	Formation 2 jours	Recueil terrain : entretiens 5 Entretiens/membre du groupe de travail		Travail en groupe 1 jour Exploitation des entretiens Sélection et évaluation des situations-problème		COFIL Validation intermédiaire 1/2 jour	Travail en groupe 1,5 jour Analyse des situations-problème	Travail en groupe 1 jour Proposition d'actions d'amélioration	COFIL Clôture 1/2 jour

Point particulier : Cette démarche a nécessité un travail important de communication.

Avant le comité de pilotage de lancement :

- ▶ Au près du CHSCT notamment pour désigner un représentant pour le comité de pilotage et pour que le CHSCT communique sur l'appel à volontariat pour le groupe de travail
- Au près des salariés, en plus du CHSCT, les porteurs de projet ont contacté différentes personnes pour leur proposer d'intégrer le groupe de travail

Après le comité de pilotage de lancement :

- ▶ Au près de l'ensemble de l'encadrement pour l'informer de la démarche et des différents acteurs impliqués dans le projet
- ▶ Au près de tous les salariés par l'encadrement et les porteurs de projet via des points mensuels pour les informer de la démarche et surtout sur la phase d'entretiens

Après le comité de pilotage de clôture :

- ▶ Au près du CHSCT pour les informer des résultats obtenus et des suites de l'action
- Au près de l'encadrement et de tous les salariés pour les informer des principales actions d'amélioration qui seront mises en place

FICHE RESSOURCE N°1

EXEMPLES DE CONDUITE DE LA DEMARCHE

2 UN CENTRE DE FORMATION REGIONAL AVEC CHSCT LOCAUX

Type d'activité : centre de formation

Effectif : 300 salariés pour toute la région

Type d'entreprise : association régionale appartenant à une entité nationale

Objectifs : formation-action de 2 groupes de prévention (un sur chacun des territoires) afin qu'ils s'approprient la démarche d'inscription des RPS dans le DU et inscrire une première situation à risques psycho-sociaux dans le DU et identifier les situations-problème à analyser par unité de travail

Instances Représentatives du Personnel : CHSCT locaux, comité d'entreprise au niveau régional

Durée de l'action : 2,5 jours sur 3 mois pour chaque territoire et 6,5 jours sur 7 mois pour toute la région

Acteurs impliqués dans la démarche :

- ▶ Deux porteurs de projet : une consultante RH interne (en charge notamment des questions de formation) et la responsable qualité, sécurité, environnement,
- ▶ Un comité de suivi régional composé du directeur régional et des 3 directeurs des lignes régionales, des deux porteurs de projet, des 2 directeurs territoriaux, de représentants des différents CHSCT, des médecins du travail,
- ▶ Deux groupes de travail (un par territoire) composé d'une 10 personnes chacun et animé par un des porteurs de projet et le responsable du DU concerné (directeur territorial). Les autres membres du groupe de travail représentent les différents métiers (formation, administratif, psychologue du travail, ...).

Conduite de la démarche

présentation de la formation-action au niveau régional, calendrier des différentes étapes :

Mars	Mai		Juin		Juillet	Septembre	
S 11	S 18	S 19	S 20	S 24	S 25	S 27	
1/2j Comité de suivi Lancement + sensibilisation direction, CHSCT, médecin du travail	1/2 J Groupe de prévention 1 + un séminaire de transfert	1/2 j Groupe de prévention 2 1 j groupe de prévention 1 Travail sur la situation-problème		1/2 j Groupe de travail prévention 1 Travail sur la situation à risques psycho-sociaux	1/2 Groupe de prévention 2 travail sur la situation-problème	1/2 Groupe de prévention 1 travail sur le plan d'action 1 j Groupe de prévention 2 Travail sur la situation à risques psycho sociaux+ plan d'action	1/2 j Comité de suivi Bilan et poursuite de la démarche

Points particuliers :

- ▶ La structuration du centre de formation avec un rattachement des sites territoriaux à un échelon régional, lui-même en lien avec une entité nationale a nécessité :

Une communication et des relais pour faire du lien entre tous les échelons d'où :

- ▶ La mise en place du comité de suivi à un échelon régional
- ▶ Des réunions nationales auxquelles participent les 2 porteurs de projet pour faire du lien entre toutes les actions régionales et la politique nationale

Un plan d'actions qui détaille les actions par niveau de responsabilité : local, régional et national.

FICHE RESSOURCE N°1

EXEMPLES DE CONDUITE DE LA DEMARCHE

OBJET

Cette fiche vous propose des exemples de mobilisation des acteurs et de conduite de la démarche dans des entreprises différentes (taille et secteur d'activité différents).

3 UNE ENTREPRISE TERTIAIRE SANS CHSCT

Type d'activité : magasin
Effectif : 38 salariés pour le site
Type d'entreprise : franchise appartenant à un groupe national
Objectif :
Mettre en place la démarche d'inscription des RPS dans le DU sur tout le magasin.
Instances Représentatives du Personnel : DP
Durée de l'action : 7,5 j sur 13 mois

Acteurs impliqués dans la démarche :

- ▶ Porteur de projet : responsable du magasin.
- ▶ Pilotage de la démarche : directrice et comité de pilotage : directrice, encadrement et délégués du personnel.
- ▶ Un groupe de travail composé de 7 personnes : une délégué du personnel, des représentants de chaque métier et un représentant de l'encadrement.

Conduite de la démarche :

Présentation de la mise en œuvre de la démarche sur le magasin, calendrier des différentes étapes :

Oct. année N	Janv. N+1	Février	Mai	Juin	Septembre	Octobre
S 40	S 2	S 7	S 20	S 26	S 39	S 41
1/2 j COPIL Lancement	1,5 j groupe de travail Formation	1 j Travail en groupe Formation	1,5 j Groupe de travail Analyse complète sur une 1 ^{ère} UT	1/2 j Direction Bilan intermédiaire	1 j Travail en groupe Analyse complète sur une 2 ^{ème} UT	1/2 j COPIL Clôture

Points particuliers :

- ▶ La communication préalable au projet a été faite par la directrice et la déléguée du personnel. Elle a nécessité un outillage particulier dans une entreprise qui n'avait pas l'habitude de communiquer sur ce genre de projet

L'absence de CHSCT, le fait que cette entreprise n'avait pas ou peu de culture de prévention des risques professionnels de par son secteur d'activité et sa taille, ont engendré une étape de formation assez conséquente et incontournable :

- ▶ Pour donner du sens à la démarche, il a été nécessaire de faire acquérir les fondamentaux de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail à l'ensemble des membres du groupe de travail avant d'aborder la démarche d'inscription des RPS dans le DU
- ▶ Le temps d'appropriation de la démarche et de prise d'autonomie pour être en capacité de conduire de manière autonome la démarche peut s'avérer un peu plus long que dans une entreprise qui a l'habitude de traiter ces questions de prévention des risques professionnels

FICHE RESSOURCE N°1

EXEMPLES DE CONDUITE DE LA DEMARCHE

4 UN SITE PHARMACEUTIQUE DANS L'INDUSTRIE CHIMIQUE AVEC CHSCT DANS UN CONTEXTE DE FORTE CROISSANCE ET REORGANISATION

Type d'activité : recherche et développement

Effectif : 250 salariés pour le site

Type d'entreprise : groupe pharmaceutique filiale d'un groupe international

Objectif : mettre en place la démarche d'inscription des RPS dans le DU sur le site.

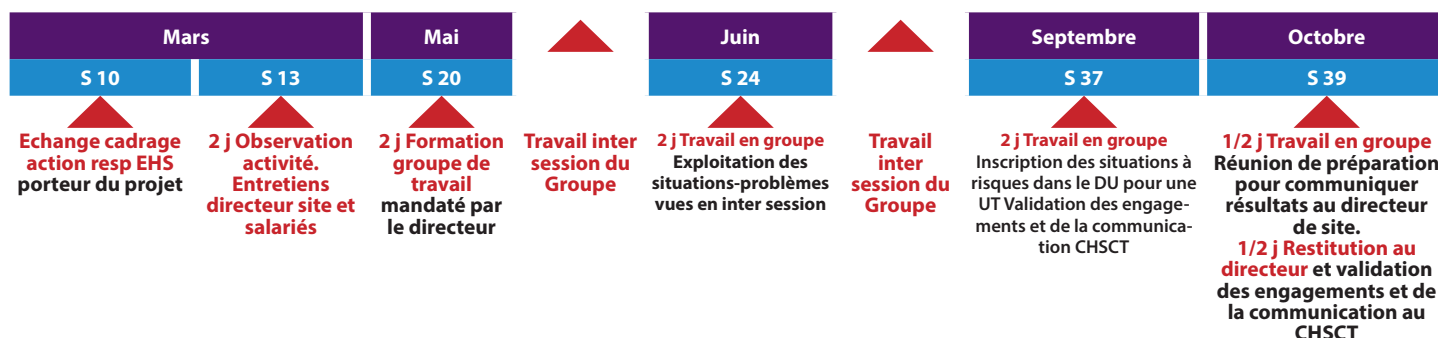
Instances Représentatives du Personnel : CE, CHSCT, DP

Durée de l'action : 9 j sur 8 mois

Acteurs impliqués dans la démarche :

- ▶ Porteur de projet : responsable EHS
- ▶ Pilotage de la démarche : directeur du site
- ▶ Un groupe de travail composé de 7 personnes : deux EHS, un médecin du travail, deux CHSCT (dont un membre de l'encadrement dans les représentants du personnel), un CE, un salarié, un responsable des ressources humaines.

Conduite de la démarche



Points particuliers :

- ▶ Démarche portée par le directeur et le responsable EHS

Le groupe de travail est missionné pour faciliter l'intégration des RPS dans le DU

Traiter les cas avérés d'atteinte psycho-social dans le respect de la confidentialité

- ▶ Etablir un calendrier en adéquation avec le rythme de l'activité de l'entreprise et permettant aux acteurs d'avoir un temps suffisant pour appliquer et s'approprier progressivement les différentes étapes de la démarche.
- ▶ Communiquer les résultats et le suivi de la démarche par le Directeur.

Implication du CHSCT dans la démarche a permis de positionner et de légitimer le groupe auprès des instances représentatives du personnel comme un « outil » d'aide et de ressource pour la prévention des RPS et un appui au traitement des situations avérées dans l'entreprise

A l'issue de cette démarche, l'entreprise a souhaité revoir l'ensemble de sa méthodologie pour faire évoluer son document unique et revoir la structure de ses unités de travail.



FICHES ASSOCIEES Fiche Outil N°1 : Positionner et mobiliser les acteurs

Anact Aract
LE RESEAU

FICHE RESSOURCE N°2

STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE

OBJET

Cette fiche sert à structurer la mise en place de la démarche de prévention

Structurer la démarche

- ▶ **Constituer un comité de pilotage**, un ou des groupes de travail (sur la base du volontariat ; des personnes engagées, disponibles, représentatives des métiers, des niveaux hiérarchiques, si possible des élus)
- ▶ **Définir les objectifs validés en comité de pilotage**
- ▶ **S'entendre sur la conduite du projet** : règles de fonctionnement, calendrier, points d'étapes, qui fait quoi dans la démarche, définir les modalités de validation (plan d'action, inscription des RPS dans le DUERP)
- ▶ **Faire un plan de communication** : à qui, quand, par qui et sur quoi Décider des moyens à allouer au projet (disponibilité et marge de manœuvre du chef de projet, du groupe de travail, des salariés sollicités, ...)

Mobiliser et former les acteurs

- ▶ **Sensibiliser le COPIL** (direction, IRP et acteurs ressources) pour l'impliquer dans la démarche
- ▶ **Informers l'encadrement et tous les salariés** pour les rassurer sur les objectifs de la démarche et s'assurer de leur adhésion
- ▶ **Former le ou les groupes de travail** (pas plus de 10/12 personnes)
- ▶ Se doter de règles de fonctionnement : écoute, confidentialité, respect de la parole
- ▶ S'assurer des liens avec le CHSCT, DP, CE

Constituer le groupe ad'hoc (dédié à la prévention des RPS)

- ▶ **Désigner un porteur de projet**
- ▶ **Avoir une représentativité des métiers et fonctions de l'entreprise**
 - ▶ Appel au volontariat des salariés
 - ▶ Des membres des instances représentatives du personnel
 - ▶ Un ou des représentants de la direction et du management intermédiaire
- ▶ **S'assurer de la disponibilité des membres (vocation à durer dans le temps)**
- ▶ **Définir la mission et le rôle du groupe**
 - ▶ Un rôle, une mission (la connaît-il?), le niveau d'engagement attendu, leur marge de manœuvre

Animer le groupe Définir collectivement les règles de fonctionnement

- ▶ Le groupe a une obligation de confidentialité
- ▶ Écoute et respect de la parole de l'autre
- ▶ Bienveillance et pas de jugement
- ▶ Respect des points de vue contradictoires
- ▶ Chaque membre a le même poids quel que soit son niveau hiérarchique ou son métier
- ▶ Chaque acteur est là pour apporter son expérience, son point de vue
- ▶ Se mettre d'accord sur ce que peut dire le groupe à l'extérieur (c'est la parole du groupe, pas celle d'un acteur du groupe).

FICHE RESSOURCE N°3

GUIDE D'ENTRETIEN

OBJET

Cette fiche vous propose une base de guide d'entretien illustrée par des exemples pour comprendre le travail de salariés afin d'effectuer l'étape 2a : repérer des situations-problème. Avant d'utiliser cette grille d'entretien, il est utile de regarder la notice explicative pour mettre en place et conduire les entretiens (en deuxième partie de fiche).

GUIDE D'ENTRETIEN : COMPRENDRE LE TRAVAIL

Situation-problème	Réponses
Avez-vous rencontré une ou des situation(s) précise(s) de travail, où vous auriez ressenti « beaucoup » de stress, de mal-être, conduisant à une impression de débordement, d'impasse, de conflits...? ¹	
Qu'est-ce qui s'est passé ? ²	
Quelles ont été les conséquences ? pour vous ? dans le travail ? avec vos collègues ou dans vos relations de travail ? ³	
C'est venu comment ? Quelles en sont les causes selon vous ? Qu'est-ce qui fait que cela est arrivé ? ⁴	
Est-ce que ce genre de situations arrive souvent ? pour les mêmes raisons ? Touchent-t-elles d'autres salariés ? ⁵	
Comment cette situation s'est finie ? ⁶	
D'après vous qu'est-ce qu'il aurait fallu faire pour éviter cette situation ou son renouvellement ? ⁷	
Qu'est-ce qui fait qu'une journée se passe bien pour vous ? Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail ? ⁸	
Commentaires / libres ⁹	

- ▶ Certains éléments sont à préciser en en-tête des fiches remplies : nom de la personne qui interroge, la date de l'entretien, la fonction ou le poste de la personne interrogée et son unité de travail.
- ▶ La personne interrogée doit avoir la possibilité de raconter plusieurs situations-problème (mais pas un nombre incalculable non plus, celles qui posent vraiment difficulté dans le travail, 3 à 4 maximum).
- ▶ Il est possible de modifier ou d'ajouter des questions. Par exemple, dans une entreprise, deux questions supplémentaires ont été posées aux personnes qui avaient une responsabilité d'encadrement :
- ▶ Qu'aimeriez-vous voir changer dans l'organisation pour prévenir les RPS ? ¹⁰
- ▶ Quels objectifs de prévention des RPS souhaitez-vous travailler ? ¹¹

¹ Rechercher ce qui peut être source de mal-être récurrent en identifiant une situation tendue ou de dysfonctionnement dans le travail.

² Avoir des éléments explicatifs sur la situation et identifier les représentations de la personne sur cette situation.

³ Identifier les conséquences de la situation et les différents acteurs (services ou fonctions) concernés par la situation

⁴ Obtenir des explications sur les causes de cette situation par la personne interrogée. Essayer de réfléchir ensemble sur les causes directes et indirectes.

⁵ Distinguer les situations répétitives de ce qui est exceptionnel.

⁶ Identifier les appuis et ressources qui ont permis de résoudre ou non cette situation.

⁷ Tenter d'explicitier les représentations de la personne sur les ressources à mettre en place (par exemple : soutien hiérarchique, de collègues, matériel disponible, consignes claires...).

⁸ Rechercher ce qui peut être source de qualité de vie au travail (et donc des ressources potentielles).

⁹ Enrichir le recueil d'informations avec tout type de remarque sur le sens du travail...

¹⁰ Identifier les facteurs de RPS les plus importants pour la direction et avoir connaissance des champs d'actions d'amélioration qui semblent prioritaires.

¹¹ Identifier des écarts potentiels entre les objectifs du groupe et ceux du responsable interrogé pour les prendre en considération lors des travaux du groupe.

NOTICE EXPLICATIVE POUR LA GRILLE D'ENTRETIEN

Précautions à prendre avant les entretiens

Chaque membre du groupe de travail doit connaître exactement les personnes (en tant que fonction et métier) à interroger, sur quelle période et avec quelle disponibilité et quel moyen. Il est préférable que le membre du groupe de travail rencontre d'abord le responsable hiérarchique de la personne qu'il souhaite interroger pour l'informer de l'indisponibilité de la personne pendant 30 mn - 1h.

Le membre du groupe de travail informe la personne qu'il souhaite interroger qu'il va s'entretenir avec elle, que son responsable est d'accord, et qu'il va fixer avec elle une date, une heure et un lieu de rencontre sous réserve de son acceptation.

Précautions à prendre pendant l'entretien

Il est important de rassurer la personne interrogée en lui rappelant les règles de confidentialité. Il faut laisser le temps de la réponse avant de questionner à nouveau la personne. Il est tout à fait possible qu'elle ne réponde pas à toutes les questions.

Face à une situation éventuelle de souffrance, le membre du groupe de travail peut apporter de l'écoute à un collègue et non pas l'aide psychologique d'un professionnel. C'est à chacun de gérer l'entretien de façon à favoriser l'expression des faits et de leurs conséquences sur le travail, et non à entrer dans la vie personnelle de son interlocuteur (possibilité d'interrompre l'entretien quitte à proposer un autre rendez-vous).

Si la personne exprime des états de colère, d'inquiétude, de découragement, de doute ou de culpabilité, la personne qui interroge écoute et tente de ramener à la situation de travail en posant des questions autour de l'activité « concrètement comment cela se passe dans le travail ? A quel moment ? ».

Il est conseillé de garder un état d'esprit de curiosité et de compréhension et rester ouvert et serein. Chaque membre du groupe de travail peut utiliser son intuition pour orienter le questionnement vers l'approfondissement de faits, pas pour juger des situations ou des personnes à partir de son point de vue ou de celui de la personne interrogée.

Engager l'entretien, une étape primordiale

Même si la communication a été bien faite, il est important de prendre le temps d'expliquer qui on est et dans quel objectif cette rencontre se situe.

Les étapes incontournables :

Se présenter en tant que membre du groupe de travail (et non au titre de sa profession) sur la prévention des RPS (pour trouver les causes en lien avec le travail sans chercher à identifier un niveau de stress) et expliquer que cet entretien sera un temps d'échange et de discussion sur le travail.

Définir la mission du groupe de travail dont l'objectif est d'identifier la manière dont s'organise le travail et en quoi cette organisation du travail peut être source de problème et/ou de soutien dans l'activité. La mission du groupe est de faire un travail de recueil d'informations, d'analyse et de proposition d'actions d'amélioration et non pas de décision sur ce qui sera mis en place par la suite (les travaux feront l'objet d'une validation par l'employeur).

Énoncer l'objectif du groupe de collecter l'avis de plusieurs salariés de tous les secteurs de l'entreprise pour connaître ce qui peut être source de stress ou de tension dans le travail mais également ce qui facilite l'activité de travail.

Rappeler les règles de confidentialité du suivi de l'entretien notamment l'anonymat et la validation à deux de ce qui sera écrit et rapporté au groupe ainsi que la possibilité de modifier ou de rajouter des éléments, même après la fin de l'entretien.

Expliquer les règles de fonctionnement du groupe sur la stricte confidentialité des données et produire un résultat plus générique, dans un contexte plus global et avec une vision collective des difficultés potentielles.

1 EXEMPLE D'UTILISATION : UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Type d'activité : entreprise industrielle

Effectif : 250 salariés sur le site

Type d'entreprise : site industriel appartenant à un groupe multinational

Objectifs des entretiens : Utiliser une trame d'entretien auprès d'un ensemble de salariés pour collecter des situations-problème significatives.

Ces entretiens ont été menés par l'ensemble des membres du groupe de travail après avoir suivi la formation.

Etape préalable

Avant de débuter le recueil des situations-problème sur le terrain, le groupe de travail a fait un travail préalable sur les unités de travail (résultat validé par le comité de pilotage) :

Les unités de travail existantes étaient les suivantes : production Ligne 1, production Ligne 2, production Ligne 3, production L4, maintenance, parc et carrières, administratifs.

Le groupe de travail a proposé au comité de pilotage les unités de travail suivantes : production (une seule pour toutes les lignes de production, les différences étant jugées non pertinentes pour les RPS), maintenance, parc et carrières, autres (RH, qualité-labo, animateur sécurité, encadrement N+1 et N+2).

Avant que chaque membre du groupe de travail aille interroger d'autres salariés, ils se sont interrogés 2 à 2 lors de la formation pour tester la grille d'entretien. Le groupe a décidé d'utiliser un guide d'entretien un peu plus long que celui proposé dans cette fiche, notamment pour :

Faire ressortir des éléments sur les ressources (en termes de formation, de diplômes, d'ancienneté, de soutien...).
Différencier les situations-problème en lien avec un ressenti de stress, de mal-être et celles plutôt en lien avec des conflits (entre collègues, avec l'extérieur, ou avec un autre service).

Choix des personnes interrogées

Le comité de pilotage avait fixé les critères suivants au groupe de travail pour choisir les personnes à interroger :

- ▶ Au moins une personne de chaque unité de travail,
- ▶ En production au moins une personne de chaque ligne de production ;
- ▶ En production au moins deux personnes des différents métiers,
- ▶ Au moins une personne de chaque niveau hiérarchique,

Le groupe de travail a interrogé 42 personnes :

- ▶ Ligne de production 1 : 6 métiers + un responsable d'équipe,
- ▶ Ligne de production 2 : 9 métiers + un responsable d'équipe
- ▶ Ligne de production 3 : 9 métiers + un responsable d'équipe
- ▶ Ligne de production 4 : 8 métiers + un responsable d'équipe
- ▶ Parc et carrières : une personne des 6 métiers
- ▶ Maintenance : une personne des 2 métiers et le responsable d'équipe
- ▶ Autres : animateur sécurité, un contrôleur qualité, un contrôleur laboratoire, animatrice ressources humaines, un N+1 et un N+2

Résultats obtenus

L'ensemble des entretiens a permis d'obtenir :

- ▶ 132 situations-problème vécues avec de nombreux commentaires sur le travail.
- ▶ Un premier travail d'analyse de toutes ces situations-problème a abouti à les regrouper dans 18 catégories différentes en précisant les unités de travail concernées.
- ▶ Le groupe de travail a ensuite porté son choix sur 7 catégories qui lui semblaient les plus importantes à analyser par la suite (en fonction notamment des critères classants de l'entreprise, cf. Fiche Outil N°5 : estimer les situations à risques psycho-sociaux) et les a proposées au comité de pilotage pour validation.

FICHE RESSOURCE N°3

GUIDE D'ENTRETIEN

Grille utilisée :

Fiche remplie par :

le :

Fonction/poste de la personne interrogée :

Secteur :

Activité	Réponses
En arrivant par quoi commencez-vous ?	
Quel est votre travail ?	
Depuis quand l'exercez-vous ? Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?	
Avez-vous été formé à ce métier (accompagnement, formation, intégration au poste, diplôme...) ?	
Avec qui travaillez-vous ?	
Qui vous donne des consignes ?	
A qui donnez-vous des consignes ?	
Quel est votre supérieur hiérarchique ?	
Dans votre travail, qu'est-ce qui vous plaît ? Qu'est-ce qui vous aide ou vous semble favorable ?	
Commentaires / libres	

Situation de travail irritante ou agaçante	Réponses
Y a-t-il quelque chose qui vous irrite ou vous agace dans votre travail ?	
Pourquoi ?	
Fréquence ?	
Dans cette situation particulière, qu'est-ce qui pourrait vous aider à y faire face ?	
Commentaires / libres	

Situation de travail qui a posé « problème »	Réponses
Quelle est la dernière situation de travail tendue, stress, conflits, impression de ne pas y arriver Que s'est-il passé ?	
Comment est-ce arrivé ?	
Avec qui ?	
S'était-elle déjà produite ?	
Comment s'est-elle finie ?	

2 EXEMPLE D'UTILISATION : UN CENTRE DE FORMATION REGIONAL

Type d'activité : centre de formation

Effectif : 300 salariés pour toute la région

Type d'entreprise : association régionale appartenant à une entité nationale

Objectifs des entretiens : utiliser une trame d'entretien pour s'interroger soit même et pour interroger un collègue afin de collecter des situations-problème caractéristiques des difficultés rencontrées dans le travail quotidien.

Etape préalable :

- ▶ Avant de débiter la collecte des situations-problème sur le terrain, le groupe de travail a revu les unités de travail (groupe de travail animé par le responsable du DU et composé du secrétaire de CHSCT. Les nouvelles unités de travail pour analyser les RPS ont été validées automatiquement par le groupe)
- ▶ Les unités de travail existantes étaient les suivantes : administration, hébergement, restauration, 9 UT spécifiques aux différentes formations dispensées
- ▶ Le groupe de travail a défini les nouvelles unités de travail suivantes (en y précisant tous les métiers associés) : administration, service commercial, relations clients, assistantes de direction, accueil, achats, animateur-formateur, conseil interne, managers
- ▶ Le groupe a décidé d'utiliser le guide d'entretien tel que présenté dans cette fiche ressource :
- ▶ Chaque membre du groupe de travail s'est questionné lui-même et est allé interroger une personne d'une autre unité de travail
- ▶ Les membres du groupe de travail se sont réparti l'ensemble des nouvelles unités de travail

Résultats obtenus :

- ▶ L'ensemble des entretiens a permis d'obtenir :
- ▶ 18 situations-problème vécues
- ▶ Un premier travail d'analyse de toutes ces situations-problème a abouti à en regrouper 8 d'entre elles dans un même paquet. Ce type de situations problème avait été mentionné sur pratiquement toutes les unités de travail
- ▶ Le groupe de travail a ensuite porté son choix sur cette catégorie et a choisi la situation-problème qui lui semblait la plus significative et la plus détaillée pour débiter son travail d'analyse
- ▶ Le groupe a également sélectionné 2 autres situations-problème à analyser ensuite



FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME

OBJET

Cette fiche vous propose une base de grille d'analyse pour effectuer l'étape 2b du schéma général : analyser les situations-problème et caractériser les situations à risques psycho-sociaux.

Nous préconisons de s'approprier la grille sur un cas fictif avant de s'en servir sur un cas réel de l'entreprise (cf. Fiche Ressource N°2 : Supports pédagogiques module N°II.2 et les exemples de la seconde partie de cette fiche).

GRILLE D'ANALYSE D'UNE SITUATION-PROBLEME

Remplissage de la grille

- ▶ La grille d'analyse d'une situation-problème sert de base pour aider à la réalisation de l'étape 2b : « caractériser les situations à risques psycho-sociaux », mais également pour l'étape 3 : prioriser pour agir (cf. la partie « Déterminer les améliorations potentielles en matière de prévention »)
- ▶ La grille d'analyse est le plus souvent remplie par le porteur de projet. Pour faciliter l'animation du groupe de travail et son appropriation du contenu des débats, nous préconisons de projeter (ex : feuille Excel remplie en direct) ou d'écrire sur un tableau le contenu de ce qui est reporté sur la grille (ex : utilisation de papiers autocollants sur un modèle agrandi de la grille)
- ▶ Il est impératif que le contenu soit validé par l'ensemble des membres du groupe de travail. C'est le groupe qui porte les résultats de cette analyse. La fiche ressource N°2 vous donne les éléments utiles pour créer un cadre d'expression sécurisé pour le groupe

La grille s'utilise en deux étapes :

L'objectif de la première étape est d'avoir une « photographie » partagée sur la situation-problème dans son contexte d'activité :

- ▶ les acteurs impliqués (directement dans la situation mais aussi indirectement en amont ou en aval de la situation)
- ▶ les conséquences que cela a entraîné pour eux, selon le groupe
- ▶ « mettre au pot commun » les éléments de causalités potentiels qui ont permis que l'on en soit arrivé à cette situation
- ▶ repérer ce qui fait déjà ressource
- ▶ proposer des solutions qui pourraient améliorer voir éviter ce genre de situation.

Par expérience, nous savons que le groupe va au cours de cette analyse repérer d'autres situations de travail similaires à celle qu'ils analysent (éléments de causalités communs, acteurs impliqués, des conséquences communes, voire des ressources utiles pour les uns et contraintes pour d'autres).

Ces évocations vont permettre de « caractériser la ou les situations. C'est à dire en quoi cette ou ces situations est ou sont représentative(s) d'un processus organisationnel.

Ces situations sont « concernées » par des facteurs de risques communs.

L'objectif de la deuxième étape d'établir les éléments qui vont pouvoir être intégrés dans le Document Unique. Les situations de travail caractéristiques concernées. Leurs facteurs de risques. Les propositions d'actions de prévention

Dont une partie dédiée à l'anticipation :

C'est à dire des éléments qui ne relèvent pas du pouvoir d'agir direct de l'employeur mais qui peuvent être remontés ou qui méritent une réflexion...

Le groupe s'appuie sur la première partie de la grille pour prendre du recul :

- ▶ valider les situations caractéristiques concernées
- ▶ identifier leurs facteurs de risques, c'est-à-dire les éléments qui peuvent altérer un processus organisationnel ou une situation normale de travail. En cela c'est avoir en tête à la fois les causes repérées lors de l'analyse de la situation-problème et en quoi elles ont du sens pour la ou les situations caractéristiques concernées
- ▶ évaluer ces facteurs de risques à l'aide de la grille des « critères classants » Cf. Fiche Ressource N°5) permet de faciliter le poids des conséquences et leurs impacts. Cela renforce la détermination à trouver des solutions.
- ▶ proposer des solutions qui vont relever de l'organisationnel, du technique et de l'humain (OTH)

Par expérience, Au cours de cette étape se noue un véritable dialogue autour des pistes de solutions et de l'évaluation des facteurs de risques. L'enjeu est bien de ne mettre que ce que le groupe aura validé. C'est la parole collective portée qui compte.

Le groupe mettra en évidence des questions qui relèvent du pouvoir d'agir réel de l'employeur, du contexte de la structure, voire des questions d'anticipation à construire.

C'est ce qui pourra être noté et communiqué à l'employeur dans la case « prise en compte du contexte » de la grille.

FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLÈME

GRILLE D'ANALYSE D'UNE SITUATION-PROBLÈME

Unité de Travail : Ici il s'agit de reprendre les mêmes unités que celles du document unique existant

RACONTER PRÉCISEMENT LA SITUATION-PROBLÈME (un temps, un lieu, une action à ce moment là avec un ressenti négatif)

Situation-problème

Pour assumer sa fonction, le salarié en situation de RPS ne peut pas « faire face » à son niveau, en respectant l'ensemble des consignes. Il se sent dans une sorte d'impasse ou de dilemme. Elle les astuces de savoir-faire deviennent coûteuses ou ne fonctionnent plus. Certains verbatim peuvent ponctuer ces situations « on n'a pas le choix », « c'est habituel » ... Ici il s'agit de repérer un évènement révélateur d'une situation de travail qui pose problème et la définir brièvement (un verbe, un sujet, un complément) en intégrant un temps, un lieu, une action à ce moment là avec un ressenti négatif.

Acteurs visibles dans la situation

L'évènement est remis dans son contexte : qui était présent ? Quelle était sa fonction ou sa mission ? Il s'agit d'inscrire ici ces acteurs directs.

Acteurs invisibles dans la situation

Une situation, n'est pas déconnectée d'une organisation. Ici nous mettrons les acteurs qui pourraient avoir indirectement « agit » sur cette situation ou bien qui pourraient en « subir » les effets.

Conséquences	Causes	Ressources	Propositions
Pour l'ensemble des acteurs identifiés (directs et indirects) les conséquences peuvent toucher la santé des salariés, mais aussi, de façon plus précoce, le fonctionnement des collectifs et les résultats du travail.	Éléments de causalité, ce n'est pas un arbre des causes.	Ce sont les ressources existantes dans l'entreprise	Ces ont les premières pistes de propositions
<p>Sur les résultats du travail :</p> <p>Ce qui impacte le travail, absentéisme, travail non réalisé, défaut de qualité, retard...</p> <p>Sur le collectif de travail :</p> <p>Ce qui peut altérer un collectif de travail, tensions, absence de prise de décision, violence, incivilités, absence d'équité, turn-over, absentéisme...</p> <p>Sur les individus :</p> <p>Ce qui relève de la santé physique, mentale et sociale...</p>	<p>Qu'est ce qui a fait que nous en soyons arrivés là ?</p> <p>Se joue ici le croisement des représentations explicatives de chacun. Ces éléments pourront éclairer les points de dysfonctionnement dans l'organisation</p>	<p>Ces ressources peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisationnelles - Techniques - Humaines 	<p>Ces propositions prennent en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le poids des conséquences - Les éléments de causalités - Les ressources existantes

FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME

Éléments à proposer dans le DUERP

Unité de Travail : l'analyse peut faire émerger d'autres unités de travail qui pourraient être concernées

Situation caractéristique :

*Cette ou ces situations est ou sont représentative(s) d'un processus organisationnel connu.
Ces situations sont « concernées » par des facteurs de risques communs*

Facteurs de risques :

Ce sont des éléments qui influent sur la situation de travail et entraînent des effets délétères sur le résultat du travail, le collectif de travail et sur la santé des individus

Restitution des actions	Prise en compte du contexte
<p>Organisationnelles</p> <p>Propositions de solutions qui relèvent de l'organisation, des procédures. Par exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise en place d'un nouvel organigramme identifiant les fonctions et activités • les modes opératoires, les fiches de postes 	<p>Ici, seront intégrées les solutions qui ne relèvent pas du pouvoir d'agir direct de l'employeur (la solution dépend d'une autre autorité).</p> <p>Seront inscrites également les solutions qui demandent une réflexion car elles engagent la politique voire la stratégie de la structure...</p>
<p>Techniques</p> <p>Le matériel utilisé adéquation à la tâche ou activité L'organisation des postes (environnement, nuisances ...)</p>	
<p>Humaines</p> <p>Elles relèvent de ce qui concerne la santé, la formation individuelle</p>	

1 EXEMPLE : CAS D'UNE ASSISTANTE DE DIRECTION ISSU D'UNE VIDEO « J'AI MAL AU TRAVAIL » (VIDEO INRS)

Explications sur le cas

La situation-problème racontée par l'assistante de direction dans la vidéo pourrait être résumée en fonction des caractéristiques d'une situation-problème de la manière suivante :

- ▶ Où ? dans un lieu : au bureau de l'assistante de direction
- ▶ Quand ? un temps : un mercredi 15 heures au mois d'août (en période de congés d'été)
- ▶ Avec qui ? les acteurs concernés : assistante de direction et le directeur de marketing (N+1)
- ▶ Comment c'est arrivé ? avec quoi ? des actions dans un contexte donné : l'assistante de direction devait envoyer un mailing avant 15 heures ce jour-là (heure de départ du courrier). C'était urgent pour le directeur marketing mais il ne lui a demandé de le faire qu'à 12 heures. De plus, elle assurait le remplacement d'une secrétaire absente pour congés. Elle n'a pas eu le temps de faire partir le mailing avant 15h. Elle avait eu d'autres urgences (pour les autres directeurs) et pensait le finir le lendemain. Le directeur marketing, mécontent que son mailing ne soit pas parti, lui demande de le finir immédiatement. Une altercation s'en suit entre l'assistante de direction et le directeur marketing.
- ▶ Pourquoi est-ce une situation-problème ? en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concerné(s): l'assistante de direction ressent du stress quand l'un de ses N+1 l'oblige à faire une de ses priorités alors qu'elle a à gérer les priorités simultanées de 3 autres N+1. À la suite de l'altercation avec le directeur marketing, elle s'est sentie incomprise, l'a vécue comme une situation harcelante et injuste.
- ▶ Comment ça s'est terminé ? des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance) : l'assistante de direction a quitté son poste de travail, a lancé oralement sa démission. Elle est partie complètement perturbée et son médecin la mise en arrêt de travail.
- ▶ La proposition de remplissage de la grille d'analyse d'une situation-problème, faite dans la page suivante sur ce cas, est issue de travaux effectués avec un groupe de travail d'une entreprise. D'autres groupes de travail (en fonction des caractéristiques des personnes les composant) auraient pu proposer d'autres éléments ou formuler les propos d'une manière différente.

FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLÈME

GRILLE D'ANALYSE D'UNE SITUATION-PROBLÈME

Unité de Travail : Service administratif

RACONTER PRÉCISEMENT LA SITUATION-PROBLÈME (un temps, un lieu, une action à ce moment là avec un ressenti négatif)

Situation-problème

Au mois d'août, dans le bureau de l'Assistante de direction (Maria). A 15 heures elle annonce au directeur marketing qu'elle n'a pas pu envoyer le mailing qu'il lui avait donné à faire à midi. La tension monte entre eux. Une altercation éclate, elle quitte son travail.

Acteurs visibles dans la situation

l'Assistante de direction (Maria)

Le directeur Marketing N+1

Acteurs invisibles dans la situation

Le Président, le secrétaire général et le secrétaire général adjoint

La collègue de Maria (et les autres secrétaires?)

Les destinataires du mailing

Le médecin du travail et IRP (s'ils existent)

Conséquences	Causes	Ressources	Propositions
<p>Sur les résultats du travail : <i>Retard dans le travail administratif : Mailing non envoyé dans les délais</i> <i>Difficultés d'organisation de l'activité (dirigeants, service administratif)</i> <i>Objectifs de qualité et en termes de délais fixés par les dirigeants non atteints</i> <i>Retard des courriers à destination des clients</i></p>	<p><i>Contexte économique ?</i> <i>Nouveau Président avec une réorganisation, licenciements, nouvelle activité</i> <i>Mois d'août = période congés (courrier part plus tôt)</i> <i>Remplacement d'une collègue en congés</i> <i>Absence de concertation entre dirigeants</i> <i>Tout est urgent : pas de répartition du travail (3 managers à satisfaire)</i> <i>Manque de communication et régulation secrétaire N+1</i> <i>Absence de visibilité du rôle du DRH, du médecin du travail et des IRP ?</i> <i>Une polyvalence des tâches non régulée, pas de critères définis ou perdus</i> <i>Pas de hiérarchie définie</i> <i>Turnover des secrétaires (pourquoi ???)</i> <i>La prescription est floue : traiter toutes les urgences + exigence sur la qualité du travail</i> <i>Pas de visibilité des critères et des objectifs (qualitatifs et quantitatifs) pour l'encadrement mais aussi pour le service administratif ?</i></p>	<p><i>Engagement fort dans la nouvelle mission avec le directeur marketing a été une ressource.</i></p>	<p><i>Analyser l'organisation du travail des assistantes</i> <i>Revoir les postes du service administratif</i> <i>Revoir les procédures de recrutement --> RH --> référentiel métier/ mission</i> <i>parcours professionnel</i></p> <p><i>Revoir les causes de turnover</i></p> <p><i>Revoir l'organigramme. Formaliser les liens hiérarchiques et fonctionnels</i></p> <p><i>Travailler sur un processus d'alerte des situations de stress et le rôle des acteurs (Représentants des salariés, Médecine du travail, Ressources humaines,...)</i></p>
<p>Sur le collectif de travail : <i>Pas de concertation entre dirigeants et directeur commercial/communication</i> <i>Pas de régulation secrétaires N+1</i> <i>Pas de visibilité du rôle du DRH, médecin du travail et IRP</i> <i>Turnover des secrétaires</i> <i>Mail retardé => risque d'insatisfaction pour les clients ?</i></p>			
<p>Sur les individus : <i>Stress, fatigue qui s'installent, arrêt maladie</i> <i>Peur de perdre son emploi</i> <i>Démotivation, perte de sens</i> <i>Manque de considération, sentiment d'injustice</i> <i>Altercation et violence verbale</i></p>			

FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME

Éléments à proposer dans le DUERP

Unité de Travail : Service administratif

Situation caractéristique :

Organisation du travail du service administratif dans un contexte multi hiérarchique

Facteurs de risques :

Absence de repères hiérarchique pour les assistantes (gestion de la multi hiérarchie)

Absence de régulation et d'arbitrage en cas de charge de travail

Absence de critères sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs (encadrement et assistantes)

Absence d'anticipation sur les plannings des congés

Risque de départ anticipé

Restitution des actions	Prise en compte du contexte
<p>Organisationnelles</p> <p>Analyser l'organisation du travail des assistantes Travailler sur un processus d'alerte des situations de stress et le rôle des acteurs (Représentants des salariés, Médecine du travail, Ressources humaines, ...) Revoir les procédures de recrutement --> RH --> référentiel métier/ mission parcours professionnel Revoir l'organigramme. Formaliser les liens hiérarchiques et fonctionnels</p>	<p>Contexte de nouveau président (appartenance à un groupe ?) Nouvelle activité : Définir les critères et les objectifs Identifier en amont l'accompagnement et les ressources qui seront nécessaires</p>
<p>Techniques</p> <p>Réaliser une étude des postes de travail pour s'assurer qu'ils correspondent aux changements et nouvelles contraintes d'organisation</p>	
<p>Humaines</p> <p>Prévoir une réunion animée par le Président avec l'ensemble du personnel + IPR + médecin du Travail pour informer/clarifier sur les changements et nouvelles perspectives. Prévoir des temps d'échanges/régulation formels secrétaire N+1 et entre dirigeants/managers Faire le point sur le suivi médical du personnel</p>	

FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME

2 EXEMPLE : CAS D'UNE ASSISTANTE TECHNIQUE

Explications sur le cas

La situation-problème racontée par le membre du groupe qui rapporte la situation d'une personne qu'il a interrogée pourrait être résumée en fonction des caractéristiques d'une situation-problème de la manière suivante :

- ▶ Où ? dans un lieu : au bureau de l'assistante technique
- ▶ Quand ? un temps : un après-midi vers 15h en plein milieu de semaine
- ▶ Avec qui ? les acteurs concernés : assistante technique et sa responsable (N+1)
- ▶ Comment c'est arrivé ? avec quoi ? des actions dans un contexte donné : l'assistante technique traitait une tâche qu'elle a l'habitude de faire depuis plus de 7 ans, et qui représente 50% de son activité qui lui permet d'être également en contact avec des collègues d'autres services et des acteurs extérieurs.
Sa responsable arrive dans son bureau, lui arrache le dossier qu'elle était en train de traiter et l'emporte en lui mentionnant que ce n'est plus à elle de le faire, cette activité ayant été transférée à un autre service
- ▶ Pourquoi est-ce une situation-problème ? en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concerné(s) : l'assistante technique s'est sentie désemparée et a très mal vécu cette situation (impression que son expérience pour cette activité n'était pas reconnue, incompréhension complète de la réaction de sa supérieure...)
- ▶ Comment ça s'est terminé ? des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance) : l'assistant technique s'est retrouvée désemparée, 50% de son activité disparaissait, les personnes avec qui elle était en contact habituellement continuaient à l'appeler pour lui demander des renseignements (c'était à elle de leur apprendre que ce n'était plus son service qui s'occupait de ces dossiers). Par ailleurs, la nouvelle personne qui avait récupéré cette activité ne la maîtrisait pas...
A la suite de cette perte d'activité, l'assistante technique a eu un arrêt de travail à cause d'une dépression; elle a mis plusieurs mois avant de pouvoir reprendre son travail sereinement
- ▶ Les extraits de la grille d'analyse de cette situation-problème sont issus des travaux effectués avec un groupe de travail dans une entreprise qui a mis en place la démarche

FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLÈME

GRILLE D'ANALYSE D'UNE SITUATION-PROBLÈME

Unité de Travail : Service administratif – cette analyse peut concerner toutes les Unités de Travail

RACONTER PRÉCISEMENT LA SITUATION-PROBLÈME (un temps, un lieu, une action à ce moment là avec un ressenti négatif)

Situation-problème

Un mercredi après-midi vers 15 heures dans le bureau de l'assistante technique, sa responsable arrive et lui retire le dossier qu'elle avait en main et lui dit en l'emportant avec elle que ce n'est plus à elle de le traiter. Cette activité ayant été transférée dans un autre service. L'assistante n'a pas compris ce qui arrivait et se sentait désemparée.

Acteurs visibles dans la situation

assistante technique
le N+1

Acteurs invisibles dans la situation

La collègue qui reprend cette activité
Les usagers habituels qui changent d'interlocuteurs

Conséquences	Causes	Ressources	Propositions
<p>Sur les résultats du travail : Transfert d'activité vers une personne qui ne la maîtrise pas Déséquilibre dans la répartition des tâches et de la charge de travail (sous charge /sur charge) Perte de crédibilité vis-à-vis de l'extérieur</p>	<p><i>Nouvelle organisation qui déplace les activités d'un service à un autre</i> <i>Un contexte économique qui amène à des restructurations de postes</i> <i>Une évolution des systèmes informatiques qui impacte certaines activités</i></p> <p><i>Absence d'explication et d'accompagnement hiérarchique</i> <i>Flou dans la répartition des tâches tant au niveau des salariés que de l'encadrement</i></p>	<p><i>L'assistante technique assurait cette activité depuis 7 ans</i> <i>et qui maîtrise cette activité</i></p>	<p><i>Accompagner les situations de changement</i> <i>Nouvel organigramme des services et des activités</i></p> <p><i>Communiquer sur les nouvelles procédures</i></p> <p><i>Accompagner et former le management dans leur rôle d'accompagnement du changement</i></p> <p><i>Créer des espaces de discussion sur les évolutions des métiers</i></p> <p><i>Réactualiser les fiches de postes et former les salariés à de nouvelles compétences</i></p>
<p>Sur le collectif de travail : Emiettement des collaborations Moins de fluidité dans les activités, Rigidification des relations Conflits entre collègues Concurrence entre services Isolement de la salariée vis à vis de ses collègues ne peut plus apporter des réponses à leurs questions</p>			
<p>Sur les individus : Perte de confiance en soi, perte d'identité métier et de repères professionnels Incompréhensions sur le sens du travail...</p>			

FICHE RESSOURCE N°4

GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS-PROBLEME

Éléments à proposer dans le DUERP

Unité de Travail : Service administratif

Situation caractéristique :

Situation de changement et de réorganisation des services administratifs

Facteurs de risques :

Absence de communication sur le processus

Absence d'information sur les évolutions entre les services concernés

Absence d'accompagnement par l'encadrement dans ce contexte de changement

Absence de définition et de caractérisation des nouveaux métiers ou des nouvelles fonctions

Restitution des actions	Prise en compte du contexte
<p>Organisationnelles</p> <p>Communication sur la déclinaison opérationnelle de la stratégie nationale et régionale</p> <p>Mettre en place des référents opérationnels en soutien pour accompagner les collègues non encore experts</p>	<p>Nous entrons dans un contexte de changements récurrents et qui ne relèvent pas de la volonté du responsable de la structure.</p> <p>Mais il est de sa responsabilité de tirer des enseignements et de créer un processus d'accompagnement plus concerté afin de ne pas se retrouver la prochaine fois en situation d'urgence et de déstabilisation faute d'anticipation.</p>
<p>Techniques</p> <p>Identifier les nouveaux besoins logistiques (nouveaux outils, nouveaux logiciels)</p>	
<p>Humaines</p> <p>Créer des espaces de communication plus proches du terrain pour faciliter le recueil des difficultés rencontrées ou de partage de ressources existantes</p> <p>Sensibiliser l'encadrement aux impacts du changement, mais les accompagner aussi</p> <p>Accompagner les salariés en difficultés</p>	

FICHE RESSOURCE N°5

EXEMPLES DE CRITERES CLASSANTS

OBJET

Cette fiche vous propose les critères classants utilisés par des entreprises pour effectuer l'étape 2c : estimer l'impact des situations à risques psycho-sociaux. Ici, on retient l'item le plus impacté dans la grille de gravité.

1 EXEMPLE : UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Cette entreprise, estime les niveaux de risques de ses situations à risques psycho-sociaux en combinant 3 critères classants :

- ▶ La gravité des conséquences
- ▶ La probabilité d'occurrence
- ▶ La fréquence d'exposition

GRAVITE DES CONSEQUENCES

Description	Niveau de gravité
Sur le travail : retards de production importants, perte totale d'activité Sur le collectif : travail en mode dégradé constant (service qui dysfonctionne), impacts sur plusieurs services Sur la santé des personnes : incapacité permanente totale, personnes inaptes à reprendre le travail	25
Sur le travail : dégradation de l'activité avec des impacts de perte de production. Sur le collectif : plus aucune régulation collective, encadrement intermédiaire qui n'est plus capable à son niveau de régler les conflits. Sur la santé des personnes : arrêt de travail >30j, nécessité d'adapter le poste de travail.	20
Sur le travail : perturbation de l'activité qui a impacté une autre équipe ou d'autres services Sur le collectif : dysfonctionnements importants, mésentente récurrente et/ou qui s'installe dans le temps Sur la santé des personnes : 8j <arrêt travail <30j, restrictions temporaires	15
Sur le travail : perturbation de l'activité rattrapée par l'équipe ou le service Sur le collectif : tensions visibles entre acteurs internes et/ou externes Sur la santé des personnes : arrêt travail <8j effets réversibles avec soins	10
Sur le travail : pas de conséquences visibles Sur le collectif : possibilité de tensions entre acteurs internes et externes Sur la santé des personnes : situation agaçante ou irritante, pas d'arrêt de travail	5

FICHE RESSOURCE N°5

EXEMPLES DE CRITERES CLASSANTS

PROBABILITE D'OCCURRENCE

Identification d'une situation-problème	Cette situation a-t-elle été mentionnée plusieurs fois ?	Des mesures existent et sont prises pour éviter et limiter les effets sur les individus, les collectifs et le travail ?	Cette situation peut-elle se reproduire ?	Niveau de probabilité d'occurrence	Pondération de la probabilité
Départ	OUI	NON	OUI Très souvent	Très probable	10
			OUI Peu souvent	Assez probable	8
	OUI	OUI	OUI	Probable	6
			NON	Peu probable	4
	NON	NON	OUI	Très peu probable	3
			NON	Improbable	2
	NON	OUI		Très improbable	1

FREQUENCE D'EXPOSITION

Description	Niveau de fréquence
Plusieurs services et/ou toutes les personnes d'un même service sont concernés par la situation à risques psycho-sociaux	20
Un service uniquement et/ou que quelques personnes d'un même service sont concernés par la situation à risques psycho-sociaux	3

2 EXEMPLE : UN CENTRE DE FORMATION

Ce centre de formation estime les niveaux de risques de ses situations à risques psycho-sociaux en combinant 4 critères classants :

- ▶ La gravité des conséquences
- ▶ La probabilité d'occurrence
- ▶ La fréquence d'exposition
- ▶ La maîtrise existante

GRAVITE DES CONSEQUENCES

Description	Niveau de gravité
Travail : pas de conséquences visibles sur le travail Collectifs : possibilité de tensions entre acteurs Individus : atteintes légères (irritation, agacement...) sans arrêt de travail	1
Travail : perturbation de l'activité rattrapée dans le service Collectifs : tensions visibles entre acteurs Individus : effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêt de travail	2
Travail : perturbation de l'activité qui impacte plusieurs services Collectifs : dysfonctionnements importants, qui s'installent dans le temps Individus : possibilités d'effets irréversibles sur la santé, IPP	3
Travail : dégradation de l'activité et perte qualité de service, impacts sur l'image de marque Collectifs : mode dégradé constant, régulation collective qui ne fonctionne plus Individus : décès ou maladie professionnelle	4

PROBABILITE D'OCCURRENCE

Description	Niveaux de probabilité
La situation à risques psycho-sociaux ne se produit pas tous les ans sur le site	1 improbable
La situation à risques psycho-sociaux se rencontre au niveau du site en moyenne plus d'une fois par an	2 occasionnelle
La situation à risques psycho-sociaux se rencontre au niveau du site plusieurs fois par an	3 élevée
La situation à risques psycho-sociaux se rencontre au niveau du site au moins tous les mois	4 très élevée

FICHE RESSOURCE N°5

EXEMPLES DE CRITERES CLASSANTS

FREQUENCE D'EXPOSITION

Description	Niveau de fréquence
La situation à risques psycho-sociaux touche une ou deux personnes dans l'unité de travail	2
La situation à risques psycho-sociaux touche plusieurs personnes dans l'unité de travail	3

MAITRISE EXISTANTE

Description	point obtenu
une action ou plusieurs actions sur l'accompagnement ou le pilotage du changement	1
une action ou plusieurs actions sur les contraintes de travail et le matériel	1
une action ou plusieurs actions sur le management/dialogue social	1
une action ou plusieurs actions en matière de gestion des ressources humaines	1

FICHE RESSOURCE N°5

EXEMPLES DE CRITERES CLASSANTS

OBJET

3 EXEMPLE : UN ETABLISSEMENT DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Ce site estime les niveaux de risques professionnels y compris les situations à risques psycho-sociaux en combinant 3 critères classants :

- ▶ La gravité des conséquences
- ▶ La fréquence d'exposition
- ▶ La probabilité d'occurrence

GRAVITE DES CONSEQUENCES

Description	Niveaux de gravité	Cotation
<p>Sur le travail : les missions et objectifs ne sont pas atteints</p> <p>Sur le collectif : travail en mode dégradé constant, impacts sur plusieurs services</p> <p>Sur la santé des personnes : mise en danger de la vie ou l'intégrité – physique et mentale - de la personne de façon durable</p>	Très grave	10
<p>Sur le travail : perturbations répétées qui impactent les missions et objectifs</p> <p>Sur le collectif : dysfonctionnements importants, plus aucune régulation collective, encadrement intermédiaire qui n'est plus capable à son niveau de régler les conflits</p> <p>Sur la santé des personnes : des dommages réversibles, entraînant souvent des arrêts de travail</p>	Grave ou significatif	6
<p>Sur le travail : perturbations répétées rattrapées par le collectif</p> <p>Sur le collectif : dysfonctionnements mineurs, mésentente récurrente et/ou qui s'installe dans le temps</p> <p>Sur la santé des personnes : des dommages faibles pour la personne généralement sans arrêt de travail</p>	Sérieux	3
<p>Sur le travail : perturbation mineure sans conséquence sur les missions et objectifs</p> <p>Sur le collectif : épisodes de tensions visibles dans le service</p> <p>Sur la santé des personnes : situation identifiable, agaçante ou irritante</p>	Bénin	1

FREQUENCE D'EXPOSITION

Description	Niveaux de fréquence	Cotation
Fréquence d'exposition à un danger // situation de travail		
La fréquence d'exposition est tous les jours à plusieurs fois/jour	Très fréquent	10
La fréquence d'exposition est toutes les semaines à plusieurs fois/semaine	Fréquent	6
La fréquence d'exposition est tous les mois à plusieurs fois/mois	Assez fréquent	3
La fréquence d'exposition est moins d'une fois par mois	Rare	1

FICHE RESSOURCE N°5

EXEMPLES DE CRITERES CLASSANTS

PROBABILITE D'OCCURRENCE

Situation de travail	Circonstance d'exposition à un danger ? A-t-elle été mentionnée plusieurs fois ?	Des mesures existent / ont été prises pour éviter / limiter les dommages sur les individus - les collectifs - le travail ?	Cette situation peut-elle se reproduire ?	Niveau de probabilité d'occurrence	Pondération de la probabilité
Départ	OUI	NON	OUI très souvent	Très probable	10
			OUI Peu souvent	Assez probable	8
	OUI	OUI	OUI	Probable	6
			NON	Peu probable	4
	NON	NON	OUI	Très peu probable	3
			NON	Improbable	2
	NON	OUI		Très improbable	1

FICHE RESSOURCE N°6

EXEMPLES D' ACTIONS D' AMELIORATION

OBJET

Cette fiche vous propose un exemple illustré d'actions d'amélioration sur les 3 niveaux de la prévention ainsi qu'un tableau d'exemples d'actions d'amélioration sur les 5 champs et les 3 niveaux de prévention.

LES NIVEAUX DE PREVENTION : ILLUSTRATION SUR UN EXEMPLE

L'analyse d'une situation de travail à un poste d'accueil d'usagers a montré une situation à risques psycho-sociaux à travers la violence ou l'agression par un usager de l'agent d'accueil :

- ▶ À la suite d'une impossibilité de pouvoir répondre aux demandes des usagers par défaut d'information (au niveau de l'agent d'accueil)
- ▶ Cette situation peut engendrer des effets sur la santé de la personne agressée (blessures, démotivation, anxiété...)

Les actions en **prévention primaire** portent sur :

- ▶ Pour l'usager : une étude pour mieux comprendre les informations qu'il vient chercher, un réaménagement des conditions d'accueil
- ▶ Pour la personne à l'accueil : une étude sur l'arrivée des informations, leur réactualisation, la perception de la fonction d'accueil et les possibilités d'évolution du poste de travail

Les actions en **prévention secondaire** portent sur :

- ▶ La mise en place de formations sur la gestion de la violence pour le personnel d'accueil, titulaire comme remplaçant

Les actions en **prévention tertiaire** portent sur :

- ▶ La mise en place de procédures de soins d'urgence et de soutien psychologique

LES CHAMPS D' ACTIONS D' AMELIORATION EN FONCTION DES NIVEAUX DE PREVENTION

Actions	Prévention primaire	Prévention secondaire	Prévention tertiaire
Processus de dialogue sur le travail	Concevoir la participation des agents d'accueil à la réorganisation de leur poste	Concevoir la participation des agents d'accueil à la réorganisation de leur poste	Constituer une cellule de crise
Stratégies d'accompagnement du changement	Construire un tableau de bord avec des indicateurs reconnus socialement et adaptés au contexte de la situation ou de l'entreprise.	Accompagner les collectifs au changement : monter un plan de formation et former l'ensemble des cadres et IRP à la conduite du dialogue social	Prévoir des actions de soutien individuel ou collectif, en fonction des dommages identifiés ou possibles
Santé et ressources humaines	Mise en place de référentiel RH (tel que de la GPEC)	Préparer cadres et salariés aux entretiens annuels	Accompagner une personne en rupture
Management et dialogue social	Rédiger un contrat d'engagement client/entreprise de prévention des violences. Améliorer les flux de circulation de l'information	Actions de communication et de sensibilisation sur les RPS	suivi externe après un incident violent
Performance et organisation du travail	Mettre en place des outils et des procédures de travail adaptés à la tâche.	Identifier et analyser les défauts qualité, rendement... pour y remédier le plus rapidement possible.	Rechercher un poste pour une personne en inaptitude partielle, après absence de longue durée.

Cette fiche vous propose des exemples d'indicateurs de suivi sur les conditions de travail et sur les situations à risques psycho-sociaux.

EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les indicateurs de suivi sur les conditions de travail, en fonction des 4 grandes rubriques :

Des indicateurs du changement :

- ▶ Dans une entreprise industrielle, une réflexion autour de l'introduction d'un outil informatique était menée pour optimiser la phase de production. Au regard des éléments recueillis dans les entretiens menés, il semble que l'outil ait été introduit pour l'ensemble des salariés sans que ces derniers n'aient tous suivi une formation (remise à plat du plan de formation a été faite, et une nouvelle action de formation des opérateurs à l'outil a été conduite). Pour évaluer l'efficacité de ces mesures, les indicateurs de suivi suivants ont été mis en place : le nombre de sessions de formation planifiées sur l'année, le nombre de salariés présents lors des formations et le contenu des fiches de satisfaction.

Des indicateurs sur l'organisation :

- ▶ Dans un service de relations clientèles, une difficulté est remontée autour de la gestion du flux des appels. Ainsi, si les effectifs sont globalement restés constants (départs d'anciens et remplacements), la capacité collective des opérateurs à répondre aux demandes complexes a elle régressé, en lien avec une difficulté rencontrée dans le cadre de l'intégration des nouveaux arrivants dans la structure. Parmi les difficultés repérées, la question du tutorat est travaillée... Les indicateurs de suivi ont été co-construits pour suivre le tutorat : le nombre d'opérateurs expérimentés sur le service et volontaires pour tutorer les novices (suivi au mois), le nombre de nouveaux embauchés arrivés dans le service sur la période, les écarts entre le nombre réel de salariés novices à gérer par tuteur et le plafond limite défini (pas plus de 3 novices par tuteur), le nombre de dossiers dits « complexes » pris en charge directement par les tuteurs et écart par rapport au plafond limite (défini par les acteurs) pour effectuer le tutorat dans de bonnes conditions, et l'évolution du nombre de dossiers complexes à traiter.

Des indicateurs sur les attentes des salariés :

- ▶ Dans une association du secteur sanitaire et social, la charge de travail s'est globalement dégradée ces dernières années sans que la structure n'ait eu les moyens de faire croître les effectifs (plus de dossiers par individu). En conséquence, de vrais dilemmes se jouent au quotidien autour de la « qualité de travail » et du « juste nécessaire », ce qui implique la mise en place de réunions de coordination entre la ligne hiérarchique et les opérationnels. Pour suivre l'efficacité des réunions, des indicateurs de suivi ont été mis en œuvre, par exemple le nombre de réunions de coordination mises en place sur le mois, le nombre de cas débattus et traités au cours des réunions, la nature des arbitrages lors des réunions et la perception générale des opérationnels sur ces arbitrages.

Des indicateurs sur les relations de travail :

- ▶ Dans un service, des tensions grandissantes voient le jour entre les opérateurs et la maîtrise. Les éléments autour des difficultés quotidiennes dans le travail ne remontent plus par les opérateurs mais par les représentants du personnel qui exposent les problématiques directement au dirigeant de l'entreprise à l'occasion des réunions de DP. Pour suivre l'évolution du dialogue social dans cette entreprise, des indicateurs de suivi ont été mis en place comme le contenu des réunions d'équipe (timing et part des éléments descendants/ascendants), l'évolution des ordres du jour des réunions de DP et l'évolution perçue de la qualité du dialogue social.

Exemples d'indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux

Les indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux en fonction :

- ▶ Des situations-problème repérées : le nombre de situations-problème traitées par rapport au nombre de situations-problème repérées, le nombre de situations-problème par service, le nombre de situations-problème étudiées comparé au nombre de situations à risques inscrites dans le DU...
- ▶ Des situations à risques psycho-sociaux : le nombre de situations à risques psycho-sociaux par service, le nombre de situations à risques psycho-sociaux ayant entraîné la mise en place d'actions d'amélioration...
- ▶ Des critères classants : l'évolution du niveau des critères classants des situations à risques psycho-sociaux, l'évolution du niveau des situations à risques psycho-sociaux étudiées...
- ▶ Des actions d'amélioration : le nombre d'actions d'amélioration réalisées par rapport au nombre d'actions prévues, le nombre d'actions d'amélioration par service, le nombre de personnes impactées par une action d'amélioration...

FICHE RESSOURCE N°8

LEXIQUE

OBJET

Cette fiche vous propose une définition des principaux termes utilisés dans ce kit « Inscrire les RPS dans le DU – Comment faire ».

ACTIONS D'AMELIORATION : notion vaste qui englobe aussi les actions en prévention primaire, secondaire et tertiaire. Toutes ces actions ont pour but d'assurer une amélioration des conditions de travail et de protéger ainsi l'intégrité physique et psychique des salariés. Elles apportent des solutions à deux niveaux :

- ▶ Au niveau des causes identifiées pour empêcher l'apparition ou la réapparition de la situation à risques psycho-sociaux,
- ▶ Au niveau des conséquences identifiées pour apporter une solution à court terme et en diminuer l'importance des effets.

CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS : qualité et caractérisation de divers ensembles de salariés en mettant l'accent sur leur statut (CDD, CDI, intérimaire...), leurs compétences (formation, diplôme, accompagnement au poste de travail), leur ancienneté, leur métier...

CAUSES : origines ou circonstances (ce qui est relatif à une raison, à un motif comme ce qui fait que quelque chose existe ou a eu lieu) qui ont conduit à la situation-problème ou à la situation à risques psycho-sociaux. Elles peuvent être de deux sortes :

- ▶ Les causes directes qui dépendent de l'entreprise dans le cadre du périmètre du Document Unique (DU) (et sur lesquelles elle a des marges de manœuvre),
- ▶ Les causes indirectes en lien avec le contexte socio-économique essentiellement (hors périmètre du DU, imposées par l'extérieur et sur lesquelles l'entreprise n'a pas de marge de manœuvre directe),
- ▶ Professionnelle (ex : alcoolisme professionnel).

Pour illustrer

Cas d'entreprise : « RPS : Identifier les causes et partager les solutions » (Rhône-Alpes)

Film « Prévenir les RPS – Les entreprises agissent, les acteurs s'expriment » (ARACT Aquitaine, 2009 chap 1: Contexte-témoignages-définitions)

CONSEQUENCES (EFFETS, DOMMAGES) : préjudice ou dégat causé à quelqu'un ou quelque chose par la situation-problème ou la situation à risques psycho-sociaux. Les conséquences peuvent affecter trois cibles :

- ▶ Les individus tant sur le plan psychique (stress, dépression, addiction, angoisse, violence..) que physique (troubles cardio-vasculaires, hypertension, diabète, troubles musculo-squelettiques...)
- ▶ Les collectifs de travail comme des dégradations des possibilités d'entraide, une diminution de la participation à la vie collective et aux réunions, des conflits, des phénomènes de clans...
- ▶ Le travail en matière de performance, de qualité, de productivité...

Pour illustrer

Film « Prévenir les RPS – Les entreprises agissent, les acteurs s'expriment » (ARACT Aquitaine, 2009 chap 2 : Les risques psycho-sociaux et leurs conséquences)

CRITERES CLASSANTS : données qualitatives ou quantitatives qui permettent de classer les situations à risques psycho-sociaux afin de définir des priorités d'actions d'amélioration. Les critères habituels de l'évaluation des risques s'appuient le plus souvent sur un niveau de gravité des dommages, une fréquence d'exposition et/ou une probabilité d'occurrence de l'événement. La définition de critères classants doit permettre, dans la plupart des cas, d'aller au-delà des critères classiques de fréquence et de gravité d'accidents du travail. Les critères peuvent être par exemple : le nombre et le type d'accidents du travail déjà survenus, la répétition des situations d'urgence, le travail en mode dégradé, les plaintes des salariés, les inaptitudes...

DOCUMENT UNIQUE : l'employeur transcrit et met à jour dans un Document Unique les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels. L'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Elle trouve sa raison d'être dans les actions de prévention qu'elle va justifier. Ainsi, le Document Unique est bien une étape de l'obligation réglementaire tournée vers l'action. L'entreprise peut en faire un véritable moyen de prévention des risques professionnels, voire un outil pour conduire une amélioration des conditions de travail.

Pour illustrer

Cas d'entreprise (site internet réseau Anact) « Entreprise d'insertion : comment construire une démarche de prévention » (Auvergne), « Document Unique : passer d'une approche sécuritaire à une approche organisationnelle » (Pays de la Loire) et « Nommer les risques pour les prévenir » (Lorraine) « Agir sur ... La prévention des risques professionnels », avril 2009, Éditions Anact

FACTEURS DE CONTRAINTES : éléments qui contribuent à augmenter la tension entre les salariés et l'entreprise, entre leurs exigences respectives, à favoriser son (leur) désengagement, retrait du travail, éloignement des objectifs de l'entreprise... Ces facteurs :

- ▶ Augmentent les conflits de buts dans l'activité, ils empêchent de faire, de bien faire son travail, de coopérer...
- ▶ Sont perçus comme en lien avec des effets négatifs sur la santé,
- ▶ Freinent ou font obstacle à l'implication des salariés, à une organisation efficace de l'entreprise et donc à sa performance.

FACTEURS-RESSOURCES : éléments qui contribuent à réduire la tension entre les salariés et l'entreprise, à permettre aux salariés de faire face aux exigences du travail et de l'organisation, de faire un travail de qualité dans lequel ils se reconnaissent. Ces facteurs :

- ▶ Favorisent l'implication, l'engagement dans le travail, l'attachement aux objectifs de l'entreprise,
- ▶ Sont perçus comme en lien avec des effets positifs sur la santé,
- ▶ Favorisent le bon fonctionnement de l'organisation et sa performance.

PREVENTION : ensemble des dispositions ou mesures prises ou prévues à tous les stades de l'activité de l'entreprise en vue d'éviter ou de diminuer les risques professionnels. La prévention doit également porter sur la sauvegarde de la santé et l'amélioration des conditions de travail des salariés. Il existe différents niveaux de prévention :

- ▶ La prévention primaire / prévenir : agir pour éliminer ou à défaut réduire les différents facteurs de risques psycho-sociaux,
- ▶ La prévention secondaire / protéger : agir pour faire face à une situation connue,
- ▶ La prévention tertiaire / réparer : agir pour diminuer et mieux gérer les effets sur la santé.

Pour illustrer

Cas d'entreprise (site internet réseau Anact-Aract) « Changement organisationnel : une opportunité pour améliorer les conditions de travail » (Languedoc-Roussillon) et « La prévention des risques professionnels et environnementaux au cœur de la stratégie d'entreprise » (Ile-de-France) Film « Prévenir les RPS – Les entreprises agissent, les acteurs s'expriment » (Aract Aquitaine, 2009) chap 3, étape 4 : Mettre en place des actions préventives

INDICATEURS DE SUIVI : données qualitatives ou quantitatives qui permettent de suivre une évolution et évaluer l'efficacité des actions d'amélioration. Ils peuvent porter sur deux choses :

- ▶ Sur les conditions de travail avec des indicateurs du changement, sur l'organisation du travail, sur les attentes des salariés et sur les relations de travail,
- ▶ Sur les situations à risques psycho-sociaux avec des indicateurs sur les situations-problème, les situations à risques psycho-sociaux, les critères classants et les actions d'amélioration.

REGULATION : mobilisation effective des facteurs-ressources en situation concrète de travail. Ce sont des processus, dans des contextes précis et dans des situations concrètes de travail, qui permettent :

- ▶ De faire appel et d'utiliser les facteurs-ressources existants pour, limiter les facteurs de contraintes et gérer la situation de travail au mieux de l'efficacité et de la santé (processus insérés dans la réalisation du travail, adaptation des situations de travail),
- ▶ D'agir pour corriger ou faire modifier des contraintes de travail pour mieux gérer les situations (faire remonter les difficultés aux niveaux de décision approprié, faire changer les normes, l'organisation du travail, reconcevoir les modalités du travail).

RISQUES PROFESSIONNELS : risques inhérents à l'exercice d'un métier. Les normes de management de la santé et sécurité au travail définissent le risque comme « la combinaison de la probabilité qu'un événement dangereux spécifié survienne et des conséquences d'un tel événement ». Cette notion de risque a une connotation quantitative. Elle permet de mesurer (en termes de probabilité et de gravité) un danger. Le risque professionnel peut alors être défini comme la combinaison de la probabilité et de la (des) conséquence(s) de la survenance d'un événement dangereux pour l'intégrité physique ou mentale d'une personne ou d'un groupe dans l'exercice du métier.

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX : tensions mal régulées constitutives de l'activité de travail. Ce sont des menaces graves pour la santé des salariés et, par voie de conséquence, pour les collectifs de travail et la performance de l'entreprise. Ils peuvent également être définis comme la probabilité d'apparition de troubles tant individuels que collectifs ayant pour origine l'environnement professionnel. Nous précisons que :

- ▶ Les risques psycho-sociaux ne se limitent pas au stress,
- ▶ Ils incluent aussi le harcèlement ou les violences internes ou externes à l'entreprise (agressions physiques ou verbales lors de confrontations avec le public),
- ▶ Ainsi que, pour certaines entreprises, des événements dramatiques (comme par exemple, l'explosion d'AZF), sans oublier les questions d'addictions qui découlent de l'activité professionnelle (ex : alcoolisme professionnel).

Pour illustrer

« Le Point sur... La prévention du stress et des risques psycho-sociaux », Éditions Anact, juin 2009
Film « Prévenir les RPS – Les entreprises agissent, les acteurs s'expriment » (ARACT Aquitaine, 2009)
chap 1 : Contexte-témoignages-définitions

SITUATION A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX : la situation à risques psycho-sociaux est une situation définie par une conjonction de faits liés au travail, potentiellement générateurs de risques psycho-sociaux, d'une façon jugée importante par le groupe de travail. C'est une situation globale et générique qui est :

- ▶ Anonyme et parle au nom d'un collectif,
- ▶ Propre à l'entreprise ou au secteur concerné,
- ▶ En lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concerné(s),
- ▶ Avec des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines (santé, relations, travail, performance).

FICHE RESSOURCE N°8

LEXIQUE

C'est une situation qu'il est possible d'inscrire dans le DU sans stigmatiser une personne ou des personnes en particulier, parce qu'en général elle se répète et plusieurs salariés la ressentent de façon négative. Ce n'est ni une généralité sur les risques psycho-sociaux ni une opinion.

SITUATION-PROBLEME : situation concrète de travail délimitée par un temps, des actions, un lieu, des acteurs concernés. Elle est en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concerné(s), avec des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, sur la santé des collectifs et les résultats du travail. Elle répond à la question « dans quelle(s) situation(s) précise(s) de travail, ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal-être conduisant à une impression de débordement, d'impasse... ? ». Elle vise à cerner la situation qui a posé problème dans le cadre précis de l'activité de travail.

Pour illustrer

Cas d'entreprise (site internet réseau Anact-Aract) : « Risques psycho-sociaux : des téléopérateurs sous-tension » (Bourgogne), « Radiographie d'un poste d'accueil » (Aquitaine)

Travail et changement : « Risques psycho-sociaux, repenser le travail, agir sur l'organisation », N°332, Éditions Anact, juillet/août 2010

Film « Prévenir les RPS – les entreprises agissent, les acteurs s'expriment » (Aract Aquitaine, 2009) chap 3, étape 3 : Comprendre les déséquilibres et identifier les modes de régulation

UNITE DE TRAVAIL : regroupement de situations de travail qui sont similaires du point de vue du travail réalisé et des diverses expositions aux risques qui lui sont liées. C'est une maille d'analyse qui permet d'identifier toutes les personnes qui, à un moment ou à un autre, seront concernées par les mêmes risques. La notion d'homogénéité des expositions à une menace doit être appréciée au vu des réalités du travail, surtout en matière de risques psycho-sociaux. La notion d'unité de travail doit alors être comprise au sens large et peut recouvrir des situations très diverses d'organisation du travail. Son champ peut s'étendre d'un poste de travail, à plusieurs types de postes occupés par les travailleurs ou à des situations de travail, présentant les mêmes caractéristiques.

Pour illustrer

Site internet de l'Anact : « Document Unique : comment définir les unités de travail ? »

Travail et changement : « Unité de travail une méthode pour évaluer tous les risques professionnels », N°310, Éditions Anact, octobre 2006

FICHE RESSOURCE N°9

CADRE RÉGLEMENTAIRE

OBJET

Cette fiche vous propose des éléments du cadre juridique et réglementaire dans le domaine de la prévention des risques professionnels et en particulier sur le champ de la prévention des risques psycho-sociaux.

OBLIGATION DE RESULTAT DE L'EMPLOYEUR EN MATIERE DE SANTE-SECURITE

- ▶ L'article L.4121-1 du Code du Travail précise que l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.
- ▶ Cette obligation de résultat est assortie d'une obligation d'évaluer les risques professionnels. L'art. L.4121-2 du code du travail précise que l'employeur doit évaluer les risques éventuels et prendre toutes les mesures nécessaires dans le cadre des principes généraux de la prévention.
- ▶ Les art. L.4121-1 et suivants et R.4121-1 et 2 du code du travail précisent qu'il doit élaborer et tenir à jour un Document Unique d'évaluation des risques professionnels qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel de l'entreprise.
- ▶ La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a introduit des éléments sur la prévention des risques psycho-sociaux :
- ▶ Des textes spécifiques sur le harcèlement moral et sexuel dans le code du travail aux articles L.1152-1 et suivants, et L.1153-1 et suivants,
- ▶ Une extension de la responsabilité de l'employeur dans la prévention de la santé non seulement physique mais également mentale des salariés de l'entreprise dans l'art. L.4121-1 du code du travail.
- ▶ Le juge a réaffirmé cette obligation de résultat de l'employeur dans le domaine de la prévention des risques psycho-sociaux :
- ▶ La Chambre Sociale a pu juger par un Arrêt du 3 février 2010 (n° 08-40144) que le salarié est en droit de prendre acte de la rupture de son contrat de travail en raison de faits de violences physiques ou morales ou encore de harcèlement moral commis par ses collègues, quand bien même l'employeur aurait pris des mesures pour faire cesser ces agissements, en raison d'une obligation de sécurité de résultat,
- ▶ La Cour de Cassation par un Arrêt du 17 février 2010 (n° 08-44298) a déclaré que l'employeur doit être condamné à indemniser la salariée victime de dépression liée à ses mauvaises conditions de travail, en dehors de toute notion de harcèlement moral,
- ▶ L'avis négatif du CHSCT sur un projet de réorganisation du travail démontrant que celui-ci compromet la santé des salariés concernés permet au juge de suspendre la mise en œuvre du projet de l'employeur (Arrêt SNECMA du 5 mars 2008). L'obligation de résultat est donc supérieure au pouvoir décisionnaire de l'employeur,
- ▶ La Cour de Cassation par un Arrêt du 03 février 2010 a déclaré que l'employeur manque à son obligation de sécurité dès qu'un salarié est victime de harcèlement ou de violences sur son lieu de travail, même s'il a pris des mesures pour faire cesser ces agissements. L'employeur est responsable même s'il a réagi dans une affaire relative au harcèlement au travail.

Pour aller plus loin

Site internet du ministère du Travail : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Que-dit-la-loi.html>

Obligation du respect de la dignité de la personne

- ▶ L'article L.1121-1 du code du travail définit les droits à la dignité de la personne au travail en précisant notamment que la relation contractuelle de travail est établie dans le respect des libertés individuelles et collectives, auxquelles ne peut être apporté aucune restriction qui ne serait justifiée par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché.
- ▶ Les questions du harcèlement moral et les agissements de harcèlement sexuel se rattachent à ce principe de respect de la dignité de la personne.

Pour aller plus loin

Site internet du Ministère du Travail : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Que-dit-la-loi.html>

Obligation de faire de la prévention primaire dans le domaine des RPS :

- ▶ L'organisation du travail est un facteur de risque et peut engager la responsabilité de l'employeur :
- ▶ Le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale par décision du 17 décembre 2009 (confirmé par la Cour d'Appel de Versailles par Arrêt du 19 mai 2011) a jugé que le groupe Renault avait commis une faute inexcusable à l'origine d'un suicide d'un de ses salariés. Il a été mis en cause une organisation où le rythme de travail était trop soutenu et où les temps de repos n'étaient pas respectés. Le « contrat Renault 2009 » a constitué un facteur aggravant car il a imposé à toute l'entreprise des objectifs élevés en matière de vente et de rentabilité.
- ▶ La pertinence de la méthode d'évaluation des risques peut être remise en cause par un juge :
- ▶ La Cour d'Appel de Paris par Arrêt du 02 octobre 2008 (n°07/08649) décide que le CHSCT « ne disposait pas au sein de l'entreprise IBM, d'une structure compétente et fiable lui permettant d'étudier le risque grave et avéré résultant de l'état de stress des salariés dans leur travail ». Les données produites par le médecin du travail et montrant la dégradation de l'état de santé des salariés viennent alimenter l'avis du juge sur la méthode d'évaluation mise en place dans l'entreprise (qui avait eu recours à des consultants). Aussi, la délibération du CHSCT désignant un expert pour évaluer le risque (« danger grave et imminent ») a dû être validée.

Définition du harcèlement s'étendant aux « méthodes de gestion »

- ▶ Des méthodes de gestion peuvent caractériser un harcèlement moral :
- ▶ La Cour de Cassation des affaires sociales par Arrêt du 10 novembre 2009 (n° 07- 45.321) précise que le directeur incriminé « soumettait les salariés à une pression continue, des reproches incessants, des ordres et des contre-ordres dans l'intention de diviser les équipes ». Ceci s'est traduit, en ce qui concerne le plaignant, par sa mise à l'écart, une absence de dialogue, un certain mépris affiché à son égard ... et ayant entraîné un état très dépressif.
- ▶ L'intention de nuire dans la durée n'est pas nécessaire à la caractérisation du harcèlement moral :
- ▶ La Cour de Cassation des affaires sociales par Arrêt du 13 mai 2009 (Cour de Cassation le 17 juin 2009) mentionne que les faits se sont déroulés au cours d'une très brève période (salarié mis à l'écart, rétrogradé et victime de menaces et de propos dégradants), ils rappellent que le Code du travail ne subordonne pas la reconnaissance d'un harcèlement moral à une condition de durée.

Champ d'action du CHSCT dans tous les domaines de l'organisation du travail et du management

- ▶ La mise en place d'entretiens d'évaluation entre dans le champ d'intervention du CHSCT. Ils peuvent avoir un impact sur la santé psychique selon les finalités poursuivies par la direction et les modalités de leur mise en œuvre.
- ▶ La Cour de Cassation par Arrêt du 28 novembre 2007 précise que le CHSCT doit être consulté sur la mise en place d'entretiens d'évaluation, impactant la rémunération et la carrière des salariés, en raison de « la pression psychologique » pouvant être générée et ses conséquences sur la santé mentale.
- ▶ Par contre, seuls les projets impactant les conditions doivent être soumis au CHSCT :
- ▶ La Cour de Cassation par Arrêt du 04 mai 2011, précise que tout projet marquant pour la vie de l'entreprise ne peut être regardé comme un projet important autorisant le CHSCT à recourir à un expert agréé aux frais de l'employeur. Il importe en effet que les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail soient impactées par la mesure envisagée. L'arrêt rendu porte sur l'introduction d'un nouveau logiciel informatique. La Cour affirme que « la décision d'implantation d'un logiciel informatique dont l'utilisation n'est pas de nature à modifier les conditions de santé et de sécurité des salariés ou leurs conditions de travail ».
- ▶ La Cour de Cassation par Arrêt du 04 mai 2001 dans un autre cas sur un projet informatique qui visait la réorganisation d'un service précise que ce dernier ne constitue pas un projet important justifiant le recours à l'expert « un projet de réorganisation n'ayant d'incidence ni sur la rémunération ni sur les horaires, ni sur les conditions de travail des salariés.

Risques psycho-sociaux, stress au travail... processus de reconnaissance

- ▶ Le stress reconnu comme un accident du travail :
- ▶ La Cour de Cassation par Arrêt du 15 juin 2004 déclare qu'un état de stress d'un salarié, consécutif à un choc provoqué par agression est réparé sur la base du régime entourant la réparation des AT/MP, dans la mesure où cet état de stress a été analysé comme étant la conséquence d'un accident de travail.
- ▶ Le suicide reconnu comme un accident du travail
- ▶ La Cour de Cassation par un Arrêt du 20 avril 1988 admet depuis longtemps qu'un suicide peut être considéré comme un accident du travail, suite à un suicide par absorption de cyanure à la suite de remontrances, pour autant qu'il s'agisse d'un acte effectivement lié aux conditions de travail. Le suicide sera indemnisé à ce titre sur le plan civil en qualité d'accident du travail, voire même sur-indemnisé au regard d'une éventuelle faute inexcusable de l'employeur,
- ▶ La Cour de cassation par un Arrêt du 22 février 2007 a reconnu qu'une tentative de suicide commise hors de l'entreprise pendant un arrêt de travail pouvait constituer un accident du travail. A fortiori, un suicide commis au temps et sur le lieu de travail sera présumé qualifié d'accident du travail.
- ▶ Le suicide reconnu comme maladie professionnelle :
- ▶ La Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Besançon par décision en date du 30 mars 2011 reconnaît le suicide d'un technicien de France Télécom en août 2009 (suite à une mobilité forcée sans formation et avec une lourde charge de travail) comme une maladie professionnelle.

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail

- ▶ Le 2 juillet 2008, les partenaires sociaux ont signé l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail qui transpose en droit français l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004. Un arrêté ministériel du 23 avril 2009, publié au Journal officiel du 6 mai, vient d'étendre l'accord, le rendant obligatoire à l'ensemble des entreprises relevant du commerce, de l'industrie, des services et de l'artisanat.
- ▶ L'objet de cet accord est de :
- ▶ Augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants,
- ▶ Attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
- ▶ Fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail. Son but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress mais d'aller comprendre les facteurs à l'origine du stress pour mettre en place des actions en prévention primaire.

Pour aller plus loin

Site internet du Ministère du Travail :

http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_au_travail_du_2_juillet_2008.pdf

Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail

- ▶ Le 26 mars 2010, les partenaires sociaux ont signé l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail. Un arrêté ministériel du 23 juillet 2010, publié au Journal officiel du 31 juillet 2010, vient d'étendre l'accord, le rendant obligatoire à l'ensemble des entreprises relevant du commerce, de l'industrie, des services et de l'artisanat. L'objet de cet accord est de :
- ▶ Mieux prévenir et traiter le harcèlement et la violence au travail,
- ▶ Améliorer la sensibilisation, la compréhension et la prise de conscience des employeurs, des salariés et de leurs représentants à l'égard du harcèlement et de la violence au travail afin de mieux prévenir ces phénomènes, les réduire et si possible les éliminer,
- ▶ Apporter aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants, à tous les niveaux, un cadre concret pour l'identification, la prévention et la gestion des problèmes de harcèlement et de violence au travail. Cet accord couvre la multiplicité des formes que peuvent prendre le harcèlement et la violence au travail : morale, physique ou sexuelle.

Pour aller plus loin

Site internet du ministère du Travail :

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcelement-violence-2010.pdf>

FICHE RESSOURCE N°10

OBJET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Cette fiche vous propose les références bibliographiques en lien avec le contenu de ce kit « inscrire les RPS dans le DU – comment faire ? ».

REFERENCES REGLEMENTAIRES

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

- ▶ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Que-dit-la-loi.html>
- ▶ http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_au_travail_du_2_juillet_2008.pdf
- ▶ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcelement-violence-2010.pdf>
- ▶ Circulaire N°6 DRT du 18 avril 2002 www.circulaires.gouv.fr/pdf/2009/04/cir_1951.pdf
- ▶ « Livre Blanc – stress au travail : comment l'appréhender, comment le mesurer ? », SRM Consulting, Éditions Études de Performance Sociale, 109 p., 2008.

REFERENCES SUR LA PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET LE DOCUMENT UNIQUE

- ▶ « Agir sur... La prévention des risques professionnels », Éditions du réseau Anact-Aract, 111 p., avril 2009.
- ▶ « Le point sur... La prévention des risques professionnels : Du Document Unique d'évaluation au projet d'établissement », Éditions du réseau Anact-Aract, 6 p. décembre 2004.
- ▶ Travail et Changement « Unité de travail une méthode pour évaluer tous les risques professionnels », N°310, Éditions du réseau Anact-Aract, 16 p., octobre 2006
- ▶ Le guide fédérateur de l'État et les organismes de prévention, sur la démarche de prévention des risques professionnels « Évaluer pour prévenir-Comprendre pour agir » édité par le ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité en mars 2003, diffusé sous les références INRS ED 893 et MSA, réf. 10521
- ▶ Dossier du réseau Anact-Aract (disponible sur internet) : Prévention des risques professionnels : <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/prevention-des-risques>
- ▶ « Document Unique : comment définir les unités de travail ? », réseau Anact-Aract, http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=18595560

REFERENCES ANACT SUR LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

- ▶ « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail », B. SAHLER et all., Éditions du réseau Anact-Aract, 268 p., 2007.
- ▶ « Le point sur... La prévention du stress et des risques psycho-sociaux », Éditions du réseau Anact-Aract, 6 p., juin 2009.
- ▶ Travail et Changement « Agir sur le stress et les risques psychosociaux », N°318, Éditions du réseau Anact-Aract, 20 p., avril 2008.
- ▶ Travail et Changement « Risques psycho-sociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation », N°332, Éditions du réseau Anact-Aract, 16 p., juillet/août 2010.
- ▶ Études et Documents « Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail », Éditions du réseau Anact-Aract, 106 p., 2008.
- ▶ Dossier du réseau Anact-Aract (disponible sur internet) : Prévention des risques psycho-sociaux : <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/prevention-des-risques>
- ▶ Site internet Anact : <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/>

RESEAU ANACT-ARACT

- ▶ « Stress au travail et RPS : de quoi parle-t-on ? », Aract Picardie, <http://www.cestp.aract.fr/e-learning>
- ▶ Kit de sensibilisation « stress au travail : ne laissez pas le malaise s'installer », Aract Haute-Normandie, <http://www.haute-normandie.aract.fr/#/documentation-et-outils/entry-81-kit-de-sens>
- ▶ « QuizzOstress », Aract Haute-Normandie, <http://www.haute-normandie.aract.fr/#/annuaire/entry-122-quizzostress.html>
- ▶ « EVLIE, une méthode de diagnostic et de prévention des RPS », Aract Martinique, http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=5137279
- ▶ Film « Prévenir les RPS – les entreprises agissent, les acteurs s'expriment », Aract Aquitaine, 2009

AUTRES

- ▶ Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé : Dossier sur « Les risques psychosociaux », <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>
- ▶ « D'une maison à l'autre : risques professionnels et aide à domicile », DVD Vidéo réf. DV0346 - Producteur : Tulipes & Cie (2005) - diffuseur : INRS
- ▶ « J'ai mal au travail : stress, harcèlement moral et violence », DVD Vidéo réf. DV0327 - Producteur : Les films Grain de sable (2004) - diffuseur : INRS



Le réseau Anact-Aract lance le premier jeu de la gamme « Travail & Réalités ». Un jeu pour retrouver le plaisir de parler du travail et de construire ensemble des solutions.

La gamme de jeu « Travail & Réalités » permet de mettre en œuvre dans l'entreprise, par la ludo-pédagogie, des méthodes éprouvées par le réseau Anact-Aract afin d'améliorer les conditions de travail.

En effet, la modalité ludique présente de nombreux avantages :

- Favoriser la participation du plus grand nombre ;
- Créer du collectif ;
- Faciliter l'appropriation : le joueur est acteur de la démarche ;
- Aborder plus facilement des situations difficiles ;
- Partager les mêmes représentations d'un sujet, condition nécessaire au dialogue social.

« Les RPS dans le DU » est le premier de la gamme, il est conçu pour :

- Aider à surmonter les appréhensions sur les RPS ;
- Acquérir la démarche situation-problème ;
- Intégrer vos situations dans le jeu ;
- Élaborer des pistes d'action pour prévenir les RPS.

[Pour en savoir plus sur le jeu](#)