

kit

méthodologique
& technique

> 5 ÉTAPES POUR AGIR

Mettre en place
une **démarche** de **prévention**
des **risques psychosociaux**



Agir pour la qualité de vie au travail



> Sommaire

Présentation

5 ÉTAPES POUR METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Étape 1

PRÉPARER LA DÉMARCHÉ - MOBILISER LES ACTEURS PRÉPARER LA DÉMARCHÉ - FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX

- Communiquer pour lancer la démarche
- Acteurs de la démarche
- Indicateurs d'impacts

Étape 2

REPÉRER ET ÉVALUER - REPÉRER DES SITUATIONS-PROBLÈME REPÉRER ET ÉVALUER - ANALYSER LES SITUATIONS-PROBLÈME REPÉRER ET ÉVALUER - ESTIMER LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- Grille de questionnement
- Conduite d'entretiens
- Grille d'analyse
- Animation d'un groupe de travail
- Estimation des risques psychosociaux

Étape 3

ÉLABORER UN PROGRAMME DE PRÉVENTION

- Actions de prévention des risques psychosociaux

Étape 4

PILOTER ET SUIVRE LA PRÉVENTION

- Suivi des actions de prévention

Étape 5

ÉVALUER ET RÉALISER LA DÉMARCHÉ

- Communiquer en fin de démarche
- Prise en compte des situations avérées

Ressources

RÉFÉRENCES RÉGLEMENTAIRES LEXIQUE CAS D'ENTREPRISES



SOMMAIRE



EN GRAS : FICHES ÉTAPES
En italique : fiches outils

➤ 5 étapes pour mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux

PRÉSENTATION DU KIT MÉTHODOLOGIQUE ET TECHNIQUE : _____

• Stress, violence, harcèlement, souffrance, mal-être... tous ces termes lorsqu'ils sont exprimés sur le lieu de travail évoquent la notion de risques psychosociaux (RPS). Le rapport d'un collège d'expertise présidé par Michel GOLLAC définit les RPS comme « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». Il en ressort que l'impact des risques psychosociaux va au-delà des atteintes mentales et physiques sur les individus et a des répercussions sur les relations au travail et sur le travail ; et par conséquent sur la performance de l'entreprise.

• Tous les établissements et tous les travailleurs sont donc concernés par ces risques psychosociaux. Dès lors il est impératif d'agir pour les identifier et les évaluer afin de mettre en place des actions pour les prévenir. La mise en place d'une démarche de prévention des RPS au sein des établissements doit permettre de répondre aux enjeux suivants :

- **humains** : le respect et la préservation de l'intégrité physique et mentale des travailleurs, l'épanouissement au travail, la reconnaissance et le développement des compétences...

- **sociaux** : la diminution des conflits, l'amélioration des relations sociales et du climat social, la restauration de l'entraide, la coopération entre collègues et d'un climat de confiance...

- **organisationnels** : l'optimisation des processus de production, la clarification des rôles de chacun, l'amélioration des processus de communication interne, l'anticipation des changements...

- **économiques** : la diminution des coûts induits sur la productivité, la qualité, l'absentéisme... et l'augmentation de la performance...

- **à minima juridiques** : la réponse à l'obligation de résultat en matière de sécurité qui incombe à l'employeur, la préservation des poursuites juridiques.

Pour mettre en œuvre cette démarche de prévention des RPS, il faut à la fois engager une conduite de projet et avoir des outils pour mettre en œuvre les différentes étapes. Ce kit tente d'y répondre en vous apportant à la fois de la méthodologie et des outils pour déployer une telle démarche.



Depuis de nombreuses années, l'ARACT Poitou-Charentes intervient auprès des entreprises de tout secteur d'activité, privées comme publiques, sur cette problématique des RPS, dans le respect du cadre conceptuel et méthodologique des travaux développés par le réseau ANACT. Dans toutes les démarches conduites, l'ARACT Poitou-Charentes favorise la concertation et la participation des salariés pour garantir une prise en compte des situations réellement vécues au quotidien.

Le kit a été élaboré à partir de ces nombreux retours d'expériences et des différentes publications du réseau ANACT.

L'approche développée vise à répondre à l'ensemble des enjeux précédemment cités. Elle favorise la concertation sur le travail pour résoudre les dysfonctionnements et les difficultés spécifiques de l'entreprise qui engendrent des situations d'impasse, de débordement ou de conflit.

Elle permet également de :

- **développer** une approche large des risques psychosociaux en faisant du lien entre la santé des individus, les relations collectives et le travail,
- **dépasser** l'approche individuelle pour agir sur une dimension plus collective,
- **identifier** ainsi les causes organisationnelles des difficultés rencontrées afin d'agir en prévention primaire,
- **faire du lien** avec la prévention secondaire et tertiaire nécessaire en cas de situation de souffrance avérée,
- **mettre en évidence** les liens et interactions entre les différents services et les différents métiers de l'entreprise,
- **inscrire les résultats** de l'évaluation des risques psychosociaux dans le document unique d'évaluation des risques (DUER) de l'entreprise et dans son programme annuel de prévention des risques professionnels.

Pour que la démarche de prévention des RPS proposée aboutisse, il est conseillé d'être vigilant sur les aspects suivants :

- **s'assurer** un réel engagement des différents acteurs qui seront mobilisés (direction, encadrement, instances représentatives du personnel, salariés...),
- **obtenir un accord social** sur la démarche pour faciliter la mise en œuvre de la démarche et des pistes d'actions et pour garantir une analyse/évaluation qui tienne compte des enjeux de chacun,
- **faire du lien** entre les enjeux stratégiques de l'entreprise et la régulation de l'activité en matière de prévention des RPS pour privilégier des actions sur le domaine organisationnel,
- **conduire la démarche** en mettant en œuvre une véritable conduite de projet (avec un chef de projet, un calendrier, des objectifs, des enjeux, des points étapes...).

Ce kit est structuré dans le respect des 5 étapes d'une démarche de prévention des risques professionnels (circulaire DRT du 18/04/2002) avec :

- **des fiches explicatives** sur la manière de mettre en place chaque étape,
- **des fiches outils** qui donnent des clés et des illustrations pour faciliter cette mise en place,
- **une partie ressources** avec des références réglementaires, un lexique et des cas d'entreprise.



PRÉSENTATION

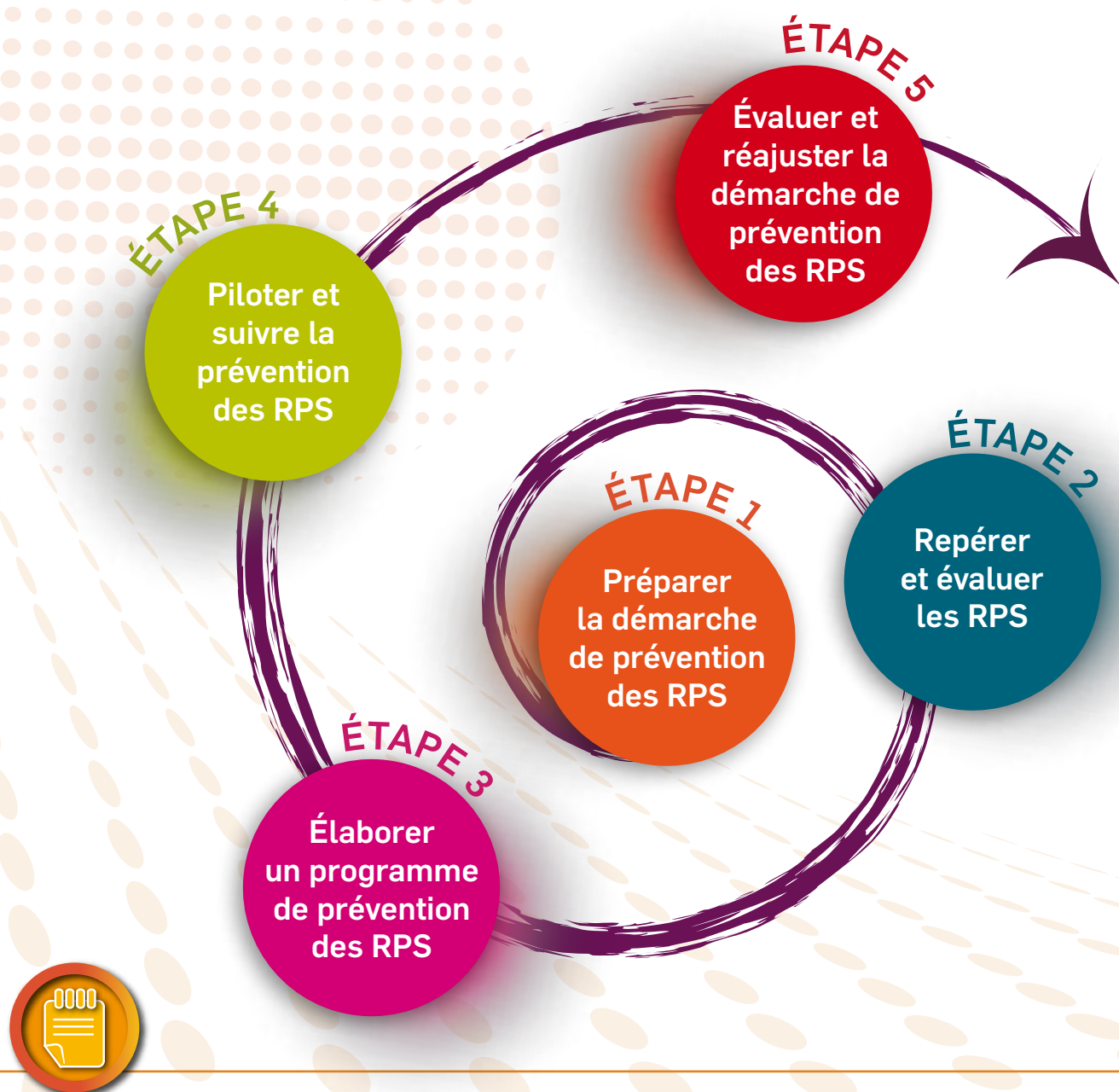


5 étapes pour agir
Mettre en place une démarche
de prévention des risques
psychosociaux



OBJECTIF

Mettre en place une conduite de projet afin de mener une démarche d'évaluation des RPS centrée sur l'organisation concrète de l'établissement et l'activité réelle de travail des salariés.



La démarche proposée est conforme aux **5 étapes de la prévention** issue de la circulaire n°6 DRT du 18 avril 2002 sur la démarche de prévention des risques professionnels. La méthode proposée permet à l'entreprise d'inscrire les risques psychosociaux dans sa démarche générale de prévention des risques professionnels, donc dans son document unique d'évaluation des risques (DUER).

LA DÉMARCHE



> Étape 1

Préparer la démarche de prévention des RPS

Mobiliser les acteurs
Faire un état des lieux

Étape 1 : Préparer la démarche Mobiliser les acteurs

ACTEURS CONCERNÉS



Groupe
de travail



Comité de
pilotage



Chef de
projet

OBJECTIF

Officialiser, cadrer et
lancer la démarche.

Identifier les acteurs

- Nommer un chef de projet.
- Constituer un comité de pilotage paritaire.
- Identifier les acteurs à associer dans le (ou les) groupe(s) de travail.

Sensibiliser et former les acteurs

- Sensibiliser à la démarche de prévention des RPS tous les acteurs impliqués dans le projet.
- Former à la méthodologie d'analyse et d'évaluation les membres du (ou des) groupe(s) de travail.

Définir les enjeux de la démarche et son cadrage

- Identifier, partager et valider les enjeux de la démarche en comité de pilotage.
- Ne pas se limiter aux enjeux immédiats mais réfléchir aussi aux enjeux pour demain.
- Se mettre d'accord sur les grandes orientations du projet (calendrier, acteurs, règles de fonctionnement, points d'étapes, livrables...).

Communiquer sur la démarche

- Définir en amont les modalités de communication.
- Élaborer le plan de communication.
- S'assurer que l'encadrement et les salariés sont informés de la démarche.

ACTEURS MOBILISÉS

La sensibilisation des membres du comité de pilotage doit permettre de :

- partager un langage commun,
- exprimer les enjeux de chacun,
- valider la cohérence de la démarche avec les objectifs de l'entreprise,
- identifier les critères pour choisir les membres du groupe de travail.

La formation des membres du (ou des) groupe(s) de travail doit leur permettre de :

- s'approprier la méthodologie et les outils d'analyse et d'évaluation,
- être en capacité de mettre en œuvre les étapes d'évaluation des risques et d'élaboration du programme d'actions.



ÉTAPE 1





Précautions :

Apporter une attention particulière au choix des acteurs pour garantir la légitimité de la démarche. Veiller notamment à avoir une représentativité de tous les métiers et toutes les fonctions de l'entreprise.

LES ACTEURS DE L'ÉTABLISSEMENT CONCERNÉS PAR LA DÉMARCHE

FONCTION	RÔLE	QUI ?
 Comité de pilotage	• Définir le projet, engager et suivre la démarche • Mobiliser les acteurs et nommer le chef de projet • Prendre les décisions en validant l'état des lieux, l'évaluation des risques et le programme d'actions • Piloter la mise en œuvre des actions • Évaluer la démarche • Donner les moyens au(x) groupe(s) de travail • Communiquer sur la démarche • Être garant de la réussite de la démarche	• Représentant(s) de la direction : directeur, membres du comité de direction... • + Représentant(s) du personnel : DS, DP, CE, CHSCT • + Chef(s) de projet • + (éventuellement) Personnes aux compétences spécifiques : médecin du travail, infirmière, animateur sécurité/prévention, cadres, encadrement intermédiaire...
 Chef de projet	• Animer et mettre en œuvre toutes les étapes de la démarche par délégation de la direction • Être garant de la méthode • Animer le(s) groupe(s) de travail • Être l'interlocuteur des différents acteurs • S'assurer de la mise en œuvre des décisions • Animer les actions d'information et de formation • Assurer la logistique et la coordination de la démarche	• Personne en charge des ressources humaines (DRH ou RRH par exemple) • et/ou Personne en charge du document unique (animateur santé-sécurité par exemple)
 Groupe(s) de travail	• Évaluer les risques psychosociaux • Proposer et hiérarchiser les actions de prévention	• Représentants de salariés de différents métiers et niveaux hiérarchiques • + Chef(s) de projet • + (éventuellement) Représentants du personnel, médecin du travail...



Dans certains établissements :

- Le **pilotage** qui incombe à l'employeur peut être différencié du suivi paritaire,
- Un **groupe projet**, en charge de la mise en œuvre sur toute l'entreprise, peut être créé pour superviser des groupes de travail à champs d'actions plus restreints.

ÉTAPE 1



Étape 1 : Préparer la démarche Faire un état des lieux

ACTEURS
CONCERNÉS



Comité de
pilotage



Chef de
projet

OBJECTIF

Identifier les périmètres
à investiguer et/ou
les populations prioritaires.

Identifier des données
à recueillir

- Recueillir les indicateurs quantitatifs et qualitatifs disponibles et regarder leur pertinence.
- Aller chercher les résultats d'enquêtes, des comptes-rendus sur le sujet des risques psychosociaux.

Analyser les données
recueillies

- Repérer les évolutions et tendances.
- Tenir compte du contexte général de l'entreprise et des enjeux fixés préalablement.

Valider les données

**PRIORITÉS D'ANALYSE
DÉFINIES**



Dans la mesure du possible, l'état des lieux s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives pré-existantes dans l'entreprise.

ÉTAPE 1



LES DIFFÉRENTES DONNÉES PERMETTANT D'EFFECTUER L'ÉTAT DES LIEUX

DONNÉES SANTÉ SÉCURITÉ

accidentologie, situations graves ou dégradées, pathologies, consultations médicales, restrictions d'aptitudes, maladies professionnelles, accidents du travail, plaintes...

DONNÉES RESSOURCES HUMAINES

effectifs, personnel, mouvement du personnel, compétences du personnel, rémunération, temps de travail,...

DONNÉES SUR LES RELATIONS SOCIALES

dialogue social institutionnel, communication interne, climat social,...

DONNÉES SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

activité de l'entreprise, contexte socio-économique de l'entreprise, organisation du travail,...

ÉTAT DES LIEUX RPS

Précautions :

Privilégier un nombre restreint de données pertinentes, exploitables et faciles à suivre. Ne pas accumuler une multitude de données difficiles à analyser et à recueillir.



Les données analysées lors de cette étape seront réutilisées par la suite pour évaluer la démarche (étape 5).

ÉTAPE 1



Étape 1 : Préparer la démarche Mobiliser les acteurs



Communiquer pour lancer la démarche

- ➔ La communication interne est indispensable pour assurer la réussite du projet et donner de la légitimité aux différents acteurs impliqués dans la démarche.
- ➔ Cette fiche apporte des indications sur la construction d'un plan de communication et les supports de communication. Elle donne des exemples sur les acteurs qui communiquent, leurs cibles, les objectifs et le contenu de la communication.

LA CONSTRUCTION D'UN PLAN DE COMMUNICATION POUR LANCER LA DÉMARCHE

ÉTAPES	POURQUOI ?	LES QUESTIONS À SE POSER ?
Définir les objectifs de la communication	Pour éviter de perdre du sens sur le message à faire passer.	• Quels buts nous souhaitons atteindre ? - faire passer un message, - stimuler un comportement, - débloquer des résistances, - faire adhérer.
Repérer les ressources et les contraintes	Pour construire un cadre de la démarche de communication.	• Quel est le budget dont nous disposons ? • Combien de temps pouvons-nous y consacrer ? • Sur l'aide de qui pouvons-nous compter ? • Quels sont les moyens et supports disponibles ? • Quelles sont les éventuelles contraintes ?
Analyser les « groupes cibles »	Pour identifier précisément les acteurs à informer, sensibiliser et/ou mobiliser.	• Y a-t-il plusieurs « groupes cibles » ? • Qu'attendons-nous d'eux ? - qu'ils soient informés, - qu'ils comprennent le projet, - qu'ils soient convaincus, - qu'ils collaborent, - qu'ils soient en capacité de convaincre les autres. • Quelles sont leurs principales préoccupations et réticences ?
Construire les messages à transmettre	Pour avoir un message adapté au « groupe cible » et à l'objectif à atteindre.	• Quel est le contenu de la communication par « groupe cible » ? • Le message peut-il être entendu/compris par le « groupe cible » ? • Le message cadre-t-il avec nos objectifs ? • Les différents messages sont-ils cohérents entre eux ? • Quel est le meilleur support au regard du « groupe cible » et du message à faire passer ?
Planifier et organiser la communication	Pour construire le plan de communication.	• À quel moment est-il nécessaire de communiquer ? • Quel est le contenu de l'action de communication ? • Quelle méthode de communication devons-nous utiliser ? • Qui doit transmettre le message ? • Combien de fois cette action de communication sera répétée ? • Quel matériel sera nécessaire ? • Qui est en charge de la réalisation de l'action ? •auprès de qui ?

LES TYPES DE SUPPORTS DE COMMUNICATION

TYPES DE SUPPORTS DE COMMUNICATION	EXEMPLES DE SUPPORTS DE COMMUNICATION	OBJECTIFS	POINTS DE VIGILANCE
Réunions institutionnelles	• Réunions des instances DP, CHSCT, CE	• Convaincre : pour faire passer des messages complexes et donner de la légitimité institutionnelle à la démarche.	• Maîtriser les techniques d'animation. • Maîtriser le discours dans ces instances. • Animer et faciliter les échanges.
Réunions	• Réunions d'équipe • Réunions d'encadrement • Réunions de debriefing	• Convaincre : pour faire passer des messages complexes.	• Maîtriser les techniques d'animation.
Événements	• Réunions annuelles • Remise d'un prix	• Valoriser : pour lancer de manière très officielle la démarche à travers un message simple afin de lui donner un aspect stratégique.	• Maîtriser les techniques de communication : message clair, adapté à la cible. • S'assurer de la légitimité de présenter cette démarche au cours de l'événement en question.
Écrits	• Lettres mensuelles • Notes d'information	• Informier : pour faire passer des messages simples et informatifs afin que chacun ait connaissance de la démarche.	• Maîtriser les techniques de communication : message clair, adapté à la cible. • Assurer un suivi des documents diffusés.
Affichage	• Panneaux réglementaires ou pas	• Informier : pour faire passer des messages très simples et informatifs afin que chacun ait connaissance de la démarche.	• Maîtriser les techniques de communication : message clair, adapté à la cible. • S'assurer que tout le monde ait accès à l'affichage et le consulte.

Étape 1 : Préparer la démarche Mobiliser les acteurs



Communiquer pour lancer la démarche (suite...)

DES EXEMPLES DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RPS

QUI COMMUNIQUE ?	VERS QUI ?	DANS QUEL BUT ?	SUR QUOI ?
Employeur	Instances représentatives du personnel (CHSCT, CE, DP)	- Recueillir leur avis et lancer la démarche. - Constituer le comité de pilotage. - Valider et mandater un ou des groupe(s) de travail.	- Conduite de la démarche de prévention des RPS. - Objectifs et enjeux de la démarche. - Calendrier prévisionnel. - Implication des différents acteurs et leurs rôles.
Employeur	Acteurs de l'établissement : animateur sécurité, animateur ressources humaines, médecin du travail, infirmière...	- Mobiliser ces acteurs dans la démarche. - Inscrire la démarche dans les missions de ces acteurs.	- Conduite de la démarche de prévention des RPS. - Objectifs de la démarche. - Méthode d'analyse des RPS. - Calendrier prévisionnel. - Attentes vis-à-vis de leur implication dans la démarche.
Employeur et/ou chef de projet	Encadrement	- Rassurer l'encadrement sur la démarche (la non stigmatisation de l'encadrement) et la confidentialité des données. - Laisser la possibilité d'anticiper les absences liées à la mobilisation des membres du groupe de travail et des salariés.	- Objectifs succincts de la démarche et de la méthode d'analyse des RPS. - Calendrier prévisionnel. - Mobilisation de l'ensemble des salariés qui est attendue. - Déroulé du recueil d'informations.
Encadrement avec le soutien du chef de projet	Salariés	- Rassurer sur la confidentialité des données qui seront recueillies. - Participer à la démarche.	- Objectifs succincts de la démarche. - Calendrier prévisionnel. - Participation attendue. - Information sur le déroulé du recueil d'informations.
Instances représentatives du personnel (IRP) : CHSCT, CE, DP	Salariés	Rassurer sur la démarche.	- Rôle et implication des IRP dans la démarche. - Enjeux des IRP par rapport à la démarche.



La communication interne ne se limite pas à lancer la démarche, elle doit être conduite tout au long de la démarche et en clôture de démarche (cf étape 5 - Fiche outil : « Communiquer pour clôturer la démarche »).

ÉTAPE 1



Étape 1 : Préparer la démarche Mobiliser les acteurs



Acteurs de la démarche

- ➔ Le choix des acteurs mobilisés dans le cadre de la démarche est fondamental pour garantir sa réussite et lui donner toute sa légitimité.
- ➔ Cette fiche apporte des indications pour bien choisir le chef de projet et constituer de manière la plus pertinente possible le comité de pilotage et le (ou les) groupe(s) de travail. Elle comporte également un exemple de charte d'engagement d'un groupe de travail.

LE CHEF DE PROJET

ACTEURS	CARACTÉRISTIQUES	CONDITIONS DE SUCCÈS
• Personne en charge des ressources humaines (DRH ou RRH par exemple) • et/ou Personne en charge du document unique (animateur santé-sécurité par exemple)	• Connaissance du DUER et de l'organisation globale de l'établissement. • Capacité à mobiliser, à expliquer la démarche et ses objectifs. • Capacité à prendre du recul et parler à la place des autres. • Capacité d'analyse et d'esprit de synthèse. • Capacité à animer et mobiliser un groupe de travail. • Capacité à formaliser par écrit.	• Personne mandatée, positionnée et légitime vis-à-vis de la direction et des membres du groupe de travail. • Personne qui dynamise le groupe de travail et le fédère. • Personne garante d'une posture de bienveillance et de non jugement. • Personne garante du cadre. • Personne qui instaure au sein du groupe de travail un mode de prise de décision collectif, efficace et fédérateur. • Personne qui facilite la prise de hauteur. • Personne qui maintient un climat relationnel constructif.

LE GROUPE DE TRAVAIL

MEMBRES GROUPE DE TRAVAIL	CARACTÉRISTIQUES	CONDITIONS DE SUCCÈS
• Représentants de salariés de différents métiers et niveaux hiérarchiques • + Chef(s) de projet • (éventuellement) Représentants du personnel, médecin du travail...	• Connaissance du métier et de l'organisation de leur service. • Capacité à mobiliser, à expliquer la démarche et ses objectifs. • Capacité à conduire des entretiens. • Capacité à prendre du recul et à parler à la place des autres. • Capacité d'analyse et d'esprit de synthèse.	• Groupe mandaté, positionné et visible. • Groupe avec des moyens (planning, rythme, ressources). • Membres du groupe impliqués et assidus. • Groupe avec des règles de fonctionnement actées et rappelées. • Membres du groupe formés à la démarche. • Groupe pérennisé dans le temps.

LE COMITÉ DE PILOTAGE

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE	INTÉRÊTS	CONDITIONS DE SUCCÈS
Représentants de la direction : chef d'établissement, directeur, gérant...	- Assurer la participation du responsable juridique de la démarche de prévention de l'établissement. - Apporter le point de vue de la direction. - Donner de la légitimité à la démarche.	- Soutenir le chef de projet et le groupe de travail tout au long de la démarche. - Avoir une délégation claire en termes de prise de décisions. - Distinguer le comité de pilotage des autres lieux de négociations sociales.
Représentants de l'encadrement : responsable de production, directeur financier...	- Apporter le point de vue de l'encadrement. - Garantir la faisabilité de la mise en œuvre de la démarche puis du programme d'actions de prévention.	- Avoir une légitimité représentative par rapport au reste du personnel encadrant. - Ne pas se sentir stigmatiser par la démarche.
Instances représentatives du personnel (IRP) : délégués syndicaux (DS), élus comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), délégués du personnel (DP), élus comité d'entreprise (CE)	- Faire de la prévention des RPS une démarche paritaire. - Apporter le point de vue des élus et/ou des organisations syndicales. - CHSCT : champ de compétences sur les questions de conditions de travail et donc des RPS. - DP : mission du CHSCT en l'absence de CHSCT. - DS : négocie des accords notamment sur pénibilité et RPS. - CE : dans des établissements en difficultés ou en fortes mutations, le CE peut être amené à traiter des questions de RPS.	- Avoir une volonté de travailler dans le cadre d'un dialogue social constructif. - Distinguer le comité de pilotage des autres lieux de négociations sociales.
Personnes à compétences spécifiques : médecin du travail, infirmière, animateur sécurité, ressources humaines	- Apporter de l'expertise technique sur les questions en lien avec les RPS. - Apporter des éléments pour valider les enjeux de la démarche notamment en tant que détenteur de données sur les indicateurs d'impacts.	- Apporter des éléments avec une vision collective et non individuelle des difficultés rencontrées par le personnel. - Ne pas confondre le comité de pilotage avec un lieu de travail et d'analyse : c'est un lieu de prise de décisions.
Chef(s) de projet	- Faire du lien entre le groupe de travail et le comité de pilotage. - Rapporter les travaux du groupe de travail.	- Être écouté en tant que porte-parole du groupe de travail et non au titre de sa fonction. - Adopter une posture d'équidistance entre ses missions d'animateur du groupe de travail et sa participation au comité de pilotage.

suite....

ÉTAPE 1

Étape 1 : Préparer la démarche Mobiliser les acteurs



Acteurs de la démarche (suite...)

UN EXEMPLE DE CHARTE D'ENGAGEMENT D'UN GROUPE DE TRAVAIL SUR LA PRÉVENTION DES RPS

I/ Contexte de la charte

La présente charte s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'une démarche participative de prévention des risques psychosociaux. Cette dernière s'appuie sur une méthodologie de repérage et d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux.

L'objet de cette charte d'engagement est de définir et de clarifier les devoirs et les responsabilités des membres du groupe de travail (à l'égard des personnes rencontrées dans le cadre du recueil d'informations sur le terrain et lors des travaux en groupe).

L'objectif est de pouvoir communiquer aux salariés et à la direction, la charte d'engagement en tant que gage de la qualité de la démarche de prévention des risques psychosociaux.

II/ Engagements des membres du groupe de travail

Rigueur

Dans cet objectif, les membres du groupe de travail s'engagent à réaliser avec sérieux et rigueur :

- le recueil d'informations sur le terrain à travers des entretiens individuels auprès de leurs collègues,
- l'analyse et l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux afin d'établir un programme d'actions de prévention à soumettre au comité de pilotage.

Responsabilité et transparence

Les règles de fonctionnement du groupe de travail ainsi que les consignes pour mener les entretiens devront être respectées et rappelées systématiquement en début de réunions et d'entretiens auprès des salariés.

Confidentialité et loyauté

Les membres du groupe de travail s'engagent à ne pas divulguer à des tiers les propos et les situations individuelles évoquées.

Seul le contenu anonyme des entretiens à des fins d'exploitation et d'analyse sera porté à la connaissance de l'ensemble des membres du groupe de travail.

Seules les personnes en danger pourront éventuellement être signalées et mises en relation avec le médecin du travail après avoir obtenu leur accord.

Respect

Les membres du groupe de travail s'engagent à mettre en œuvre une écoute qui respecte les différents points de vue sans porter de jugement.

Assiduité et intégrité

Les membres du groupe de travail s'engagent à participer pleinement et activement à chaque séance de travail.

Les membres du groupe de travail s'engagent à ne rien transmettre individuellement de l'avancement des travaux sans l'accord concerté de l'ensemble des membres du groupe.

III/ Signature des membres du groupe de travail



La charte d'engagement crédibilise le groupe de travail et rassure ses membres et ses interlocuteurs. Elle devient un véritable outil de cohésion pour le groupe de travail.

Étape 1 : Préparer la démarche Faire un état des lieux



Indicateurs d'impacts

- Les indicateurs d'impacts permettent de dresser un état des lieux en matière de RPS et de prioriser ainsi des périmètres et/ou des populations.
- Cette fiche apporte des indications sur les différentes catégories d'indicateurs en précisant les endroits où ils sont disponibles, et en donnant des exemples.

DES EXEMPLES D'INDICATEURS À RECUEILLIR

CATÉGORIES D'INDICATEURS	ÉLÉMENTS À REGARDER	EXEMPLES INDICATEURS
RESSOURCES HUMAINES : service ressources humaines (bilan social, feuilles de paie, déclaration annuelle, rapport de situation comparée femmes/hommes...)	Population des salariés	- Ancienneté (par poste, par secteur, la plus élevée, la moins élevée...). - Pyramide des âges (par poste, par secteur, par fonction hiérarchique, par sexe...). - Recours à du personnel extérieur (intérimaires, stagiaires...). - Recrutement (nombre de postes non pourvus...).
	Mouvement des salariés	- Taux de rotation (différence entre le nombre de personnes entrées par rapport au nombre de personnes sorties...). - Causes des départs (démissions, licenciements, départs en retraite, mutations, invalidité-décès...).
	Compétences des salariés	- Formation (nombre d'heures global, nombre de salariés formés...). - Carrière (nombre de promotions internes par rapport à celles externes...).
	Rémunération	- Salaires (salaires moyens, écart-type, nombre de primes...). - Modes de rémunération (part variable de salaire, critères de rendement et de qualité...).
	Temps de travail	- Absentéisme (répartition, nombre de jours d'absences, types d'absences, période des absences...). - Durée de travail (nombre de jours travaillés par salarié, nombre de jours de congés pris par rapport à ceux disponibles...).
SANTÉ SÉCURITÉ : services ressources humaines (bilan social, rapport annuel CHSCT...), service prévention/sécurité (bilan d'activité, suivi d'indicateurs...), service de santé au travail (rapport médecin du travail, fiche d'entreprise...)	Accidentologie	- Accidents du travail (fréquence, gravité, causes...). - Maladies professionnelles (nombre de déclarations de TMS, nombre de reconnaissances, nombre de maladies à caractère professionnel...).
	Situations graves ou dégradées	- Suicides (nombre de tentatives, nombre d'alertes, nombre de suicides...). - Harcèlement (nombre de plaintes, nombre d'actes...). - Violence (nombre d'actes de violences verbales, physiques, internes, externes...).
	Pathologies	- Stress chronique (nombre de salariés souffrant de troubles du sommeil, de problèmes digestifs, nombre de malaises sur le lieu de travail, nombre de crises de larmes...). - Pathologies physiques (nombre de salariés hypertendus, avec des TMS, infections à répétitions, dermatoses...).
	Consultations médicales	- Visites (nombre de visites médicales sur demande, nombre de passages à l'infirmerie...). - Orientations médicales (nombre d'orientations vers des médecins spécialisés...).
	Restrictions d'activité	- Inaptitudes (nombre d'inaptitudes totales, partielles...). - Aménagements de postes (nombre de postes de travail aménagés, types d'aménagements...).

ÉTAPE 1



CATÉGORIES D'INDICATEURS	ÉLÉMENTS À REGARDER	EXEMPLES INDICATEURS
Relations sociales : service ressources humaines (bilan social, protocole d'accord...), instances représentatives du personnel (compte-rendus, rapport annuel d'activité, notes internes...)	Dialogue social institutionnel	• Instances représentatives du personnel (nombre d'heures de délégation utilisées, participation aux élections, nombre d'accords signés...). • Mobilisation du CHSCT (nombre réunions extraordinaires, nombre d'enquêtes, nombre d'expertises...).
	Communication interne	• Réunions d'informations (nombre de réunions, taux de participation, taux d'annulation...).
	Climat social	• Procédures judiciaires en cours (nombre de procédures judiciaires, nombre de mises en demeure...). • Grèves (nombre de jours de grève, fréquence...). • Actes de malveillance ou de violence (matériel dégradé, vol de matériel, nombre de plaintes pour violences verbales ou physiques...). • Sanctions disciplinaires (nombre de sanctions...).
Fonctionnement de l'établissement : service de production (bilan d'activité, objectifs annuels...) et direction (projet d'établissement, bilan d'activité...)	Activité de l'établissement	• Productivité (nombre de produits par jours, par personne...). • Qualité des produits (nombre de réclamations clients...).
	Contexte socio-économiques de l'établissement	• Données économiques (chiffre d'affaires, bénéfices, plans sociaux...). • Structuration de l'établissement (nombre de rachats-fusions-restructurations...).
	Organisation du travail	• Gestion de la production (flux tendus, nombre de stocks, délais de planification...). • Pauses (temps de pauses, nombre de pauses, possibilité de prendre des pauses non prévues...). • Contrôle du travail (temps de vidéo-surveillance, nombre de personnes au contrôle, types de contrôles...).

Les indicateurs doivent faire l'objet d'une analyse afin de leur donner du sens et sont spécifiques à chaque établissement.

- Il est important de regarder leur **évolution dans le temps** pour identifier une éventuelle dégradation qui doit alerter l'établissement.
- Certains indicateurs peuvent faire **l'objet de croisement** avec des données par service, par secteur, par population afin de prioriser des « populations cibles ».
- Même si l'analyse des premiers indicateurs quantitatifs ne montre pas une situation dégradée, les salariés de l'établissement peuvent être exposés à des risques psychosociaux. Il convient quand même de mettre en place une démarche de prévention des RPS et de rechercher des indicateurs plus pertinents.



ÉTAPE 1



Après la qualité de vie au travail

> Étape 2

Repérer et évaluer les RPS

Repérer des situations-problème
Analyser les situations-problème
Estimer les facteurs de risques psychosociaux

Étape 2 : Repérer et évaluer Repérer des situations-problème

ACTEURS
CONCERNÉS



Chef de
projet



Groupe
de travail

OBJECTIF

Identifier des situations-problème à partir de l'expression des salariés sur les risques psychosociaux dans l'établissement.

Construire un échantillon
pour le recueil d'informations

- Identifier les personnes ou les métiers ou les fonctions ressources à interroger et/ou mobiliser.
- Tenir compte des enjeux fixés et des priorités d'analyse.

Assurer la logistique du
recueil d'informations

- Définir un cadre précis pour le recueil d'informations.
- S'assurer de l'information des salariés et de l'encadrement.

Effectuer des entretiens
individuels ou collectifs

- Identifier les situations-problème les plus pertinentes pour les salariés rencontrés.
- Recueillir des éléments sur ces situations.

**SITUATIONS-PROBLÈME
REPÉRÉES**



Être vigilant à ce que le recueil d'informations **soit représentatif** de l'ensemble des salariés (représentativité métiers, fonctions, hiérarchie...).

ÉTAPE 2





Précautions :

Il est impossible et inutile d'identifier toutes les situations-problème vécues par les salariés dans une entreprise. À partir de l'étude d'une situation-problème, la méthode proposée permet d'identifier des pistes d'actions larges permettant de remédier à un grand nombre d'autres situations-problème.

LA DÉFINITION D'UNE SITUATION-PROBLÈME

SITUATION-PROBLÈME

C'est une situation précise de travail qui engendre beaucoup de stress/tensions/mal-être conduisant à une impression de débordement, d'impasse ou de conflits.

SITUATION PRÉCISE ET CLAIREMENT DÉFINIE PAR :

- un lieu
- un temps
- des acteurs concernés
- des actions dans un contexte donné
- un ressenti négatif pour le salarié concerné
- avec des conséquences plus ou moins avérées sur les individus, les collectifs de travail et le travail



- **Une situation de travail « normale »** est toujours faite de difficultés, de tensions ou de contraintes diverses. Dans le cadre d'une situation normale (équilibrée), les tensions sont gérées au mieux par les salariés et ne génèrent pas de situation-problème.
- **La situation-problème** est une situation de travail précise. Ce n'est pas une plainte générale, un contexte global de difficultés, un problème général (de communication, de relations...), un jugement ou une évocation de mauvais comportement.

Étape 2 : Repérer et évaluer Analyser les situations-problème

ACTEURS
CONCERNÉS



Chef de
projet



Groupe
de travail



OBJECTIF

Analyser les situations-problème individuelles pour faire émerger des facteurs de risques psychosociaux plus collectifs.

Sélectionner une situation-problème à analyser

- Repérer les situations-problème les plus significatives et les plus pertinentes à analyser par le groupe de travail.
- Faire l'analyse pour chacune de ces situations-problème jugées significatives.

Analyser la situation-problème

Identifier les causes

Identifier les conséquences

Identifier les ressources

- Utiliser une grille ou un support commun pour l'analyse.
- Remplir la grille avec les premiers éléments recueillis préalablement.
- Enrichir l'analyse par des discussions au sein du groupe de travail (échanger sur les différents points de vue sur la situation).

Passer de la situation individuelle à des situations collectives

- Prendre du recul : la situation-problème ou ses causes font-elles penser à une ou plusieurs situation(s) plus globale(s) et générique(s) (c'est-à-dire à des facteurs de risques psychosociaux).
- Élargir et compléter l'analyse sur ces facteurs de risques psychosociaux.
- Trouver un consensus sur les termes exacts pour désigner les facteurs de risques psychosociaux.

**SITUATIONS À RISQUES
PSYCHOSOCIAUX ANALYSÉES**



- **L'analyse des causes** n'est pas linéaire mais vise à identifier les facteurs qui ont ou qui auraient pu influencer la situation-problème.
- **L'identification des ressources** (disponibles ou pas, à créer ou pas et qui ont ou qui pourraient permettre de limiter certaines conséquences) est importante pour faciliter par la suite le travail sur les actions de prévention.
- Dans certaines entreprises : le terme « **facteurs de risques psychosociaux** » peut être substitué par celui de « situations à risques » ou « situations à risques psychosociaux ».

ÉTAPE 2



LE SCHÉMA D'ANALYSE

CAUSES ET RESSOURCES en lien avec

- Relations au travail
- Contexte socio-économique et les changements
- Organisation et cadre de travail
- Salariés

SITUATION-PROBLÈME

CONSÉQUENCES sur

- Résultats du travail
- Relations collectives
- Individus

ACTIONS DE PRÉVENTION

primaire (prévenir) ...

secondaire (protéger)

... tertiaire (réparer)

LA DÉFINITION D'UN FACTEUR DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Ce sont des situations globales et génériques concernant plusieurs personnes, qui engendrent beaucoup de stress/tensions/mal-être conduisant à une impression de débordement, d'impasse ou de conflits

SITUATIONS GLOBALES QUI :

- sont anonymes et parlent au nom d'un collectif
- sont spécifiques à l'entreprise ou à un secteur donné
- sont en lien avec un ressenti négatif pour plusieurs salariés
- engendrent des conséquences plus ou moins avérées sur les individus, les collectifs de travail et le travail



Précautions :

Passer par la situation-problème est indispensable pour identifier les facteurs de RPS en lien avec le travail réel et ne pas aller directement vers des généralités non spécifiques à l'entreprise



- **Les facteurs de risques psychosociaux** ne stigmatisent pas une personne ou des personnes en particulier. En général, ils se répètent et plusieurs salariés les ressentent de façon négative. Il est possible par la suite de l'inscrire dans le document unique d'évaluation des risques (DUER).
- **Les facteurs de risques psychosociaux** sont identifiés parmi les causes d'une situation-problème.
- **L'analyse d'une situation-problème** débouche sur l'identification d'un ou de plusieurs facteurs de risques psychosociaux.

Étape 2 : Repérer et évaluer Estimer les facteurs de risques psychosociaux

ACTEURS CONCERNÉS



Chef de
projet



Comité de
pilotage



Groupe
de travail

OBJECTIF

Estimer les facteurs de risques psychosociaux
afin de les hiérarchiser pour prioriser les actions de prévention.

Construire des critères
d'estimation des RPS

- Prendre du recul sur les modalités d'estimation des risques professionnels, et adapter les critères à la spécificité des risques psychosociaux.

Valider les critères
en comité de pilotage

Utiliser les critères pour
estimer les facteurs de
risques psychosociaux

- À travers l'estimation des risques, le groupe de travail doit chercher à identifier les facteurs de risques psychosociaux à éliminer ou à maîtriser en priorité.

**FACTEURS DE RISQUES
PSYCHOSOCIAUX ESTIMÉS
ET HIÉRARCHISÉS**

- **L'estimation des risques** permettra au comité de pilotage de s'appuyer sur des critères objectifs pour choisir parmi les actions de prévention proposées par le groupe de travail



ÉTAPE 2





Précautions :

Les critères classants sur la gravité ne doivent pas tenir compte uniquement des effets sur les individus mais permettent également d'estimer les effets sur les résultats du travail et les relations collectives.

LES CRITÈRES D'ESTIMATION DES RISQUES

TYPES DE CRITÈRES CLASSANTS	PRÉCISIONS
Effets ou gravité des conséquences	• Sur la santé des individus : arrêts maladie, dommages physiques ou psychiques... • Sur les résultats du travail : qualité, rendement, délais... • Sur les relations de travail : climat social, relations individuelles, relations entre services...
Importance et récurrence des causes	• Probabilité d'occurrence : fréquence des accidents et incidents, possibilité d'une nouvelle apparition... • Fréquence d'exposition : nombre de personnes exposées, statut des personnes exposées, spécificités des métiers exposés...
Autres critères	• Nombre de personnes impactées, • Alertes déjà signalées, • Moyens de prévention existants...



- **Les critères d'estimation des risques** doivent être en cohérence avec ceux déjà utilisés pour faciliter l'inscription des RPS dans le **document unique d'évaluation des risques** (DUER).
- L'objectif est de s'adapter au DUER existant de l'entreprise et d'intégrer les RPS dans la démarche de prévention des risques professionnels au même titre que les autres risques professionnels.

Étape 2 : Repérer et évaluer Repérer des situations-problème



Conduite d'entretiens

- La conduite d'entretiens ne doit pas s'improviser, elle doit être cadrée d'autant plus si plusieurs personnes sont amenées à faire ces entretiens. Il est alors nécessaire d'aider et d'outiller les membres du groupe de travail pour effectuer des entretiens auprès de leurs collègues (afin d'identifier les situations-problème). L'objectif est de se mettre d'accord sur la manière de conduire les entretiens.
- Cette fiche apporte des conseils pour conduire les entretiens.

QUELQUES ÉLÉMENTS POUR ENGAGER L'ENTRETIEN :

- Se présenter, en indiquant :

- l'appartenance au groupe de travail et le positionnement du groupe dans la démarche (vis-à-vis de la direction, des élus DP/CSHCT...),
- la posture en tant que membre du groupe et non pas au titre de sa profession ou de sa fonction ou de son mandat syndical,
- les missions du groupe de travail (faire l'analyse, proposer des pistes d'actions de prévention) et celles du comité de pilotage (prendre des décisions, valider un plan d'actions).

- Préciser, l'objectif des entretiens, en mentionnant :

- le panel des personnes qui seront interrogées (nombre, fonctions, services, métiers...) afin d'avoir une vision globale,
- les échanges porteront sur le travail, le but est d'agir sur les causes liées au travail et non pas de résoudre leur situation personnelle,
- que le groupe souhaite à travers ce questionnement, identifier les sources de stress/énervement/conflit dans le travail et regarder les éléments qui peuvent aider dans le travail.

- Rassurer, en informant :

- sur la possibilité de se rétracter ou de compléter cet échange par la suite,
- sur l'anonymat des données récoltées, qui seront utilisées uniquement par le groupe de travail pour alimenter le travail d'analyse,
- que seuls les résultats de l'analyse (principaux dysfonctionnements et pistes d'actions de prévention) seront communiqués en dehors du groupe.

- Informer sur la méthode utilisée, en précisant :

- que le travail d'analyse consiste, à partir de situations de travail précises, à aller vers des pistes d'actions collectives.

QUELQUES ÉLÉMENTS, SUR LA POSTURE À ADOPTER LORS DE L'ENTRETIEN :

- Ne pas focaliser les échanges uniquement sur les problèmes, en :

- se faisant expliquer le métier et/ou le cadre de travail avant d'engager le débat sur des situations-problème,
- évitant d'insister pour trouver absolument des situations-problème. Il se peut que la personne interrogée ne rencontre pas de difficulté particulière (il est intéressant d'identifier ce qui l'aide dans son travail).

- Ne pas se positionner en aide psychologique, en :

- gérant l'entretien de façon à favoriser l'expression des faits et de leurs conséquences sur le travail, et non à entrer dans la vie et les problèmes personnels du salarié interrogé,

- écoutant mais en ramenant systématiquement les propos sur des situations de travail en posant des questions concrètes (comment ça s'est passé concrètement, à quel moment, donnez-moi des exemples...), ne pas se laisser déborder par des états de colère, d'inquiétude, de découragement, de culpabilité...

- Ne pas juger ou prendre parti, en :

- gardant un esprit de curiosité, de compréhension et en restant ouvert et serein (se servir du cadre de la grille de questionnement pour aider à se positionner),
- essayant de retranscrire les propos sans les interpréter,
- se laissant la possibilité de rediriger la personne interrogée vers un autre membre du groupe si elle se sent impliquée personnellement.

QUELQUES ÉLÉMENTS, POUR CLÔTURER L'ENTRETIEN :

- Valider les propos recueillis, en :

- relisant les notes prises afin de se faire préciser certains éléments si nécessaire,
- rappelant la possibilité de se rétracter ou de compléter cet échange par la suite (dans un certain délai).

- Remercier, en précisant :

- il y aura un retour collectif sur l'intégralité de la démarche et sur les résultats obtenus,
- les modalités de communication sur les résultats de la démarche.



Il peut être compliqué pour des personnes qui n'en ont pas l'habitude de mener des entretiens même si ces derniers font l'objet d'une **grille de questionnement semi-ouverte**. Il est alors conseillé que ces **entretiens soit menés en individuel** et que les personnes qui font les entretiens aient déjà testé la grille de questionnement avant de l'utiliser

(en se mettant à la fois dans le rôle de la personne qui interroge et de celle qui est interrogée). La formation des membres du groupe de travail doit permettre de fixer les modalités de conduite de projet, la trame de grille de questionnement et de prendre du temps pour tester la grille de questionnement.

Étape 2 : Repérer et évaluer Repérer des situations-problème



Grille de questionnement

- Une grille de questionnement semi-ouverte va permettre à l'ensemble des personnes qui conduisent les entretiens de les mener de la même manière et de recueillir le même type d'éléments.
- Cette fiche propose une trame de questions à poser pour recueillir des éléments sur une situation-problème. Elle comporte également un exemple rempli à partir du témoignage d'une assistante de direction, extrait de la vidéo de l'INRS « J'ai mal au travail ».

LES QUESTIONS À POSER POUR RECUEILLIR DES ÉLÉMENTS SUR UNE SITUATION-PROBLÈME :

Avez-vous déjà rencontré une situation-problème ? Où ? Quand ? Avec qui ?

Une situation précise de travail, où vous avez ressenti « beaucoup » de stress, de mal-être, qui conduit à une impression de débordement, d'impasse ou de conflits.

Expliquer en quelques mots cette situation et le ressenti négatif pour la personne interrogée.

Comment cette situation est arrivée ?

D'après vous, quelles sont les causes de cette situation ?

Rechercher le contexte de cette situation et des causes possibles.

Comment cette situation s'est conclue ? Quelles ont été les conséquences ?

Sur l'individu ? Sur les résultats du travail ?
Sur les relations collectives ?

Identifier les conséquences réelles et potentielles.

Y a-t-il des choses qui ont permis ou qui auraient pu permettre de limiter les conséquences de cette situation ?

Qu'est-ce qu'il aurait fallu faire pour éviter cette situation ?

Identifier les ressources existantes et des pistes d'actions de prévention.

Est-ce que ce genre de situation arrive souvent ?

Pour les mêmes raisons ?
Touchent-elles d'autres salariés ?

Trouver des éléments pour identifier des facteurs de risques psychosociaux plus globaux.

Commentaires libres

Avoir la possibilité d'inscrire des éléments qui pourront alimenter le travail d'analyse.

UN EXEMPLE D'IDENTIFICATION D'UNE SITUATION-PROBLÈME :
CAS D'UNE ASSISTANTE DE DIRECTION, EXTRAIT DE LA VIDÉO DE L'INRS « J'AI MAL AU TRAVAIL »

TYPES DE CRITÈRES CLASSANTS	RÉPONSES
Quelle est la situation-problème ? Où ? Quand ? Avec qui ? Quel ressenti négatif ?	Altercation entre l'assistante direction et le directeur marketing, pour un courrier non envoyé Où ? au bureau de l'assistante de direction. Quand ? un mercredi à 15 heures au mois d'août (en période de congés d'été). Avec qui ? l'assistante de direction et le directeur marketing (N+1). Quel ressenti négatif ? 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 trois autres N+1. Suite à l'altercation avec le directeur marketing, elle s'est sentie incomprise, et a vécu cette situation comme harcelante et injuste.
Comment cette situation est arrivée ? Quelles sont les causes de cette situation ?	L'assistante de direction devait envoyer un courrier avant 15 heures ce jour-là (heure de départ du courrier). C'était urgent pour le directeur marketing mais il 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 15 heures. Elle avait eu d'autres urgences (pour les autres directeurs) et pensait finir ce travail-là le lendemain. Le directeur marketing mécontent que son mailing ne soit pas parti lui demande de le finir immédiatement. Une altercation s'ensuit entre l'assistante de direction et le directeur marketing.
Comment cette situation s'est conclue ? Quelles ont été les conséquences ? Pour l'assistante de direction ? Sur les résultats du travail ? Sur les relations collectives ?	Pour l'assistante de direction : elle a quitté son poste de travail en lançant oralement sa démission. Elle est partie complètement perturbée et son médecin l'a mise en arrêt de travail. Elle parle aussi de : fatigue, stress, dépression, prise de médicaments, sentiment d'injustice, à terme une perte d'emploi potentielle liée à une difficulté de retravailler dans le même établissement. Sur les résultats du travail : mailing non envoyé, retard dans le travail. Sur les relations collectives : insatisfaction du directeur marketing, absence répercutée sur les autres salariés.
Y a-t-il des choses qui ont permis ou qui auraient pu permettre de limiter les conséquences de cette situation ? Qu'est-ce qu'il aurait fallu faire pour éviter cette situation ?	Ressources existantes mais non disponibles : période de congés, seule pour exercer la fonction de secrétariat (collègue absente). Actions de prévention possibles : anticipation des demandes auprès de l'assistante de direction (ne pas attendre 12 heures lorsque le courrier part plus tôt l'été), clarification des tâches prioritaires et du travail à faire, hiérarchisation des priorités entre N+1...
Est-ce que ce genre de situation arrive souvent ? Pour les mêmes raisons ? Touche-t-elle d'autres salariés ? Pour les mêmes raisons ?	Dans la vidéo, il n'existe pas de données pour répondre à cette question directement. Par contre, il est possible d'envisager que cette situation aurait très bien pu se produire avec l'autre secrétaire si c'était l'assistante de direction qui avait été en congés à ce moment-là.

Afin de **faciliter le dialogue autour de situations-problème**, il est intéressant d'introduire des questions préalables sur le contexte de la situation de travail de la personne interrogée. Ces éléments permettront également d'alimenter le travail d'analyse. Il peut être pertinent de demander à la personne interrogée :

- d'expliquer son métier,
- de préciser son ancienneté et sa formation au poste de travail occupé,
- de connaître ce qui lui plaît dans son travail et les personnes avec qui elle travaille.

ÉTAPE 2



Étape 2 : Repérer et évaluer Analyser des situations-problème



Grille d'analyse

- Une grille d'analyse va permettre au groupe de travail d'avoir une trame méthodologique pour réaliser l'analyse des situations problèmes.
- Cette fiche propose un exemple de grille d'analyse remplie à partir du témoignage d'une assistante de direction, extrait de la vidéo de l'INRS « J'ai mal au travail ».

UN EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE : CAS D'UNE ASSISTANTE DE DIRECTION, EXTRAIT DE LA VIDÉO DE L'INRS « J'AI MAL AU TRAVAIL »

Unité de travail :				Assistante de direction			
DÉCRIRE LA SITUATION-PROBLÈME							
Causes et ressources (présentes ou potentielles) en lien avec				Situation-problème	Conséquences sur		
contexte socio-économique et changements	organisation et cadre de travail	salariés concernés	relations au travail		résultats du travail	relations collectives	individus
Restructuration changement de direction ● Période de licenciements ● Nouveaux objectifs ● Evolution de l'activité	Tâches diversifiées ● Contraintes de temps ● Absence de cadrage sur les tâches prioritaires et le travail à faire	Perte de repère ● Perte de savoir-faire ● Exigence forte de qualité du travail ● Forte implication dans le travail ● Pourquoi ne pas dire non ? ● Polycompétences	Collègue en vacance (ressource potentielle) ● Turn-over de secrétaires ● Concurrence entre les managers ● Rejet des dysfonctionnements sur la secrétaire	Altercation assistante de direction avec le directeur marketing suite à un courrier non envoyé	Retards dans le travail ● Courriers non partis	Insatisfaction des directeurs ● Travail à faire par les autres	Fatigue, stress, dépression ● Prise de médicaments ● Non considération de soi ● Insatisfaction de son travail ● Sentiment d'injustice ● Perte d'emploi

La terminologie « **causes directes** » et « **causes indirectes** » introduite dans cette grille d'analyse, renvoie à la **responsabilité juridique de l'employeur** par rapport aux facteurs de risques psychosociaux. En effet, des décisions ou des exigences issues de l'environnement extérieur à l'établissement peuvent impacter directement les conditions de travail.

Cela permet au groupe de travail de dégager ce qui est du ressort des marges de manœuvre internes, dans le périmètre d'action de l'établissement, de ce qui relève d'une responsabilité supérieure ou de contraintes externes non maîtrisables par l'établissement.



Unité de travail :

Assistante de direction

ANALYSER LE (OU LES) FACTEUR(S) DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Causes indirectes	Causes directes			Facteurs de risques psychosociaux	Conséquences sur		
contexte socio-économique	organisation, cadre de travail, changements	salariés concernés	relations au travail		résultats du travail	relations collectives	individus
Restructuration changement de direction • Nouveaux objectifs • Évolution de l'activité	Arrivée d'un nouveau directeur • Directeurs qui ne se consultent pas • Absence de cadrage : urgences non définies • Organigramme fonctionnel ? Hiérarchique ?	Directeurs qui ne souhaitent pas se positionner les uns par rapport aux autres ?	Méconnaissance du soutien hiérarchique	Organisation et gestion de la multi-hiérarchie => absence de repères hiérarchiques	Retards dans le travail • Objectifs de travail non atteints (perte de performance, de qualité...)	Pertes de repères • Conflits entre salariés	Fatigue, stress, dépression • Prise de médicaments • Non considération de soi • Insatisfaction de son travail • Sentiment d'injustice • Perte d'emploi
Restructuration changement de direction • Nouveaux objectifs • Évolution de l'activité	Gestion de l'absentéisme à revoir • Travail en période d'été à anticiper • Répartition des tâches ? • Travail donné dans l'urgence, dans des délais trop courts	Exigence forte de qualité de travail • Impossibilité de refuser certaines tâches • Turn-over de secrétaires : fidélisation ? motivation ?	Travail à faire seule en période de congès • Compétences différentes pour un même poste => difficultés de soutien	Gestion et volume de la charge de travail => surcharge de travail	Retards dans le travail • Objectifs de travail non atteints (perte de performance, de qualité...)	Rejets du travail non fait sur les autres • Conflits entre salariés	Fatigue, stress, dépression • Prise de médicaments • Non considération de soi • Insatisfaction de son travail • Sentiment d'injustice • Perte d'emploi



L'exemple présenté a été effectué par un groupe de travail lors d'une formation. Ce sont eux qui ont nommé la situation-problème « Altercation assistante de direction avec le directeur marketing suite à un courrier non envoyé ». Ils ont également trouvé un consensus autour de deux situations à risques psychosociaux « Organisation et gestion de la multi-hiérarchie => absence de repères hiérarchiques » et

« Gestion et volume de la charge de travail => surcharge de travail ». Ils auraient pu mentionner autant de situations à risques psychosociaux que de causes identifiées comme par exemple « Turn-over des secrétaires => difficultés de fidélisation des secrétaires », ou encore « Organisation et gestion de l'activité => absence de repères sur la gestion des urgences et le travail à faire »...

Étape 2 : Repérer et évaluer Analyser les situations-problème



Animation d'un groupe de travail

- ➔ Le chef de projet, dans le cadre du groupe de travail, sera amené à animer celui-ci pour assurer la réussite des réunions de travail.
- ➔ Cette fiche apporte des méthodes et des conseils à l'animateur pour animer une réunion du groupe de travail.

DES MÉTHODES ET CONSEILS POUR ANIMER UNE RÉUNION

ASPECTS À MAÎTRISER	OBJECTIFS	POINTS CLÉS
PHASES DE LA RÉUNION		
Préparer la réunion	Maîtriser le déroulement et atteindre les objectifs fixés.	- Assurer la logistique : réservation du lieu, convocations, préparation de la salle et des supports de prise de note ou de présentation. - Définir les objectifs de la réunion, la durée de temps de travail. - Réunir les documents nécessaires.
Ouvrir la réunion	Sécuriser les membres du groupe de travail et faciliter le travail.	- Rappeler les règles de fonctionnement du groupe de travail (cf fiche outil sur les acteurs). - Rappeler le contexte et la synthèse de la réunion précédente. - Présenter les objectifs de la réunion et sa durée. - Nommer un secrétaire de séance et un gardien du temps.
Maîtriser le déroulement de la réunion	Atteindre les objectifs fixés et respecter les règles de fonctionnement.	- Garantir le respect des règles de fonctionnement. - Servir de point d'appui aux membres du groupe pour qu'ils puissent s'exprimer. - Éviter de trop intervenir sur le fond. - Faire des synthèses régulièrement, ne pas hésiter à reformuler et à faire répéter. - Réguler les tensions entre membres du groupe.
Clôturer la réunion	Anticiper les réunions de travail suivantes.	- Faire une synthèse rapide de l'ensemble des discussions. - Répartir les tâches éventuelles et fixer le planning. - Définir avec les participants les objectifs de la réunion suivante.

ASPECTS À MAÎTRISER	OBJECTIFS	POINTS CLÉS
RÔLE D'ANIMATEUR		
Rôles et attitudes à adopter	Ne pas outre-passer ses droits et prérogatives et garantir que chacun sera entendu.	- Assurer sa mission de résultat : rendre le groupe efficace et atteindre les objectifs fixés. - Structurer les débats : favoriser l'expression de chacun, organiser et mettre en forme l'expression du groupe. - Gérer les individus : assurer le respect entre les personnes, éviter les conflits, s'assurer que chacun ait pu s'exprimer librement et donner son point de vue.
Outils à maîtriser	Faciliter la compréhension du message grâce à des outils simples.	- Utiliser toute la panoplie du questionnement pour remplir les grilles d'analyse : questions fermées, questions ouvertes, questions dirigées, questions relais. - Reformuler pour vérifier le sens de ce qui a été dit, éclaircir ce qui peut paraître confus. - Utiliser des outils visuels pour l'animation : tableau blanc ou papier, diaporama, documents papier.
Gestion des principaux problèmes	Garder le contrôle de la réunion.	Maîtriser : - Les participants agressifs (ne pas leur donner la parole en premier, reformuler et relancer la parole, reprendre ce qui est intéressant). - Les participants dominateurs (synthétiser, redonner la parole à une autre personne, rappeler les règles de prise de parole). - Les participants hésitants (aider en posant une question, laisser la place au silence actif et relancer si le silence est vide de sens). - Les hors-sujets (recentrer les débats, utiliser l'ordre du jour, rappeler les règles de fonctionnement, noter au tableau). - La perte d'attention (rétablir la communication par le regard, varier les canaux de communication, faire une pause, se déplacer ou faire se déplacer...).

Il peut être pertinent dans certains cas que **l'animation du groupe de travail soit effectuée par deux personnes** (d'autant plus dans les démarches où il y a deux chefs de projet). Cela va faciliter le travail d'animation qui peut se répartir de la manière suivante :

- une personne en charge d'animer les débats (distribution de la parole, faire respecter les règles de fonctionnement...),
- l'autre personne en charge de prendre des notes et de faire les synthèses.



Étape 2 : Repérer et évaluer Estimer les situations à risques



Estimation des facteurs de RPS

- Les critères d'estimation des risques psychosociaux sont spécifiques à chaque établissement. Ils permettent au groupe de travail d'avoir une trame commune pour estimer les facteurs de risques psychosociaux.
- Cette fiche mentionne un exemple de critères utilisés par un établissement et leur application sur un exemple.

UN EXEMPLE DE CRITÈRES UTILISÉS PAR UN ÉTABLISSEMENT

Les critères d'estimation utilisés sont la gravité des conséquences et la probabilité d'occurrence qui permettent d'obtenir un niveau de risque.

GRAVITÉ DES CONSÉQUENCES :

DESCRIPTION : IMPACTS SUR	NIVEAUX DE GRAVITÉ
• Travail : pas de conséquence visible sur le travail. • Collectif : possibilité de tensions entre acteurs. • Individus : atteintes légères (irritation, agacement...) sans arrêt de travail.	1
• Travail : perturbation de l'activité rattrapée dans le service. • Collectif : tensions visibles entre acteurs. • Individus : atteintes sur la santé réversibles, possibilité d'arrêt de travail.	3
• Travail : perturbation de l'activité qui impacte plusieurs services. • Collectif : dysfonctionnements importants qui s'installent dans le temps. • Individus : atteintes potentiellement irréversibles sur la santé, incapacité permanente partielle.	7
• Travail : dégradation de l'activité et perte de la qualité de service, impacts sur l'image de marque. • Collectif : mode dégradé constant, régulation collective qui ne fonctionne plus. • Individus : atteintes graves sur la santé (décès ou maladie professionnelle), incapacité permanente totale.	10

PROBABILITÉ D'APPARITION :

DESCRIPTION : IMPACTS SUR	NIVEAUX DE GRAVITÉ
- Le facteur de risques psychosociaux est peu probable, il ne s'est produit qu'une seule fois. - Les moyens de prévention mis en place permettent qu'il ne se reproduise pas.	1
- Le facteur de risques psychosociaux est probable, il s'est déjà répété plusieurs fois. - Des moyens de prévention existent mais sont insuffisants pour éviter qu'il ne se reproduise.	3
- Le facteur de risques psychosociaux est fréquent, il se produit régulièrement tous les mois voire toutes les semaines. - Des moyens de prévention existent pour éviter qu'il soit constant dans le temps mais ils ne permettent pas qu'il se reproduise régulièrement.	5
- Le facteur de risques psychosociaux est constant, il dure dans le temps et a tendance à perdurer. - Seuls des moyens de prévention secondaire et tertiaire permettent d'éviter des impacts importants sur les individus.	10

NIVEAUX DE RISQUES :

Probabilité d'apparition	6	6	18	42	60
	4	4	12	28	40
	2	2	6	14	20
	1	1	3	7	10
		1	3	7	10
		Gravité des conséquences			

20-60	Risque important à traiter en priorité
4-19	Risque moyen à traiter
1-3	Risque faible acceptable



Dans le cas présenté, les différents niveaux de probabilité d'occurrence tiennent compte des actions de prévention déjà mises en place. Cela n'est pas toujours le cas, certains établissements rajoutent un **critère de maîtrise des risques**.

> Étape 3

Élaborer
un programme de
prévention des RPS

Étape 3 : Élaborer un programme de prévention

ACTEURS CONCERNÉS



Chef de
projet



Comité de
pilotage



Groupe
de travail

OBJECTIF

Élaborer un programme d'actions de prévention des RPS.

Identifier des pistes d'actions

- Identifier des pistes d'actions d'amélioration et les enrichir en confrontant les points de vue, lors du travail d'analyse.
- Rediscuter et enrichir les actions proposées en tenant compte des niveaux de prévention et de l'étendue des champs d'actions.

Hiérarchiser les actions de prévention

- Identifier les actions d'amélioration transversales à plusieurs facteurs de risques psychosociaux.
- Déterminer des priorités d'actions de prévention au regard des actions transversales, des enjeux de l'entreprise et de l'estimation des facteurs de risques psychosociaux.

Valider les actions de prévention

- Proposer et faire valider en comité de pilotage les actions d'amélioration.
- Élaborer un programme d'actions et le formaliser afin d'en assurer son suivi.

**Programme de prévention
des RPS élaboré**



Les **actions de prévention des RPS** vont enrichir le programme annuel de prévention des risques professionnels.

ÉTAPE 3



LES 3 NIVEAUX D' ACTIONS DE PRÉVENTION

PRÉVENTION TERTIAIRE

Réparer : agir pour diminuer et mieux gérer les effets sur les individus

PRÉVENTION SECONDAIRE

Réduire : agir pour faire face à une situation connue et installée, impossible d'éradiquer rapidement

PRÉVENTION PRIMAIRE

Prévenir : agir pour éliminer ou à défaut réduire les différents facteurs de risques psychosociaux



Précautions :

La formalisation du plan d'actions de prévention est indispensable pour pouvoir en assurer son suivi.

LES CHAMPS D' ACTIONS DE PRÉVENTION



La recherche des actions de prévention s'effectue à partir du travail d'analyse :

- sur les causes pour des actions de prévention primaire,
- sur le facteur de risques psychosociaux et les conséquences sur le travail et les relations collectives pour des actions en prévention secondaire,
- sur les conséquences sur les individus pour des actions en prévention tertiaire.

Les différents champs d'action de prévention proposés peuvent permettre à l'entreprise de catégoriser les actions proposées.

ÉTAPE 3



Étape 3 : Élaborer un programme de prévention



Actions de prévention des RPS

- ➔ Le programme d'actions de prévention des RPS doit combiner à la fois des actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire. Ces niveaux de prévention s'articulent dans chacun des sept champs de prévention proposés.
- ➔ Cette fiche illustre les actions de prévention qu'il est possible de mettre en place dans chacun des champs et sur chaque niveau, à partir du témoignage d'une assistante de direction, extrait d'une vidéo de l'INRS « J'ai mal au travail ».

DES EXEMPLES D'ACTIONS DE PRÉVENTION : CAS D'UNE ASSISTANTE DE DIRECTION, EXTRAIT DE LA VIDÉO DE L'INRS « J'AI MAL AU TRAVAIL »

CHAMPS D'ACTIONS	NIVEAUX DE PRÉVENTION	PRÉVENTION PRIMAIRE	PRÉVENTION SECONDAIRE	PRÉVENTION TERTIAIRE
Accompagnement des changements		- Tableau de bord avec des indicateurs adoptés socialement afin de suivre l'impact des réorganisations. - Communiquer sur les projets de l'établissement et les évolutions futures.	- Accompagner les salariés (secrétaires et assistantes de direction) : monter un plan de formation, former l'ensemble des directeurs sur les nouvelles missions de chacun... - Rassurer sur les licenciements.	Prévoir des actions de soutien individuel ou collectif pour prendre en charge les personnes mises en difficultés par le changement.
Organisation du travail		Établir des règles pour anticiper et gérer l'absence de secrétaires (Qui fait quoi ? Comment retarder les tâches non urgentes ?...).	- Faire des réunions d'équipe de régulation de l'activité (ce qui est faisable, non faisable...). - Fixer des réunions « directoires » pour planifier le travail et réguler les urgences.	Redistribuer le travail de l'assistante de direction (appel à effectif supplémentaire, redistribution interne...).
Management		Établir un organigramme fonctionnel et hiérarchique et fixer des règles pour respecter le périmètre de missions et de réponses de chacun.	Mettre en place du coaching auprès des directeurs pour les aider à mieux gérer les relations individuelles et le travail collaboratif.	Mettre en place un soutien hiérarchique actif auprès de l'assistante de direction (rassurer, revaloriser, soutenir...).

CHAMPS D'ACTIONS	NIVEAUX DE PRÉVENTION	PRÉVENTION PRIMAIRE	PRÉVENTION SECONDAIRE	PRÉVENTION TERTIAIRE
Ressources humaines		- Rediscuter et préciser les rôles et missions de chaque directeur : référentiel RH... - Clarifier les fiches de poste des secrétaires et de l'assistante de direction et la répartition de leur travail.	Mettre en place des réflexions pour fidéliser les secrétaires : procédures de recrutement, référentiel métier/mission/parcours / compétences.	Accompagner l'assistante de direction : mettre en place des procédures de reclassement et/ou de maintien et/ou de retour en emploi (via par exemple un bilan de compétences, aménagement d'un autre poste de travail, soutien dans la recherche d'un autre emploi...).
Santé, qualité de vie au travail		Suivre les indicateurs d'impact (alertes sur les absences, plaintes...) afin d'anticiper des situations de rupture.	Mettre en place des stages de gestion du stress et de prise de recul sur le travail (apprendre à dire « je ne peux plus », « j'ai besoin d'aide »...).	Accompagner l'assistante de direction : proposer une aide médico-psychologique via la médecine du travail ou des cellules de soutien psychologique.
Dialogue social		Négocier et construire avec les partenaires sociaux et/ou les salariés, un contrat d'engagement de prévention de la souffrance au travail.	Mettre en place et négocier avec les partenaires sociaux et/ou les salariés, un processus de prise en charge des situations de souffrance avérée (bien y définir le rôle de chacun).	Accompagner une personne en rupture : soutien syndical et des instances représentatives du personnel.
Dialogue sur le travail		- Faire participer les salariés à la réorganisation de l'établissement. - Mettre en place un groupe de travail (assistante de direction, secrétaires, directeurs) pour redéfinir les missions et fonctions de chacun.	Faire des réunions d'équipe pour réguler les difficultés en lien avec le travail (surcharge, ordres contradictoires...).	Mettre en place des cellules de crise ou des lieux de debriefing suite à des situations graves.

Les **champs d'actions proposés** servent à guider la recherche de pistes d'actions. Les actions peuvent ne pas porter sur tous les champs et tous les niveaux mais sur la plupart d'entre eux pour une prévention efficace.



> Étape 4

Piloter et suivre la prévention des RPS

Étape 4 : Piloter et suivre la prévention

ACTEURS
CONCERNÉS



Chef
de projet

OBJECTIF

Piloter la mise en œuvre des actions afin d'en assurer leur suivi
et de réajuster le plan d'actions le cas échéant.

Définir les modalités de suivi des actions

- Nommer une personne en charge du suivi des actions.
- Fixer les modalités de reporting sur le plan d'actions (indicateurs de suivi, fréquence des reportings...).
- Mentionner dans un tableau de suivi la personne responsable de la mise en œuvre pour chaque action, préciser les échéances et les moyens éventuels affectés.

Suivre la réalisation du plan d'actions

- Suivre avec des indicateurs de suivi la réalisation des actions.
- Informer régulièrement les représentants du personnel de la réalisation du plan d'actions.

ACTIONS DE PRÉVENTION MISES EN ŒUVRE



Il peut être pertinent que la personne en charge du suivi des actions soit le **chef de projet** de la démarche de prévention des RPS.

ÉTAPE 4



**Précautions :**

Privilégier un nombre restreint d'indicateurs, exploitables et faciles à suivre. Ces indicateurs servent la communication en comité de pilotage et auprès de tous les acteurs de l'entreprise.

DES EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

PORTÉE DES INDICATEURS DE SUIVI	EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI
Sur les actions de prévention	• Nombre d'actions réalisées par rapport au nombre d'actions prévues, pourcentage de réalisation des actions d'amélioration... • Nombre d'actions par service, nombre de personnes impactées par les actions... • ...
Sur l'analyse des RPS	• Nombre de situations-problème traitées par rapport au nombre de situations-problème identifiées, Nombre de situations-problème traitées par service... • Nombre de facteurs de risques psychosociaux inscrits dans le DUER, Nombre de services étudiés... • Nombre de situations analysées par rapport au nombre de situations à analyser...



Le **suivi du plan d'actions** avec des indicateurs est un des éléments d'une conduite de projet efficace en matière de prévention des risques psychosociaux. Pour prévenir les RPS, l'analyse ne suffit pas. L'enjeu est de mettre en place des actions qui permettent d'en réduire l'exposition.

Étape 4 : Piloter et suivre la prévention



Suivi des actions de prévention

- Le pilotage et le suivi des actions de prévention doivent être définis et construits. Un pilotage du plan d'actions va permettre de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions.
- Cette fiche apporte des éléments sur les modalités de suivi du plan d'actions.

QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LES MODALITÉS DE SUIVI DU PLAN D'ACTIONS :

Nommer une personne en charge du suivi des actions :

- elle doit être clairement mandatée par la direction et avoir les moyens d'exercer cette mission (le temps, les moyens, la légitimité ...),
- elle est en charge de renseigner et suivre le tableau de bord de suivi du plan d'actions.

Fixer les modalités de reporting sur le plan d'actions :

- se fixer des indicateurs de suivi sur les actions de prévention : nombre d'actions réalisées par rapport au nombre d'actions prévues, pourcentage de réalisation des actions prévues, nombre d'actions mises en œuvre par service...,
- penser à privilégier un nombre restreint d'indicateurs, exploitables et faciles à suivre,
- préciser les modalités de remontée de l'information en structurant une procédure de suivi des indicateurs permettant à la personne mandatée d'être destinataire des données (auprès de qui les recueillir ?, qui les transmet ?, à qui les transmettre ?, comment ?...),
- préciser la fréquence des reportings.

Construire un tableau de bord de suivi des actions, en précisant pour chaque action :

- le contenu précis de l'action en détaillant si besoin des tâches précises à réaliser (quoi ?),
- le (ou les) facteur(s) de risques psychosociaux associés, c'est-à-dire l'objectif visé par l'action (pourquoi ?),
- les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre (comment ?),
- la (ou les) personne(s) ou le service en charge de sa mise en œuvre (qui ?),
- le délai prévisionnel de réalisation et si nécessaire des échéances intermédiaires en précisant le démarrage et la clôture (quand ?).

Suivre la réalisation du plan d'actions :

- à chaque échéance, en renseignant pour chaque action :
 - la date réelle de démarrage de la mise en œuvre de l'action,
 - le niveau de réalisation actuel des actions ou des tâches,
 - les décalages éventuels avec le planning initial,
 - les mesures correctives éventuelles,
- le travail de compilation des données pour chaque action permet de renseigner les indicateurs,
- informer régulièrement les représentants du personnel de la réalisation du plan d'actions (en s'appuyant sur les indicateurs de suivi).



En complément du suivi du plan d'actions, la démarche de prévention des RPS peut nécessiter le recours à des **indicateurs de suivi sur l'analyse des RPS** (nombre de situations-problème traitées, nombre des services étudiés...). Ces derniers permettent d'inscrire la démarche dans un processus de déploiement progressif et d'amélioration continue.

> Étape 5

Évaluer et réajuster
la démarche de
prévention des RPS

Étape 5 : Évaluer et réajuster la démarche

ACTEURS CONCERNÉS



Groupe
de travail



Comité de
pilotage



Chef
de projet

OBJECTIF

Évaluer l'impact des actions mises en œuvre
et enrichir le travail d'analyse.

Conclure la phase initiale

- Communiquer sur les résultats de l'évaluation des risques psychosociaux et le plan d'actions.
- Évaluer l'impact des actions de prévention mises en œuvre au regard de l'état des lieux (a minima tous les ans).

Enrichir la démarche

- Élargir et refaire l'analyse sur les populations et/ou situations de travail jugées non prioritaires initialement.
- Ouvrir éventuellement la démarche de prévention vers la prise en charge de situations de souffrance au travail.
- Enrichir l'analyse avec l'étude de situations de souffrance avérées.

Mettre à jour l'évaluation des risques

- Réajuster l'estimation des risques et éventuellement l'analyse au regard de l'évaluation de l'impact des actions de prévention mises en œuvre.
- Renouveler l'analyse lors de tout changement impactant les risques psychosociaux.

Évaluation des RPS réactualisée



- **L'évaluation de l'impact des actions** de prévention doit être basée sur les mêmes données que celles utilisées lors de l'état des lieux (étape 1.b). Elle permet d'inscrire la démarche dans un processus d'amélioration continue.
- **L'évaluation de la démarche** doit permettre la réactualisation annuelle du DUER. Cette dernière nécessite de regarder en quoi les actions d'amélioration ont permis de maîtriser ces situations et en quoi l'entreprise est confrontée à de nouvelles situations nécessitant un traitement.

ÉTAPE 5



Étape 5 : Évaluer et réajuster la démarche



Communiquer en fin de démarche

- ➔ La communication interne en clôture de la démarche initiale est indispensable.
- ➔ Cette fiche apporte des repères sur le plan de communication de clôture de la phase initiale. Elle donne des exemples sur les acteurs qui communiquent, leurs cibles, les objectifs et le contenu.

LA CONSTRUCTION D'UN PLAN DE COMMUNICATION POUR CLÔTURER LA DÉMARCHE

ÉTAPES	POURQUOI ?	LES QUESTIONS À SE POSER ?
Planifier et organiser la communication (cf Fiche outil : «Communiquer pour lancer la démarche»)	• Pour construire un plan de communication de clôture de la démarche.	• À quel moment est-il nécessaire de communiquer ? • Quel est le contenu de l'action de communication ? • Quelle méthode de communication devons-nous utiliser ? • Qui doit transmettre le message ? • Combien de fois cette action de communication sera répétée ? • Quel matériel sera nécessaire ? • Qui est en charge de la réalisation de l'action ? • Après de qui devons-nous communiquer ?
Évaluer le plan de communication	• Pour tirer des leçons de l'expérience et affiner ses compétences.	• Les objectifs de communication ont-ils été atteints ? • Quelles actions de communication ont bien fonctionné ? Pourquoi ? • Quelles actions de communication ont moins bien fonctionné ? Pourquoi ? • Pourrions-nous utiliser la même méthode dans le futur ?

DES EXEMPLES DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RPS

QUI COMMUNIQUE ?	VERS QUI ?	DANS QUEL BUT ?	SUR QUOI ?
Employeur	• Instances représentatives du personnel	• Avoir un avis consultatif sur le plan d'actions et le programme annuel de prévention des risques professionnels. • Valider les modalités de suivi, d'évaluation et de poursuite de la démarche.	• Résultats de l'analyse et le plan d'actions. • Tableau de bord de suivi du plan d'actions. • Indicateurs d'impacts pour l'évaluation du plan de prévention. • Modalités de poursuite de la démarche.
Employeur	• Acteurs de l'établissement : animateur sécurité, animateur RH, médecin du travail, infirmière...	• Valider leur implication dans la poursuite de la démarche.	• Modalités de poursuite de la démarche. • Attentes vis-à-vis de leur implication dans la démarche.
Employeur et/ou chef de projet	• Encadrement	• Donner de la visibilité sur les principaux résultats de l'analyse et sur le plan d'actions.	• Résultats de l'analyse et le plan d'actions. • Modalités de poursuite de la démarche.
Encadrement avec le soutien du chef de projet	• Salariés	• Donner de la visibilité sur les principaux résultats de l'analyse et sur le plan d'actions.	• Résultats de l'analyse et le plan d'actions. • Modalités de poursuite de la démarche.
Instances représentatives du personnel (IRP) : CHSCT, DP, CE	• Salariés	• Rassurer sur leur implication dans la poursuite de la démarche.	• Rôle et implication des IRP dans la poursuite de la démarche.



La fiche outil de l'étape 1 : « Communiquer pour lancer la démarche », apporte des éléments sur les différents **supports de communication** qui sont également utilisables pour clôturer la démarche.

Étape 5 : Évaluer et réajuster la démarche



Prise en compte des situations avérées

- ➔ La gestion des situations avérées consiste à prendre en charge des personnes exposées à des risques psychosociaux. Cela peut permettre d'enrichir la démarche de prévention des risques psychosociaux.
- ➔ Cette fiche apporte des indications sur la construction d'un processus de prise en charge et de traitement des situations avérées de souffrance au travail. Elle comporte également au verso un exemple de fiche de signalement.

LA CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE PRISE EN COMPTE DES SITUATIONS DE SOUFFRANCE AVÉRÉES

ÉTAPES	POURQUOI ?	QUESTIONS À SE POSER	OUTILS ASSOCIÉS À CONSTRUIRE
Repérage et signalement	Pour identifier des situations de souffrance avérée.	- Qui peut signaler ? - Auprès de qui ? - Quels vont être le rôle et les prérogatives des différents acteurs impliqués ? - Comment signaler ? À partir de quel outil ? À qui doit-il être adressé ? Que va-t-il se passer ?	- Procédure de signalement - Processus de signalement associé
Pré-qualification de la situation	Pour déterminer si le signalement nécessite un processus de prise en charge et d'analyse de la situation.	- Qui va faire une première analyse ? - Devons-nous rencontrer les personnes concernées et les éventuels témoins ? - Comment savoir si le signalement semble fondé ? - Pouvons-nous mettre fin à cette situation facilement ? Si non, nécessite-t-elle la mise en œuvre d'un processus de prise en charge ? - Faut-il constituer un groupe de travail pour traiter ces situations ? Avec qui ?	Critères de qualification de la situation
Analyse de la situation et propositions d'actions immédiates	Pour comprendre la situation afin d'en sortir.	- La personne concernée doit-elle être entendue ? - Avons-nous tous les éléments pour comprendre la situation ? - L'analyse de la situation fait-elle ressortir des besoins en prévention tertiaire (prise en charge individuelle) ? Quelles actions peuvent-elles être envisagées ?	Modalités de prise en charge individuelle (actions de prévention tertiaire)
Actions de prévention à inscrire dans le programme d'actions de prévention des RPS	Pour comprendre la situation afin d'éviter qu'elle ne se reproduise (avoir un plan d'actions collectives).	- Pouvons-nous aller plus loin dans l'analyse ? Si oui, utilisons la grille d'analyse d'une situation-problème pour comprendre les causes qui ont conduit à cette situation ? - Y a-t-il des actions de prévention à mettre en place pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise ?	Méthode d'analyse d'une situation-problème pour identifier des actions en prévention primaire et secondaire

ÉTAPE 5



UN EXEMPLE DE FICHE DE SIGNALEMENT

Je soussigné,

DÉCLARANT	Nom :	Prénom :
UNITÉ DE TRAVAIL		N° Téléphone direct :

- ☐ Être **VICTIME** de la situation décrite ci-dessous
- OU**
- ☐ Être **TÉMOIN** de la situation de M. Mme :

SALARIÉ CONCERNÉ	Nom :	Prénom :
UNITÉ DE TRAVAIL		N° Téléphone direct :

**Description de la situation inquiétante
(nature des faits, date ou périodes,
impacts supposés ou constatés sur l'individu)...**

Signale cette situation auprès de :

Destinataire de ce formulaire	OUI	NON
Médecin de prévention		
Directeur des ressources humaines		

Le salarié concerné est informé de ce signalement :

☐ **OUI**

☐ **NON**

DATE : / /

SIGNATURE :



Si l'établissement met en place un **protocole de prise en charge des situations avérées de souffrance au travail**, il est intéressant que ces situations fassent l'objet d'une analyse conformément à la méthode proposée lors de l'étape n°2 (de manière similaire à l'analyse des accidents ou presque accidents).

Les résultats de ces analyses vont alors enrichir la démarche de prévention et par conséquent le programme d'actions de prévention des risques psychosociaux.

ÉTAPE 5



> FICHES RESSOURCES

Références réglementaires
Lexique
Cas entreprises

Références réglementaires

DISPOSITIONS GÉNÉRALES	PRINCIPES GÉNÉRAUX	RÉFÉRENCES RÉGLEMENTAIRES
Dispositions par rapport aux atteintes à la santé physique et mentale au travail	• Principes généraux de prévention • Obligation de résultat de l'employeur en matière de santé-sécurité • Rôle pivot des services de santé et du médecin du travail en matière de prévention • Contribution du comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs • Contribution des délégués du personnel (DP) • Attributions générales des syndicats sur les intérêts professionnels, l'expression sur les conditions de travail, la négociation • Prévention du stress au travail • Interdiction de discriminations • Promotion de l'égalité femmes/hommes	• Art L.4121-1 et L.4121-2 et s. Code du Travail • Art L.4622-2 et s. Code du Travail • Art L.4612 et s. Code du Travail • Art L.2313-1, L.2313-2 et L.4143-1 Code du Travail • Art L.2131-1, L.2281-5, L.2242-5 et s. Code du Travail • Accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 02/07/2008 • Art L.1132-1, L.1141-1, L.2242-5 et s., L.2323-47 et L.2323-57 et s. Code du Travail
Dispositions par rapport aux agressions, violences et harcèlements	• Respect de la dignité de la personne • Prévention des situations de harcèlement (moral et sexuel) et des violences au travail	• Art L.1121-1 Code du Travail • Art 225-1, 225-2, 225-13, 225-15 Code Pénal • Art L.1152-1 et s. Code du Travail • Art L.1153-1 et s. Code du Travail • Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26/03/2010 • Art 222-11, 222-12, 222-23 et 222-27 Code Pénal

POUR ALLER PLUS LOIN :

- ➔ Site internet du ministère du travail : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Que-dit-la-loi.html>
- ➔ Kit méthodologique « prendre en compte les RPS dans le document unique », site internet de l'ANACT : <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS>
- ➔ Annuaire ressource pour évaluer et prévenir les RPS « La prévention des risques psychosociaux comprendre pour agir », publié par la DIRECCTE Poitou-Charentes avec la CARSAT Centre-Ouest et l'ARACT Poitou-Charentes

VOCABULAIRE AUTOUR DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

- **Épuisement professionnel ou burn-out** : état d'épuisement profond caractérisé par un ensemble de signes, de symptômes et de modifications du comportement en milieu professionnel. Épuisement physique, émotionnel et mental qui conduit au développement d'une image de soi inadéquate, d'attitudes négatives au travail avec perte d'intérêt dans ce que l'on réalise.
- **Harcèlement moral** : agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.
- **Harcèlement sexuel** : propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Certains faits peuvent être assimilés à du harcèlement sexuel si ce sont des pressions graves, même non répétées, exercées dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers.
- **Risques psychosociaux** : « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (rapport 2011 présidé par Michel GOLLAC). Ce sont des menaces graves pour la santé des salariés et, par voie de conséquence, pour les relations collectives et la performance de l'établissement. Ils résultent de la probabilité d'apparition de troubles tant individuels que collectifs ayant pour origine l'environnement professionnel.
- **Souffrance mentale au travail** : expression par les individus des atteintes à la santé mentale en lien avec le travail. Cette atteinte à la santé mentale se traduit alors par une souffrance, des symptômes, des pathologies et plus largement par un mal-être au travail.
- **Stress** : survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la performance de la personne qui y est soumise.
- **Violence au travail** : se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. Elle peut prendre la forme d'agression verbale, comportementale, notamment sexiste, d'agression physique. Les incivilités contribuent à la dégradation des conditions de travail, notamment pour les salariés qui sont en relation quotidienne avec le public et rendent difficile la vie en commun.

VOCABULAIRE AUTOUR DE LA PRÉVENTION :

- **Actions de prévention** : notion vaste qui englobe les actions en prévention primaire (prévenir), secondaire (protéger) et tertiaire (réparer). 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.
- **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 aux facteurs de risques psychosociaux. Elles peuvent être de deux sortes :
 - les **causes directes** qui dépendent de l'établissement dans le cadre du périmètre du document unique d'évaluation des risques (DUER),
 - les **causes indirectes** qui sont imposées par l'extérieur sur lesquelles l'établissement n'a pas de marge de manœuvre directe.
- **Conséquences** (effets, dommages) : préjudice ou dégât causé à quelqu'un ou quelque chose par la situation-problème ou les facteurs de risques psychosociaux. 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 **relations collectives** comme des conflits, des phénomènes d'exclusion, une dégradation de l'entraide, une diminution de la participation à la vie collective et aux réunions...
 - les **résultats du travail** en matière de performance, de qualité, de productivité...
- **Document unique d'évaluation des risques (DUER)** : 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.
- **Facteur de risques psychosociaux** : jugé particulièrement important par le groupe de travail. C'est une situation générique et globale qui pose problème dans le cadre précis de l'activité de travail. Elle ne stigmatise pas une personne ou des personnes en particulier, parce qu'en général elle se répète et plusieurs salariés la ressentent de façon négative.
- **Situation-problème** : situation concrète de travail délimitée par un temps, des actions, un lieu, des acteurs concernés, en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) concernés. C'est une situation de travail précise qui pose problème dans le cadre précis de l'activité de travail. Ce n'est pas une plainte générale, un contexte global de difficultés, un problème général (de communication, de relations...), un jugement ou une évocation de mauvais comportement.
- **Unité de travail** : regroupement de situations de travail qui sont homogènes 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.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- ➔ Site internet du ministère du travail : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>
- ➔ Site internet de l'ANACT : <http://www.anact.fr/dossiers/sante-au-travail/RPS>
- ➔ Site internet de l'INRS : <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html>
- ➔ Annuaire ressource pour évaluer et prévenir les RPS « La prévention des risques psychosociaux comprendre pour agir », publié par la DIRECCTE Poitou-Charentes avec la CARSAT Centre-Ouest et l'ARACT Poitou-Charentes

PRÉSENTATION :

- **Activité** : fabrication de tuiles traditionnelles
- **Type d'entreprise** : établissement industriel charentais qui appartient à un groupe multinational, leader mondial en produits de toiture et cheminées
- **Effectif de l'établissement** : 250 salariés, un des plus grands sites de production français

ORIGINES DE LA DÉMARCHE :

En 2009, une réunion nationale qui regroupe les organisations syndicales et la direction sur la thématique des risques psychosociaux, a débouché sur le besoin de traiter cette question sur un site pilote. Bien que le sujet n'était pas considéré comme urgent, l'ensemble des acteurs s'est fixé comme objectif de le traiter sous l'angle de l'évaluation des risques professionnels.

L'établissement charentais a été désigné pour déployer une démarche d'inscription des risques psychosociaux (RPS) dans le document unique d'évaluation des risques (DUER), selon la méthodologie ANACT-ARACT.

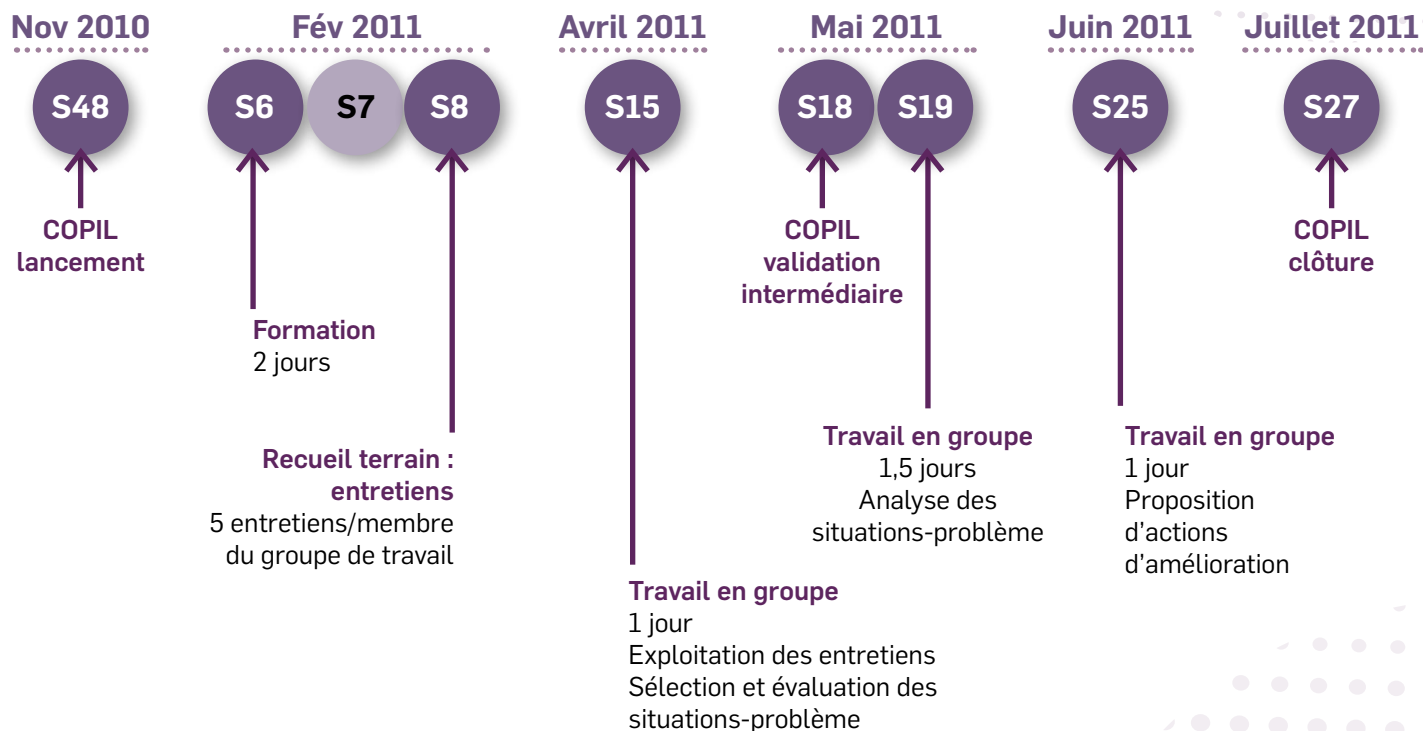
OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE :

- **Pour l'établissement** : mettre en place la démarche d'inscription des RPS dans le DUER sur tout le site de production.
- **Pour le groupe** : tester la transférabilité de la démarche à l'ensemble des sites en France et proposer des pistes d'actions à un niveau national.

LA DÉMARCHE :

- **Durée** : 8 jours sur 9 mois, de novembre 2010 à juillet 2011, pour déployer la démarche et 5 jours préalables pour construire le projet (mobiliser les acteurs internes et construire du lien avec un pilotage et un suivi national).
- **Acteurs mobilisés** :
 - deux porteurs de projet : le référent ressources humaines sur le site et l'animateur sécurité prévention (en charge du document unique),
 - un comité de pilotage : le directeur opérationnel et ressources humaines national, le directeur de l'établissement, le directeur commercial, un représentant des cadres, un représentant du CHSCT, le médecin du travail et les deux porteurs de projet,
 - un groupe de travail : deux porteurs de projet, deux chefs d'équipe, un personnel de maintenance, une personne du parc logistique et deux opérateurs de production. Deux personnes de ce groupe de travail sont également membres du CHSCT.

• Déroulement de la démarche : le calendrier



- Le comité de pilotage (COFIL) de lancement a permis de constituer le groupe de travail, valider les objectifs et la démarche de travail.
- Une formation a permis à l'ensemble des membres du groupe de travail de s'approprier les outils et la démarche.
- Le recueil terrain par des entretiens a permis d'interroger 42 personnes et de faire remonter 132 situations-problème ou difficultés dans le travail.
- Le 1^{er} travail en groupe a permis de regrouper l'ensemble des situations-problème en différentes catégories (au nombre de 18), de les évaluer puis de sélectionner les catégories les plus pertinentes à analyser (au nombre de 7). Dans chaque catégorie, le groupe de travail a sélectionné la situation-problème la plus pertinente à analyser.
- Le comité de pilotage de validation intermédiaire a permis de valider la représentativité des personnes interrogées et d'acter le choix du groupe de travail sur les 7 catégories en lui demandant notamment d'en traiter 4 en priorité.
- Le 2^{ème} travail en groupe a permis d'analyser les 4 situations-problème les plus pertinentes et d'identifier ainsi les facteurs de risques psychosociaux à inscrire dans le DUER.
- Le 3^{ème} travail en groupe a permis de travailler sur les pistes d'actions d'amélioration relatives à chaque facteur de risques psychosociaux et établir un tableau de synthèse des différentes actions de prévention. Le tableau a mis en évidence la transversalité des actions à plusieurs facteurs de risques psychosociaux et les différents niveaux de responsabilité des actions (de l'établissement et du national).
- Le comité de pilotage de clôture a permis de valider le travail effectué et de sélectionner les pistes d'actions proposées.

suite....

Cette démarche a nécessité un travail régulier de communication :

- Avant le comité de pilotage de lancement :

- auprès du CHSCT pour désigner un représentant au comité de pilotage et pour communiquer sur l'appel à volontariat pour le groupe de travail,
- auprès des salariés, par les porteurs de projet pour proposer aux salariés d'intégrer le groupe de travail.

- Après le comité de pilotage de clôture :

- auprès du CHSCT pour les informer des résultats obtenus,
- auprès de l'encadrement et des salariés pour les informer des actions d'amélioration retenues.

- Après le comité de pilotage de lancement :

- auprès de l'encadrement pour les informer de la démarche et des différents acteurs impliqués dans le projet,
- auprès des salariés via des points mensuels pour les informer de la démarche notamment sur le déroulement de la phase de recueil terrain.

LE BILAN :

• Pour l'établissement :

- 42 personnes interrogées sur 250 salariés, tous les services, tous les métiers et tous les rangs hiérarchiques ont été pris en compte.
- Le travail d'analyse a permis de mettre en évidence les liens entre les services et d'identifier des facteurs de risques transversaux à tout l'établissement.
- Les actions de prévention proposées ont porté sur 5 grands thèmes.
- Une évaluation de l'action, menée un an après, a montré que le groupe de travail a été pérennisé dans le temps et que des actions de prévention ont été mises en place

• Pour le national :

Des pistes d'actions dépendant du niveau national ont été remontées auprès de la direction du groupe.

PRÉSENTATION :

- **Activité** : enseignement supérieur
- **Type d'entreprise** : établissement d'enseignement et de recherche
- **Effectif de l'établissement** : 770 agents

ORIGINES DE LA DÉMARCHE :

En 2009, la direction de l'Université en accord avec le comité d'hygiène et de sécurité (CHS) a validé la mise en place d'une démarche d'inscription des risques psychosociaux dans le document unique d'évaluation des risques (DUER) dans le cadre de son programme de prévention.

OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE :

- Répondre à l'obligation réglementaire d'identifier et d'évaluer les RPS afin de les inscrire dans le DUER.
- Réguler l'impact sur le travail d'un contexte de changement important suite aux évolutions des politiques publiques en matière d'enseignement et de recherche.
- Prendre en compte les difficultés rencontrées par de nombreux services de l'établissement du fait, entre autre, d'un système de contraintes et de modalités de pilotage complexe.

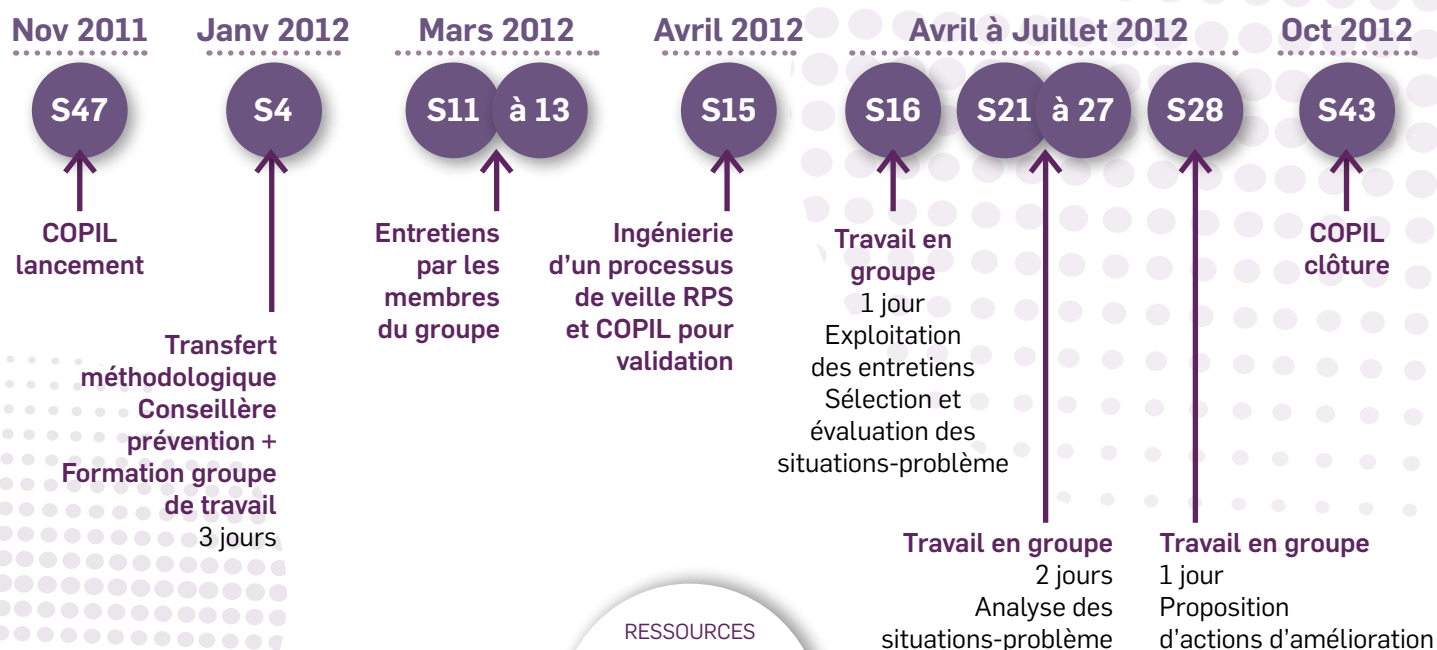
LA DÉMARCHE :

- **Durée** : 30 jours sur 29 mois, de mai 2010 à septembre 2012, dont 19 mois consacrés à la construction du projet (co-construction et validation du projet, mobilisation des acteurs internes, ...). Le déploiement de la démarche s'est quand à lui déroulé sur 10 mois.

Acteurs mobilisés :

- deux porteurs de projet : la conseillère prévention et la directrice des ressources humaines,
- un comité de pilotage : un représentant de la présidence et de la direction des ressources humaines, des représentants du personnel (CHS, CTP), la conseillère de prévention et le médecin du travail,
- un groupe de prévention : deux porteurs de projet et 10 volontaires représentant les différentes familles de métiers de la structure.

Déroulement de la démarche : le calendrier



- Le comité de pilotage (COPIL) de lancement a permis d'établir un plan de communication afin d'informer l'ensemble des acteurs de la structure. En préalable à ce comité de pilotage, l'ensemble de ses membres a été sensibilisé et une journée de transfert méthodologique a été effectuée auprès de la conseillère de prévention.
- Un transfert méthodologique d'une journée auprès de la conseillère de prévention a permis qu'elle acquiert les bases de la démarche pour être en capacité de la piloter et d'animer le groupe de travail.
- La formation des membres du groupe de prévention des RPS a permis de leur transférer la méthodologie et les outils nécessaires au déploiement de la démarche. Lors de cette étape, une **charte d'engagement** a été construite et signée par tous les membres du groupe pour garantir la confidentialité des éléments recueillis et l'anonymat pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer en toute authenticité.
- Les entretiens ont été conduits par les membres du groupe auprès d'un échantillon d'agents représentant l'ensemble des métiers et des fonctions au sein d'un département de l'établissement.
- Le travail en groupe, en trois sessions, a permis d'analyser les situations-problème repérées pour identifier les facteurs de risques psychosociaux de ce département, d'évaluer ces risques et de proposer des pistes d'action pour améliorer les situations de travail.
- Le comité de pilotage de clôture a permis de présenter les résultats des analyses et les pistes d'action identifiées pour validation et priorisation.
- En parallèle de ces travaux, un groupe de travail, composé de la conseillère de prévention, de la directrice des ressources humaines, du médecin de prévention, d'un représentant du CHS a été constitué afin d'élaborer un protocole de prise en compte des situations avérées de souffrance au travail et de danger pour la santé physique et/ou morale des agents. Celui-ci a ensuite été présenté en comité de pilotage et validé.

LE BILAN :

Cette démarche de « formation-action » aujourd'hui calibrée au niveau méthodologique, demande certaines précautions et un temps incompressible d'appropriation. La phase de construction de la démarche a nécessité beaucoup de temps afin de mobiliser les acteurs pertinents.

Par ailleurs, le choix des animateurs et des membres du groupe de prévention est fondamental. Concernant les animateurs, le binôme de compétences sécurité/ressources humaines est important mais ne va pas de soi et demande de la part des intervenants des réajustements.

PRÉSENTATION :

- **Activité :** production vins et spiritueux
- **Type d'entreprise :** établissement de production de Cognac qui appartient à un groupe multinational
- **Effectif de l'établissement :** 174 salariés

ORIGINES DE LA DÉMARCHE :

En réponse à l'obligation réglementaire et aux questions des représentants du personnel, l'établissement a inscrit dans ses priorités de Santé-Sécurité-Environnement 2011, l'évaluation des risques psychosociaux. L'entreprise a confié au responsable sécurité, environnement et maintenance bâtiment, la conduite de ce projet.

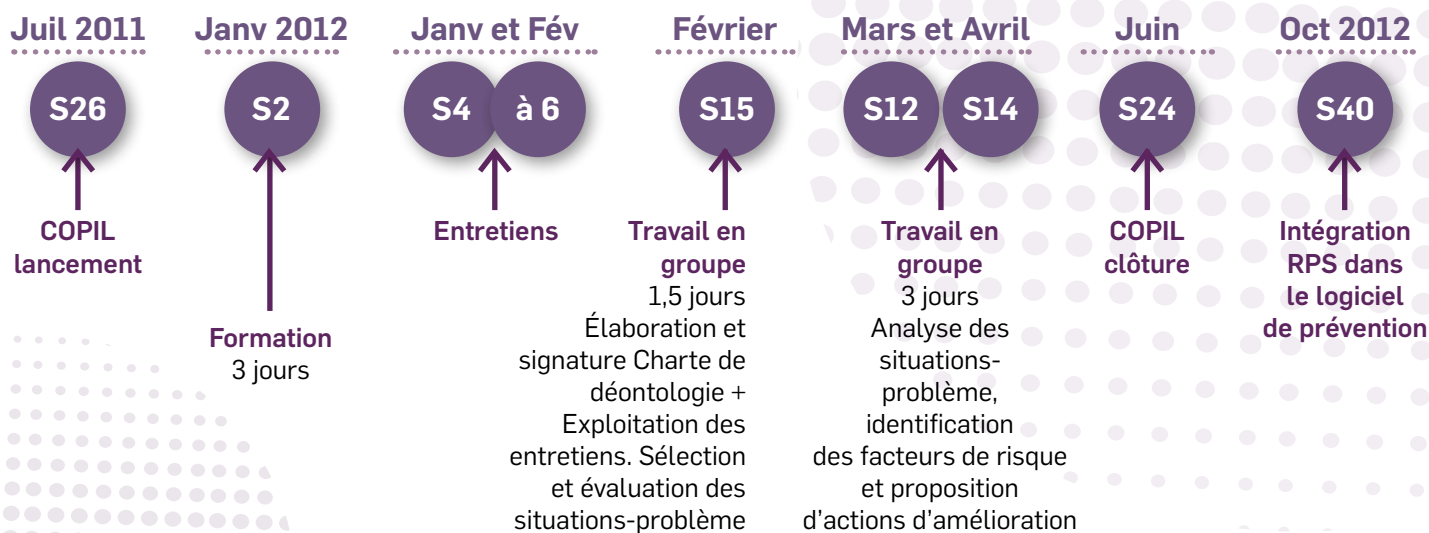
OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE :

- Répondre à l'obligation réglementaire d'identifier et d'évaluer les RPS afin de les inscrire dans le document unique d'évaluation des risques (DUER).
- Réguler l'impact sur le travail d'un contexte de forte croissance de la production.
- Répondre à une alerte du médecin du travail sur des difficultés relationnelles avec la hiérarchie.

LA DÉMARCHE :

- **Durée :** 12 jours sur 17 mois, de mai 2011 à octobre 2012
- **Acteurs mobilisés :**
 - deux chefs de projet : le responsable sécurité, environnement et maintenance bâtiment et la responsable des ressources humaines,
 - un comité de pilotage : le directeur, le responsable sécurité, environnement et maintenance bâtiment, la responsable des ressources humaines, des représentants du personnel membres du CHSCT et du médecin du travail,
 - un groupe de prévention des risques psychosociaux : 2 chefs de projet, le secrétaire du CHSCT et 8 volontaires représentant les différents secteurs d'activité de l'entreprise.

• Déroulement de la démarche : le calendrier



- Le comité de pilotage (COPIL) de lancement a permis de mandater le groupe de prévention des risques psychosociaux et de lancer la démarche sur l'établissement.
- La formation des membres du groupe de prévention des RPS a permis de transférer les connaissances nécessaires, la démarche et les outils permettant d'effectuer les entretiens et les analyses. Lors de cette étape, une **charte d'engagement** a été construite et signée par tous les membres du groupe pour garantir la confidentialité des éléments recueillis et l'anonymat pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer en toute authenticité.
- Les entretiens ont été conduits par les membres du groupe auprès d'un échantillon de salariés tirés au sort et représentatif des fonctions et métiers de l'établissement.
- Le 1^{er} travail en groupe a permis d'exploiter les résultats des entretiens. Les membres du groupe ont ainsi choisi d'analyser les situations-problème les plus révélatrices et englobantes.
- Le 2nd travail en groupe a permis d'identifier, pour chaque situation-problème analysée, les différentes causes, les facteurs de risques psychosociaux puis de déterminer des actions de prévention. Les facteurs de risques psychosociaux ont ensuite été évalués, en s'appuyant sur les critères du document unique existant.
- Le comité de pilotage de clôture a permis de présenter les résultats des analyses et les pistes d'action identifiées. La direction a ensuite priorisé certaines actions et les a intégrées dans le programme annuel de prévention.
- A la fin de la démarche, un travail avec le responsable sécurité, environnement et maintenance bâtiment a permis d'intégrer les facteurs de risques psychosociaux dans le DUER.

LE BILAN :

Cette démarche de type « formation-action », accompagnée par l'ARACT, a permis non seulement d'atteindre l'objectif d'inscrire les RPS dans le DUER mais aussi de sensibiliser les acteurs de l'entreprise à la question des RPS.

En revanche, il a été indispensable de construire la légitimité du groupe de prévention des RPS à travailler sur le sujet. La construction de la charte d'engagement a permis alors :

- d'identifier les droits de chacun,
- de définir ensemble les rôles attendus et à éviter,
- de se mettre d'accord sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun au sein du groupe de prévention et plus largement au sein de l'entreprise.

Ainsi, la charte d'engagement a crédibilisé le groupe et rassuré les membres et leurs interlocuteurs. Elle a été un véritable outil de cohésion pour le groupe de prévention.

Par ailleurs, les facteurs de risques psychosociaux identifiés ont été souvent les mêmes facteurs que ceux qui génèrent des dysfonctionnements dans la réalisation du travail. Les actions de prévention proposées ont ainsi permis de répondre au double enjeu de santé au travail et de performance dans la réalisation des activités de travail. L'ensemble des acteurs s'est ainsi rendu compte de la corrélation forte entre l'amélioration des conditions de travail et la performance de l'entreprise.

Vous êtes acteurs d'une entreprise, consultants, préventeurs ou tout autre personne qui a ou qui aura en charge de mener ou de participer à une démarche de prévention des risques psychosociaux, ce kit vous est destiné. Il vous apporte de la méthodologie et des conseils pour conduire une telle démarche.

La démarche et la méthode proposées sont issues de l'approche développée par le réseau ANACT et des accompagnements et interventions menés par l'ARACT Poitou-Charentes en matière de prévention des risques psychosociaux.

Ce kit a été élaboré par l'ARACT Poitou-Charentes :

- chargés de la rédaction : Audrey DASSENS avec le soutien d'Olivier BOCHE
- comité de relecture : Aurélie EDELY, Sandrine ROUYER et Jean-Paul PREVIDENTE

**Document téléchargeable
sur le site internet de**

**l'ARACT Poitou-Charentes :
<http://poitou-charentes.aract.fr>**



ARACT Poitou-Charentes

15 ter rue Victor Grignard - Pôle République II

86 000 POITIERS

Tél : 05 49 52 25 78

Fax : 05 49 52 26 83

Mail : aract.ptchar@wanadoo.fr

