



LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Repérer et Agir

Plan Régional Santé Travail 2 : Guide RPS

➔ Les RPS : De quoi parle t'on ?

L'expression risques psychosociaux (RPS) regroupe généralement la violence interne de l'entreprise, la violence externe et le stress. Les RPS résultent de facteurs de risques individuels mais aussi organisationnels au croisement de la personne et de sa situation au travail. La dimension subjective (la perception, le ressenti) est importante.

La notion de RPS renvoie à des situations de travail dans lesquelles il y a une tension importante entre

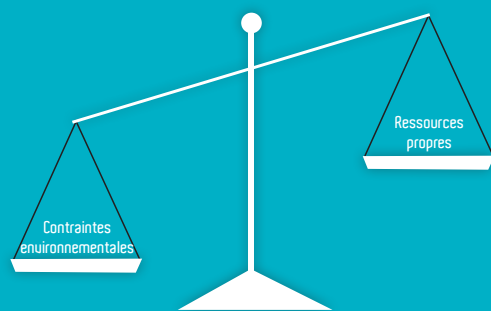
les exigences des salariés et les exigences de l'organisation :

- **Avec des causes différentes :** conditions d'emploi, organisation du travail, relations professionnelles, modes de management, etc.
- **Avec des conséquences** à la fois sur l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. Au même titre que les autres risques professionnels, les RPS impactent réellement le bon fonctionnement des entreprises. Ces tensions génèrent une per-

ception négative des conditions de réalisation du travail. Ce n'est pas le travail lui-même ou le métier qui sont en cause mais les conditions de réalisation de l'activité et leur évolution. Ces conditions sont fortement déterminées par l'organisation du travail, son évolution et les collectifs de travail. Tous les salariés, quel que soit leur position hiérarchique, leur genre, leur âge ou leur métier peuvent, à un moment donné de leur carrière, être exposés à des RPS.

Le **stress professionnel** est une manifestation des RPS. On distingue les situations de **stress aigu**, quand une personne doit faire face à un événement ponctuel, et des situations de **stress chronique** lorsque cette situation est durable, entraînant des effets délétères sur la santé des salariés et des dysfonctionnements dans l'entreprise.

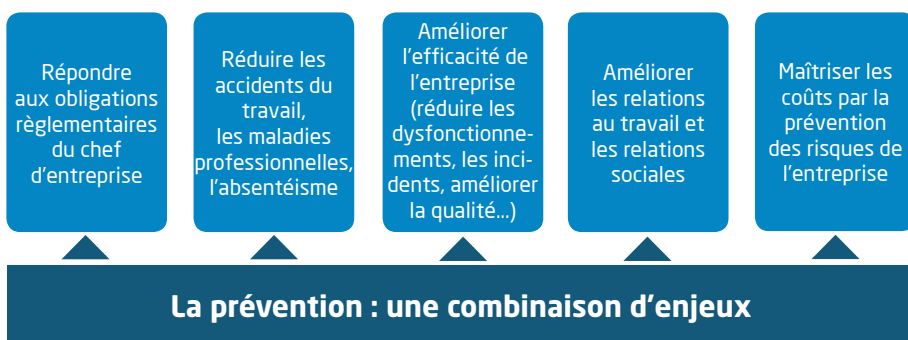
Selon l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.



Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

L'existence des RPS dans l'entreprise peut engendrer une diminution des résultats en termes de productivité et de qualité des produits ou services via les répercussions sur la santé et la performance des individus.

Les enjeux de la prévention des RPS sont multiples, ils concernent à la fois les obligations réglementaires, la santé des individus, la performance de l'entreprise.



→ Les conséquences des RPS sur la santé

« Le travail c'est la santé... » ! Tout le monde connaît la chanson. Oui, mais si le travail se dégrade, que devient la santé ?

Le champ d'expression des risques psychosociaux est vaste et multiforme. C'est la partie individuelle des RPS, la partie immergée de l'iceberg, celle qui n'est vue le plus souvent que par les médecins, qu'ils soient médecins du travail ou médecins traitants. Même dans ce cas, la relation entre une pathologie observée et une souffrance au travail n'est pas toujours évidente à faire. La vie au travail doit être questionnée par le médecin, surtout si la personne a du mal à s'exprimer, par peur ou par honte.

Les manifestations des RPS et du stress professionnel sur la santé sont de trois ordres : **les troubles psychiques, les troubles musculo-squelettiques et les somatisations d'organes.**

→ Les troubles psychiques

Ils sont très destructeurs car ils touchent ce qui fonde l'être humain, son histoire personnelle, sa relation aux autres, son accomplissement personnel et finalement sa vie. Le traitement en est toujours long, difficile, aléatoire et très coûteux pour la société.

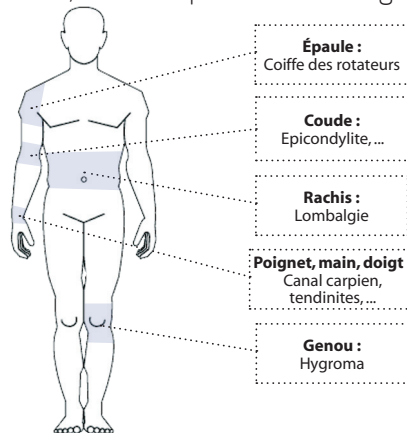
Les troubles commencent par de la fatigue, des troubles du sommeil (insomnies, cauchemars), de l'anxiété, de la nervosité, du stress, de l'angoisse. Puis l'individu bascule vite dans la dépression, qu'elle soit masquée ou évidente aux yeux des autres, avec son cortège de désocialisation, de désinsertion, de drames familiaux comme le divorce voire le suicide.

→ Les troubles musculo-squelettiques (TMS)

La preuve d'une relation entre RPS et TMS est maintenant bien établie. Les TMS, souffrance d'une partie de l'appareil locomoteur (muscles, os, ligaments), sont amplifiés et aggravés par le stress. Leur fréquence est très grande, souvent en relation avec des contraintes professionnelles répétitives comme les manutentions manuelles, les outils et engins vibrants, certaines positions du corps.

La colonne vertébrale et les membres supérieurs sont les plus concernés, plusieurs types de pa-

thologies pouvant être constatés. Les tendinites concernent essentiellement les membres supérieurs (épaule, coude et poignet). Au niveau de la colonne vertébrale on trouvera majoritairement des lombalgies et des cervicalgies. Elles sont souvent compliquées de hernie discale, de sciatique ou de névralgie.



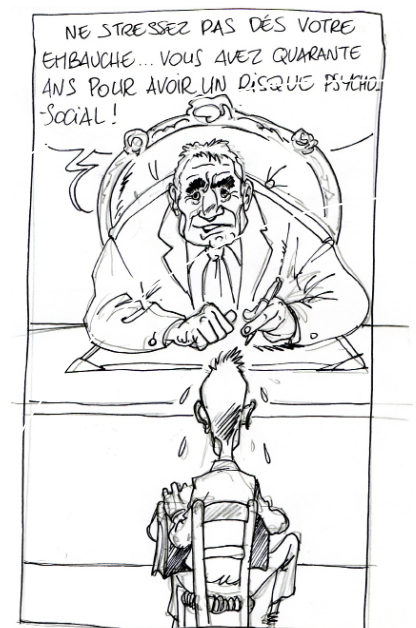
→ Les somatisations

Le cerveau est l'ordinateur qui dirige tout le corps. Il n'y a donc rien de surprenant à ce que les troubles psychiques entraînent des manifestations organiques diverses. On les retrouve en effet dans tous les organes. En dehors du système locomoteur, les plus touchés sont le système cardiovasculaire, le système digestif, le système endocrinien, la peau, le système nerveux, les allergies diverses.

Des relations ont été faites entre

le stress et les troubles du système immunitaire ainsi qu'entre le stress et la survenue de cancers.

On voit à la suite de cette longue énumération que la souffrance psychique, et les risques psychosociaux au travail en font indéniablement partie, est une souffrance de l'individu dans sa globalité. Elle ne se limite pas à une pathologie d'organe et elle ne se limite pas non plus à l'individu seul. Elle contamine tout son environnement, familial, professionnel et sociétal. Ainsi des personnes peuvent finir par attenter à leurs jours. Les troubles psychiques sont une négation de soi.



→ Des données clés

→ Apport des statistiques

L'analyse des statistiques AT/MP (Accidents du Travail / Maladies Professionnelles) n'apporte pas de chiffrage précis sur la sinistralité de ce risque car les pathologies ne sont pas prises en compte au titre des MP et les accidents sont bien souvent sous déclarés.

Cependant, plusieurs enquêtes européennes basées sur le déclaratif des salariés permettent d'obtenir des résultats chiffrés et des tendances significatives (cadre en fin de page). Parmi les plus usitées,

nous pouvons détailler l'enquête SUMER réalisée en 2003 et 2010. En 2003, SUMER établissait que

23% des salariés sont en « stress professionnel », 20% des hommes et 28% des femmes.

Evolution des comportements hostiles au travail entre 2003 et 2010

	2003	2010
Vivre au travail au moins un comportement hostile actuellement	16,3	21,7
Comportements méprisants au travail	10,6	15,4
Déni de reconnaissance du travail	10,2	13,2
Atteintes dégradantes au travail	1,9	2,8

Source Enquête SUMER

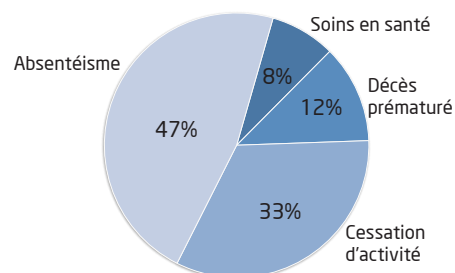
→ Coût social

En France, le **stress professionnel est estimé de 2 à 3 Mds €** (selon une étude Inrs & Arts et Métiers Paris-Tech, 2007) sur le Job Strain (stress au travail). Ce dernier correspond à une forte pression et une absence d'autonomie. On le trouve dans 1/3 des situations stressantes.

Le coût comprend les dépenses liées aux soins, à l'absentéisme, à la cessation d'activité et aux décès prématurés (Travail et Sécurité janvier 2010).

Il représente 10 à 20% des dépenses AT-MP en soins, indemnités journalières pour absences, décès, ...

Répartition du coût social du Job Strain



→ Coût entreprise

Pour l'entreprise, le **coût indirect est de 2 à 5 fois plus important que le coût direct**. Il comprend

d'une part les frais de formation, de salaire des remplaçants et de pénalités de retard et d'autre part

les coûts induits comme la baisse de productivité, le présentéisme (réduction de la performance).

De nombreuses enquêtes nationales et européennes

- **Bilbao 2003/04** : Observatoire Européen de l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité
- **Dublin 2005** : Enquête Européenne sur les conditions de travail
- **SAMOTRACE 2006/2007** : Santé Mentale Observatoire Travail Rhône Alpes Centre
- **Conseil Economique et Social 2007**
- **SIP 2007** : Santé et Itinéraire Professionnel
- **SUMER 2003/2010** : Enquête sur la Surveillance Médicale des Risques Professionnels
- **EVREST 2009/2010** : Evolutions et Relations en Santé au Travail
- **ESENER 2009** : Enquête Européenne des Entreprises sur les Risques Nouveaux et Emergents
- **Enquête ARACT-CSA 2009**
- **COSMOP et SAMOTRACE / Suicide 2009**
- **OCDE 2011** : « Mal être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale au travail »
- **L'enquête Radio France 2012** : « Quel travail voulons nous ? »

Les textes applicables aux risques psychosociaux sont les principes généraux relatifs :

→ à la protection de la santé

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer **la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs**. (art L4121-1 du code du travail). Ces mesures comprennent :

- 1° des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° des actions d'information et de formation ;
- 3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

L'employeur est tenu à une obligation de résultat concernant la protection de la sécurité et de la santé physique et mentale de son salarié. Cette obligation implique de sa part le respect des neuf principes généraux de prévention (art L4121-2 et suivants du code du travail).

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, **évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs**, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail (notamment art L4121-3 et L4121-4 du code du travail).

L'employeur **transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques** pour la santé et la sécurité des travailleurs (art R4121-1 du code du

travail). L'absence de transcription ou de mise à jour des résultats de l'évaluation des risques est sanctionnée (art R4741-1 du code du travail), voire pénalement en cas de récidive (art 132-11 et 132-15 du code pénal).

→ au respect de la dignité de la personne

Les dispositions réglementaires régissent les droits et obligations des parties engagées dans une relation contractuelle de travail, *dans le respect des libertés individuelles et collectives, auxquelles il ne peut être apporté aucune restriction qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché*. Sont ainsi définis les « droits à la dignité » de la personne au travail (art L1121-1 du code du travail).



→ au harcèlement moral

Articles L1152-1 à 4 du code du travail. Le salarié ne doit pas être victime de harcèlement moral dont les effets sur ses conditions de travail porteraient atteinte à ses droits, à sa dignité, à sa santé physique ou mentale et à son avenir professionnel. Il ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire (rémunération, formation, affectation, classification, promotion, mutation, etc.) pour avoir subi ou refusé de subir des agissements de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements. Toute rupture du contrat de travail méconnaissant ces dispositions et tout acte contraire à celles-ci sont nuls. L'employeur se doit de prendre les mesures nécessaires pour prévenir les agissements de harcèlement moral.

→ à la négociation collective

- Accord national du 2 juillet 2008 sur le stress signé par l'ensemble des partenaires sociaux (avril 2009) et applicable à toutes les entreprises

Les objectifs de l'accord : fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail.

- Négociation obligatoire sur le stress pour les entreprises de plus de 1000 salariés (octobre 2009)

- Accord interprofessionnel du 26 mars 2010 sur la prévention du harcèlement et des violences au travail

- Prise en compte de la prévention des RPS dans le processus de restructuration.

→ Comprendre le travail pour gérer son entreprise

→ Le travail : facteur d'engagement, de santé et de réussite pour l'entreprise

Que ce soit pour le salarié ou pour le dirigeant, le travail est un temps important de la vie, par sa durée et par l'implication qu'il nécessite. Mais le travail n'est pas « un long fleuve tranquille » !

Chacun réalise son travail en cherchant à lui donner du sens, tout en protégeant sa santé grâce à des comportements et astuces variables, visibles ou non de l'extérieur. Chacun est amené à adapter le travail au quotidien, en fonction de sa variabilité et de ses aléas. Une marge d'autonomie est essentielle pour mener à bien son travail, anticiper les difficultés, les corriger et les résoudre.

Le salarié a aussi besoin de reconnaissance pour le travail accompli. C'est cette reconnaissance qui permet aux salariés de s'engager pleinement dans leur travail et contribuer à la performance de l'entreprise. Si l'entreprise et l'organisation du travail ne favorisent pas l'autono-

mie, la reconnaissance et le respect de valeurs éthiques, des tensions inhérentes au travail peuvent alors mettre en danger le salarié, tout particulièrement sur le plan psychique.

Le travail peut aussi être un puissant facteur d'épanouissement personnel et de bien être, en donnant les moyens aux salariés de vivre leur travail avec leurs propres repères. Le bien-être au travail découle de cette capacité à exercer sa propre créativité face aux exigences du travail. Il s'agit de reconnaître les salariés comme « acteurs » de leur vie au travail, dans la réalisation concrète de leurs tâches, tout en ménageant des marges de manœuvre.

Cette considération du travail est essentielle pour assurer la fiabilité opérationnelle de l'entreprise et les objectifs quantitatifs et qualitatifs de production attendus.

Prévenir les risques psychosociaux c'est mettre le travail et son organisation au centre de la démarche et des préoccupations de tous les acteurs de l'entreprise.

Préserver et améliorer la santé des personnes qui font le travail, c'est améliorer le travail lui-même et le rendre plus efficient.

Admettre, comprendre cette relation et agir en conséquence nécessite un processus d'analyse et une volonté d'adaptation du travail à l'humain. C'est bien de l'organisation du travail et des conditions de travail que dépendent la performance et la réussite de l'entreprise, afin que chacun s'y reconnaisse et contribue à sa réalisation.

Appréhender la question des RPS, c'est construire une démarche centrée sur le travail et la compréhension de toutes ses dimensions pour la santé des personnes et la réussite de l'entreprise.

→ Repérer les tensions, les contraintes, les facteurs ressources, les processus de régulation

Les RPS sont le résultat de tensions excessives dans l'entreprise, non régulées par l'organisation du travail et les relations sociales.

Les facteurs en cause peuvent être repérés à partir de la tension dans le travail **entre les exigences de l'entreprise et celles des salariés.**

→ Les exigences de l'entreprise sont exprimées dans sa logique de production et de performance, vis à

vis des salariés : il s'agit des objectifs de travail, de la charge de travail, des formes d'organisation et de management, des méthodes d'évaluation du travail, ...

La logique de gestion de l'entreprise ne prend pas toujours en compte la dimension travail dans son organisation, sa régulation et la nécessité de soutenir l'activité des collaborateurs. Elle intègre difficilement le bien-être des salariés au travail, leurs aspirations à la professionna-

lisation, la qualité de vie au travail, pourtant indispensables à la performance de l'entreprise.

Les dirigeants et encadrants ont des rôles « charnières » entre des logiques gestionnaires et financières d'une part, et la réalité du travail vécue par les opérateurs au quotidien, d'autre part. Ils peuvent à la fois être exposés aux RPS, favoriser ce type de risque, mais être aussi les leviers principaux du bien-être au travail.

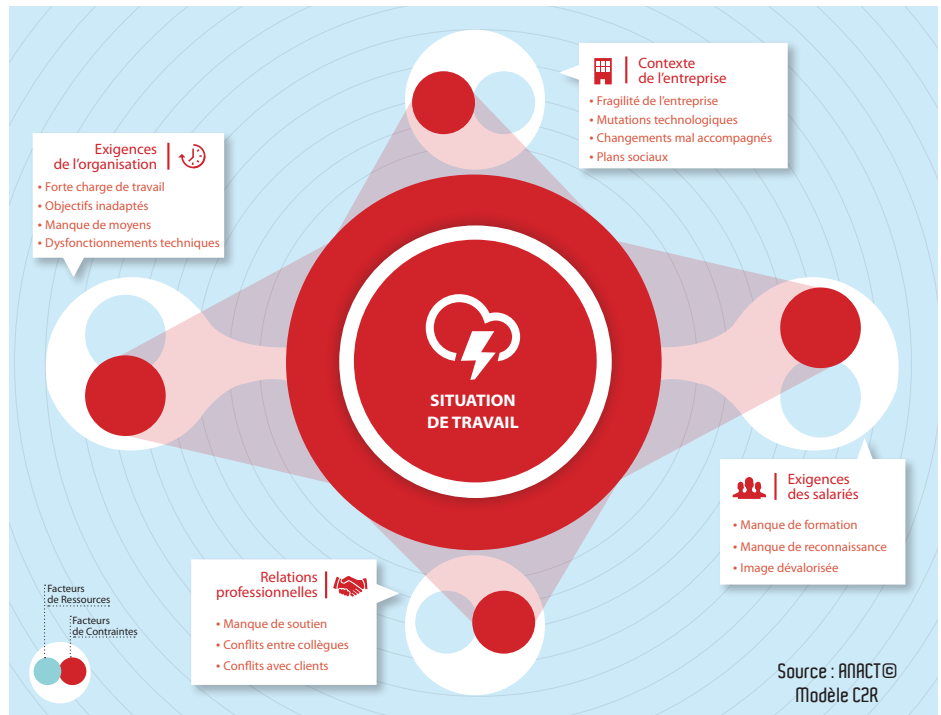
→ Comprendre le travail pour gérer son entreprise

L'entreprise sous tensions

→ Les exigences des salariés

s'expriment vis à vis de leur travail et de l'entreprise : par exemple, il s'agit de la possibilité de réaliser un travail de qualité, de développer ses compétences, d'être reconnu, autonome, d'avoir un parcours professionnel valorisant, la sécurité de l'emploi, de bonnes relations professionnelles, un bon équilibre vie professionnelle/vie hors travail, ...

Cette tension quasi permanente entre exigences de l'entreprise et exigences des salariés est aussi influencée par deux types de déterminants : **le contexte socio économique de l'entreprise et les relations dans le travail.**



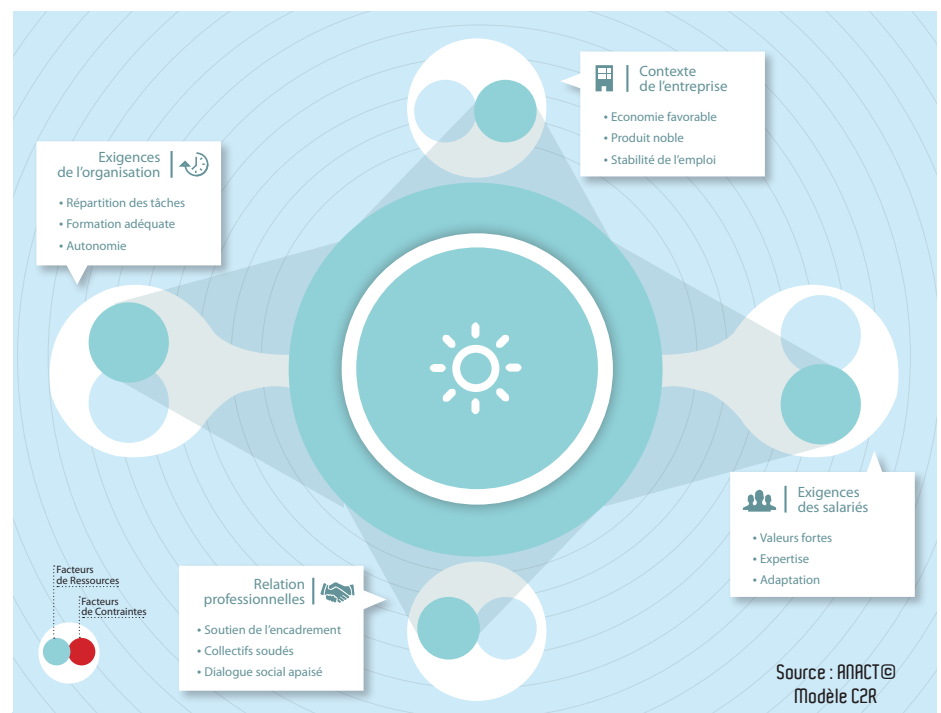
→ Le contexte socio économique

de l'entreprise concerne sa situation économique et sociale et son évolution. Par exemple, les restructurations en cours, les incertitudes sur l'emploi, les perspectives de développement, les projets et situations de changement en cours et la manière dont ils sont conduits, ...

→ Les relations dans le travail

concernent à la fois les relations des salariés dans l'entreprise mais aussi avec les clients, le public : par exemple, il s'agit des relations entre collègues, avec l'encadrement, la hiérarchie, des possibilités (ou pas) de coopération, de soutien. Il s'agit aussi de la qualité (ou non qualité) des relations avec les clients de différents types, qui pèsent beaucoup sur le niveau de satisfaction au travail.

Vers la Qualité de Vie au Travail



→ Comprendre le travail pour gérer son entreprise

Selon l'écart perçu par les salariés entre les deux champs d'exigences (celles de l'entreprise et celles des salariés), et l'influence du contexte socio-économique et des relations au travail, la tension sera plus ou moins forte et le vécu des situations de travail différent.

Plus elle sera forte, plus elle entraînera un sentiment de mal être, des conflits et différentes formes de démotivation.

A l'inverse, lorsque cet **écart est faible**, la relation entre les salariés et l'entreprise est confiante et apaisée car les situations de travail sont vécues en adéquation avec leurs propres exigences.

Dans ce système de tension permanente, il est important de repérer les facteurs qui jouent un rôle pour la réduire ou au contraire l'aggraver au sein de chacun des deux champs d'exigences («de l'entreprise» et «des salariés») et des deux champs de déterminants («situation économique» et «relations dans le travail») :

Il s'agit de repérer les facteurs de contraintes, les facteurs de ressources et développer les processus de régulation.

Les facteurs de contraintes sont des facteurs qui, au sein de chacun des quatre champs, sont vécus comme des obstacles à l'engagement, l'implication, la possibilité de faire un «bon travail». Par exemple, des moyens non adaptés aux tâches, des changements mal accompagnés générant des situations de travail qui ne tiennent pas compte des besoins des salariés, des conflits fréquents avec le public sans soutien et non régulés, le

manque de reconnaissance, la perte d'autonomie et de capacité d'agir sur son travail, ...

Les travaux menés sous la direction de M. GOLLAC (2011) mettent en évidence 6 familles de facteurs de RPS :

- **L'intensité et le temps de travail** (quantité de travail, complexité des tâches, responsabilités...)
- **Les exigences émotionnelles** (contact avec le public, avec des personnes en souffrances, peur du travail, dissimulation des émotions...)
- **Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre** (procédures, prises d'initiatives...)
- **Les rapports sociaux au travail** (esprit d'équipe, reconnaissance, conflits, violence...)
- **Les conflits de valeur** (éthique, qualité...)
- **Insécurité de la situation de travail** (salaire, précarité, perspectives...)

Les facteurs de ressources sont les facteurs qui, au contraire, sont perçus comme favorisant un bon travail, l'implication, de bonnes relations de travail. Par exemple, un appui réel de l'encadrement, l'entraide et les échanges entre collègues, des parcours professionnalisants, des perspectives de développement de l'entreprise, l'intérêt des relations avec les clients, une organisation et des postes de travail adaptés, un sentiment de travail

bien fait, une définition des rôles et fonctions qui correspond au travail réel, ...

La régulation vise à développer des processus de compréhension et d'actions sur les situations de travail pour réduire les contraintes et augmenter les ressources.

A titre d'exemples, les actions de régulation peuvent développer le dialogue dans l'entreprise, gage de santé des salariés et de performance de l'entreprise. Il s'agit à la fois du dialogue social, mais aussi d'un dialogue permanent, à partir des réalités du travail, en vue d'ajuster l'organisation du travail.

Les régulations peuvent aussi concerner les démarches de conduite du changement en assurant une meilleure prise en compte des conditions de travail et de la santé au même titre que la performance, en amont des décisions stratégiques et lors des différentes étapes d'un projet.

Le management et l'encadrement ont un rôle capital à jouer dans ces processus de régulation : création d'échanges sur le travail entre salariés et avec leurs encadrants, pilotage et suivi de l'activité intégrant des objectifs de performance et de santé, implication des salariés dans les projets de transformation, ...



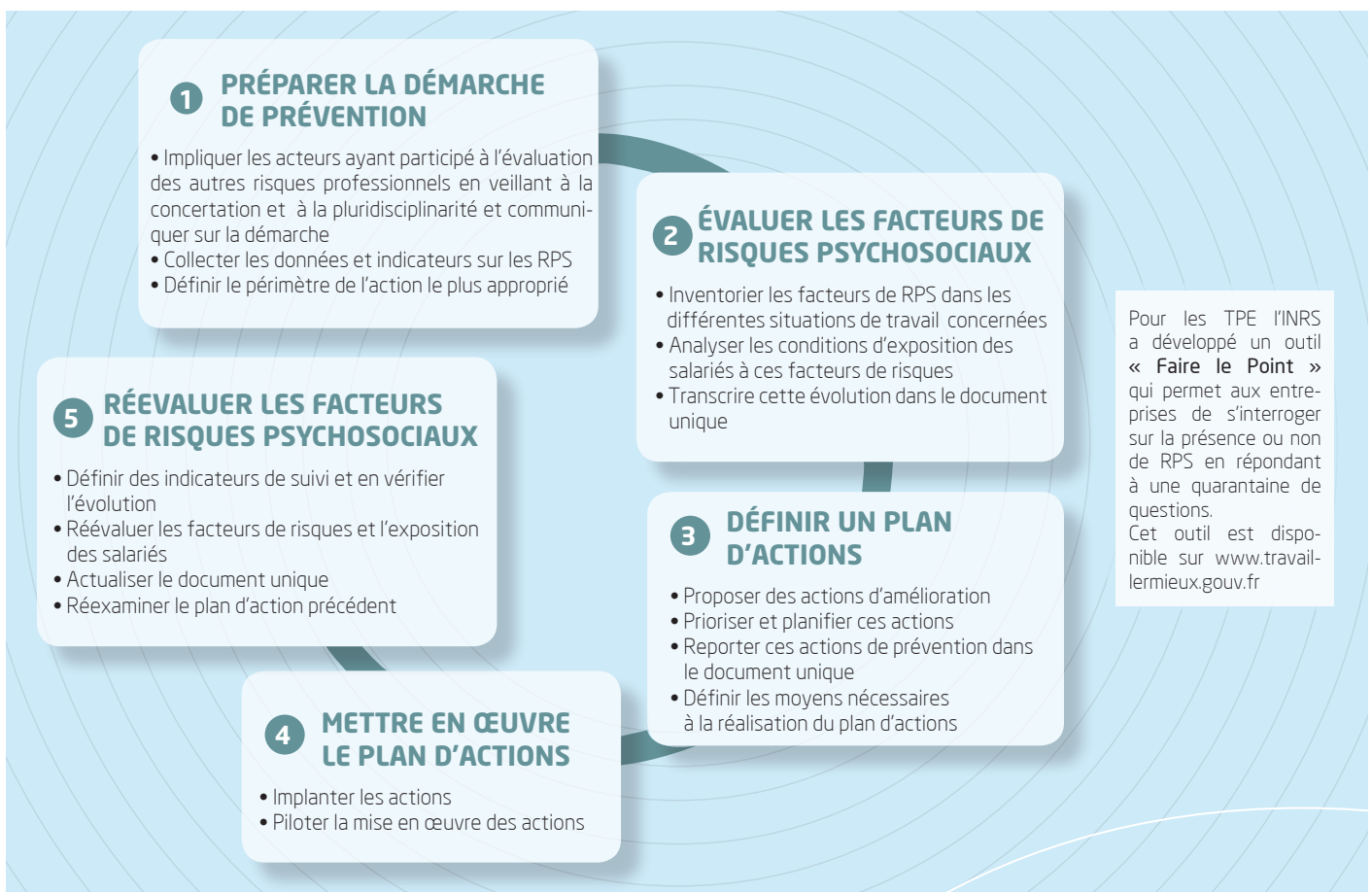
→ Comment agir ? Sur quoi agir ?

→ Comment agir ?

➔ La démarche d'évaluation des RPS

Les RPS sont des risques professionnels à évaluer au même titre que les autres : **obligation d'évaluer les risques et d'intégrer les RPS dans le Document Unique** (Art. L.4121 et suivants du Code du Travail). Même si les RPS comportent des spécificités par rapport aux autres risques, la démarche pour leur évaluation et intégration dans le Document Unique peut se câler sur celle déjà engagée par l'entreprise sur l'ensemble des risques.

La brochure ED 6139 de l'INRS vous aide à réaliser cette démarche d'évaluation qui se décline en 5 étapes :



➔ Un facteur clé de réussite : une démarche concertée avec la constitution d'un groupe projet

Un des facteurs de réussite dans la mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux est la **constitution d'un groupe projet**.

Ce groupe projet a pour mission de piloter la **démarche de prévention**, d'en assurer son suivi et les modalités d'information des salariés.

Il doit associer des membres de la **direction, des Représentants du personnel** (CHSCT, DP ...), des

salariés volontaires, notamment quand il n'y a pas de représentants du personnel, et les acteurs de la santé au travail (Infirmière, Médecin du travail, Préventeurs, ...).

Son objectif est **d'évaluer le niveau de souffrance des salariés, d'objectiver les atteintes à la santé, d'identifier les facteurs de risques psychosociaux** et de repérer les groupes de salariés et les situations de travail les plus exposés. Il peut

s'appuyer pour cela sur des compétences extérieures (consultants, organismes de prévention, ...).

C'est au groupe-projet **d'organiser la restitution de ses travaux**, tout au long de la démarche, à tous les acteurs de l'entreprise. Sur la base de ses travaux, il propose, en collaboration avec les salariés concernés un **projet de plan d'actions** soumis à validation de la Direction pour finalisation et mise en œuvre.

→ Comment agir ? Sur quoi agir ?

Construire le plan d'action de prévention : 10 recommandations

(D'après le rapport d'expertise Lachmann, Larose et Pénicault)

L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.

- Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
- La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
- Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.
- La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
- Préparer et former les managers au rôle de manager.
- Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Valoriser la performance collective et la rendre plus efficiente.
- Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.
- La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
- Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner le salarié en souffrance.

→ Sur quoi agir ?

Les actions de prévention des RPS combinent 3 directions :

⇒ **Réduire les facteurs de contraintes** auxquels sont exposés les salariés, par exemple avec une meilleure organisation de la charge, une réduction des dysfonctionnements organisationnels qui entravent l'activité, une réduction de l'incertitude sur l'avenir, ...

⇒ **Développer les ressources sur l'activité**, actions qui proviennent de décisions de la direction portant sur l'organisation, la stratégie, le management. Elles peuvent viser l'organisation du travail avec une meilleure organisation des tâches, de leur répartition, la clarification des rôles, l'adéquation de l'activité avec les possibilités de réponse, ... ; la consolidation des collectifs : faciliter la coopération, l'évaluation collective des activités, améliorer la participation aux projets, ... ; les individus

avec par exemple le développement de la formation, la construction de parcours professionnels, ...

⇒ **Favoriser les processus de régulation** : il s'agit des processus qui permettent en situation concrète, de recourir aux ressources proches pour faire face aux contraintes dans l'activité : par exemple, la possibilité de chercher et trouver l'appui des collègues et de l'encadrement pour résoudre des difficultés lors de périodes de surcharge, les dispositifs pour développer la polyvalence favorisant le basculement d'un service vers un autre dans certains contextes

Plus précisément, les leviers d'actions peuvent porter sur différents champs, par exemple :

• **Développer une stratégie et une organisation en cohérence avec le travail** : information et implica-

tion des salariés à la conduite des changements, conception des organisations et des moyens de travail de manière collaborative, ...

• **Améliorer le cadre et les moyens de travail** : adaptation des espaces de travail, des moyens techniques, amélioration de l'organisation et de la répartition des tâches, ...

• **Réguler la charge de travail** : analyser la charge de travail dans ses différentes composantes (physique, mentale), organiser un débat sur la charge pour la réguler (avec les salariés concernés, l'encadrement, les organisateurs de travail, les services impliqués, etc.)

• **Soutenir les collectifs de travail** : mettre en place une organisation du travail favorisant la cohésion, développer la coopération et les pratiques d'entraide.

→ Comment agir ? Sur quoi agir ?

- **Favoriser l'autonomie et la participation** : laisser des marges de manoeuvre aux salariés dans la réalisation de leurs tâches, favoriser la participation et l'expression des salariés aux décisions qui les concernent.

- **Développer la reconnaissance et les parcours professionnels** : prendre en compte les différentes composantes de la reconnaissance (contribution à la production collective, travail de qualité, reconnaissance de la part des collègues, de la hiérarchie, reconnaissance des conditions concrètes de réalisation du travail, possibilité d'accéder aux résultats de son propre travail, modes d'évaluation du travail réel avec des indicateurs adaptés, ...), favoriser des parcours professionnels qualifiants (formations professionnelles continues et adaptées, favoriser la mobilité interne et externe, ...)

- **Soutenir l'encadrement, former les managers** : s'intéresser aux conditions de travail des encadrants, clarification des rôles et des missions des encadrants, leur donner les moyens de diriger, gérer, et surtout réguler en cohérence avec l'activité réelle, être soutenu par la hiérarchie, faciliter les échanges entre encadrants, avec la hiérarchie,



avec l'équipe, sensibiliser les encadrants sur la prévention des RPS pour développer des pratiques de management favorables à des processus de santé, les recruter et les intégrer en facilitant la relation aux équipes et la connaissance des réalités du terrain, ...)

- **Favoriser l'équilibre des temps de travail et des temps sociaux** : favoriser des conditions d'emploi et de travail qui permettent aux salariés un meilleur équilibre entre leur temps au travail et leur temps hors travail selon les besoins de leur situation familiale ou personnelle (souplesse sur le temps de travail en fonction de certaines périodes de la vie familiale, possibilités de négocier différentes formes de congés en facilitant les conditions de retour dans l'entreprise, dans certains cas développer le travail à distance sous le volontariat, avec les moyens adaptés, ...)

→ Vers le management du travail

Gérer son entreprise, c'est aussi manager le travail en mettant en place des régulations au plus près du travail, entre les différentes prescriptions et attentes de l'employeur, du client, des collaborateurs et des fonctions supports, afin de garantir la performance des organisations et le bien-être des salariés.

Le management du travail repose sur trois leviers d'action interdépendants :

- Une organisation du travail qui redonne des marges de manoeuvre aux individus et en particulier à l'encadrement intermédiaire, plus en proximité avec le travail et dans un rôle de traduction et de soutien à la réalisation du travail.

- La création d'espaces d'échanges sur le travail permettant de gérer les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qui est possible de faire (le travail réel), de trouver des compromis entre les contraintes et les attentes vis-à-vis du travail.

- Un soutien organisationnel vis-à-vis de l'encadrement afin de l'aider à assurer pleinement cette fonction de management du travail.

Ce soutien nécessite l'implication de l'ensemble de la ligne managériale avec une attention particulière en termes de reconnaissance du travail des managers et de l'encadrement : identification, évaluation et valorisation de leurs activités, développement de compétences managériales mais aussi en analyse et en organisation du travail.

→ Les acteurs internes à mobiliser pour agir sur les RPS

Quels acteurs ?	Ce qu'ils peuvent faire
<p>Chef d'entreprise ou Comité de direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Désigner et appuyer le pilote du projet • Associer au projet : le CHSCT, les DP en l'absence de CHSCT, le médecin du travail • Informer l'encadrement et les salariés • Mettre en œuvre une démarche pour identifier, analyser, hiérarchiser et prévenir les RPS dans le cadre du DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) et du programme annuel de prévention des risques professionnels • Mettre en place un plan d'actions engageant et impliquant l'entreprise • Valider et suivre les actions à mener • Évaluer les actions menées • Mettre à jour le DUERP sur les RPS • Elaborer et faire appliquer le Règlement Intérieur
<p>Encadrement Chef de service</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter le point de vue de l'encadrement et ses contraintes • Fournir des indicateurs d'alerte sur la performance • Participer au diagnostic et au choix des solutions • Informer les salariés sur les actions, faciliter leur implication
<p>Service Ressources Humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter une connaissance sur les caractéristiques des populations, les compétences métier, l'organisation du travail • Fournir et analyser les indicateurs d'alerte sur les données sociales et humaines • Participer au diagnostic, au choix des solutions (plan de formation documents d'information)
<p>Salariés</p>	<p>Qui peut solliciter ces acteurs ? <i>Salariés de tout statut (de l'entreprise ou pas), délégués syndicaux, délégués du personnel, membres du Comité d'entreprise, membres du CHSCT</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apporter leur point de vue sur l'activité de travail et ses contraintes • Exprimer leur ressenti sur le travail et leur perception des risques psychosociaux dans l'entreprise • Participer au diagnostic, aux groupes de travail pour l'élaboration des solutions <p>NB : Leur contribution est d'autant plus importante en l'absence d'IRP</p> <p>Qui peut solliciter ces acteurs ? <i>Employeur, encadrement, services ressources humaines, délégués du personnel, membres du Comité d'Entreprise, membres du CHSCT</i></p>
<p>Comité d'Entreprise (CE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peut confier au CHSCT de procéder à des études dans les domaines de compétences de ce dernier • Émet un avis pouvant influencer la décision de l'employeur dans la marche de l'entreprise • Dispose d'un droit d'alerte économique auprès de l'employeur et du commissaire aux comptes • Joue un rôle majeur de prévention des RPS par sa connaissance économique de l'entreprise, notamment lors des procédures de restructurations • Peut se faire assister par un expert • Participe à la désignation des membres du CHSCT <p>Qui peut solliciter ces acteurs ? <i>Salariés de tout statut (de l'entreprise ou pas)</i></p>

→ Les acteurs internes à mobiliser pour agir sur les RPS

Quels acteurs ?	Ce qu'ils peuvent faire
<p align="center">Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribue à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs par : <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs dont les femmes enceintes et par l'analyse de l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité ; - la vérification par des inspections et des enquêtes, du respect de la réglementation et de la mise en œuvre des mesures de prévention préconisées ; - le développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'information (proposition d'actions de prévention en matière de harcèlement sexuel ou moral) ; - l'analyse des circonstances et des causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel. <p>NB : pour être utile à tous, les analyses du Comité doivent être consignées par écrit le plus précisément possible, en particulier celles des PV d'enquête d'accidents ou de maladie.</p> <p>Par ailleurs, le Comité est notamment consulté avant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - toute transformation importante des postes de travail due à la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail - toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail - la mise en œuvre de mutations technologiques importantes et rapides - la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail <p>NB : Il peut recourir à un expert agréé en cas de projet important comme l'impact d'une réorganisation sur l'exposition aux risques, et lors de risque grave.</p> <p>Qui peut solliciter ces acteurs ? Salariés de tout statut (de l'entreprise ou pas)</p>
<p align="center">Délégué du Personnel (DP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans les établissements de moins de 50 salariés où le CHSCT n'est pas obligatoire, le Délégué du Personnel exerce les fonctions du CHSCT et donc est sollicité sur la question de santé mentale : <ul style="list-style-type: none"> - il est le porte-parole des salariés auprès de l'employeur et lui présente des réclamations individuelles ou collectives relatives notamment à la santé et aux conditions de travail - s'il constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe dans l'entreprise une atteinte injustifiée aux droits des personnes, à leur santé physique ou mentale, ou aux libertés individuelles, il en avise immédiatement l'employeur. Celui-ci procède ou fait procéder à une enquête - en cas de carence de l'employeur ou de divergence sur la réalité de cette atteinte, le salarié (ou le délégué si le salarié concerné averti par écrit ne s'y oppose pas) saisit le conseil de Prud'hommes qui statue selon la procédure de référé. Le juge peut ordonner sous astreinte toutes mesures de nature à faire cesser cette atteinte - il est l'interlocuteur de l'inspecteur du travail qu'il peut saisir de tout problème et l'accompagner lors de ses visites dans l'entreprise - il coopère avec les autres institutions représentatives du personnel - il participe à la désignation des membres du CHSCT et peut communiquer au CHSCT toutes suggestions et observations de la compétence du comité - il peut faire des suggestions sur l'organisation générale de l'entreprise <p>NB : pour être utile à tous, les constats et interventions du Délégué doivent être consignés par écrit le plus précisément possible.</p> <p>Qui peut solliciter ces acteurs ? Salariés de tout statut (de l'entreprise ou pas)</p>
<p align="center">Délégué Syndical (DS)</p>	<p>Le Délégué Syndical peut prendre tous les contacts avec les salariés à leur poste de travail. Il négocie les accords d'entreprise notamment sur le stress</p> <p>Qui peut solliciter ces acteurs ? Salariés de tout statut (de l'entreprise ou pas)</p>

→ Le rôle des partenaires sociaux dans la prise en compte de la santé au travail

→ Le rôle des organisations syndicales de salariés

Les organisations syndicales ont pour missions de construire le dialogue social et d'être force de proposition en matière de santé au travail. Pour cela, elles s'appuient sur le code du travail qui les oblige à prendre en charge la santé mentale et physique des salariés :

→ **Les représentants du personnel** (CHS-CT ou DP faisant fonction de CHS-CT pour les entreprises de moins de 50 salariés) ont la possibilité de connaître le travail prescrit et le travail réel. Ainsi, ils doivent mener des enquêtes pour essayer de comprendre les dysfonctionnements éventuels provoqués par l'organisation du travail.

→ **Les représentants du personnel** sont les interlocuteurs privi-

légiés des salariés. Le salarié est le premier expert de son poste de travail. Son écoute par les représentants du personnel leur permet d'analyser les conditions de travail et de transcrire des propositions d'amélioration. Cela leur permet aussi d'être reconnus comme une force crédible dans la construction du dialogue social et d'enrichir les propositions d'amélioration retenues. Pour toutes modifications de postes de travail ou d'organisations du travail, ils sont obligatoirement consultés et doivent émettre un avis motivé.

→ **Les représentants du personnel** connaissent par leurs organisations syndicales les différents organismes de prévention et les experts qui peuvent les aider dans leurs analyses et réflexions. Ils doivent les

solliciter pour améliorer leurs propositions.

→ **Les représentants du personnel** à partir de leurs constats contribuent à un dialogue social constructif ainsi qu'à des décisions conjuguant amélioration des conditions de travail, performances et compétitivité de l'entreprise.

→ **Dans les entreprises de moins de 11 salariés**, il revient au chef d'entreprise de susciter un vrai dialogue social autour du document unique d'évaluation des risques professionnels et du plan de prévention. La formation d'un préventeur au niveau local de la branche professionnelle permettrait de les aider.

Les représentants du personnel participent et sont impliqués dans la démarche de prévention des RPS, menée sous la responsabilité de l'employeur, dans le cadre du dialogue social et de leurs missions.

→ La force du paritarisme en région : le rôle de l'ORST



Par **Robert Boudon**,
CFDT, Président de l'ORST
et **Olivier Remy**, MEDEF,
Vice Président de l'ORST.

L'ORST, Observatoire Régional de Santé au Travail, tient sa légitimité des accords qui ont été négociés au niveau national et régional.

« Notre outil de travail repose sur la reconnaissance que nous avons du dialogue social au travers duquel nous pouvons faire vivre et pérenniser les actions sur la santé au travail. C'est pour cela que suite à une étude faite sur le Document Unique d'Éva-

luation des Risques Professionnels (DUERP) et le plan de prévention des Accidents du Travail et Maladies Professionnelles (AT et MP), nous avons décidé de mener une large campagne d'information dans le temps au plus près du terrain.

Pour l'ORST, les TMS et les RPS doivent rentrer dans le DUERP et le plan de prévention. C'est à partir de ce dialogue social constructif que nous permettrons aux entreprises d'être plus performantes, grâce à la diminution de l'absentéisme, des accidents du travail et au bien-

être des salariés avec de meilleures conditions de travail.

Ouvrer sur la santé au travail dans le cadre du dialogue social, avec les représentants des salariés quand il y en a, ou avec les salariés eux-mêmes pour les entreprises de moins de 10 salariés, n'est pas une contrainte administrative mais un plus pour la santé de tous les acteurs de l'entreprise.

Ces actions permettent aussi de faire baisser le coût social et d'améliorer la performance de l'entreprise ».

→ Quels organismes externes peuvent vous aider ?



DIRECCTE Languedoc-Roussillon

Tél : 04 30 630 630

3, place Paul Bec - CS 39538 - 34961 MONTPELLIER Cedex 2

Web : www.languedoc-roussillon.direccte.gouv.fr

→ **DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)** : représentant de l'Etat, elle met en œuvre la politique chargée de veiller au res-

pect de la réglementation du travail. A cet effet, l'Inspection du Travail contrôle les entreprises, mais aussi écoute les doléances des salariés et employeurs et les renseigne. Un accueil gratuit, confidentiel et

sans rendez-vous est possible dans les unités départementales de la DIRECCTE. Un rendez-vous auprès de l'Inspecteur du Travail peut être demandé.



ARACT Languedoc-Roussillon

Tél : 04 99 52 61 40

Le Phénix - Bat 9 - Le millénaire - 1350 Avenue Albert Einstein - 34000 MONTPELLIER

Web : www.languedocroussillon.aract.fr / Mail : aract.lr@anact.fr

→ **L'ARACT Languedoc-Roussillon**, structure régionale du réseau ANACT, est une association paritaire au service des entreprises et des partenaires sociaux régionaux. Le Conseil d'Administration de l'ARACT est composé de représentants d'organisations d'employeurs et de salariés. Sa

mission vise l'amélioration des conditions de travail des salariés, l'efficacité des entreprises et des organisations, la promotion du dialogue social et des démarches d'innovation sociale. L'ARACT intervient en appui des projets des organisations en aidant leurs acteurs à mettre en

place des méthodes de changement concerté. Elle se mobilise également aux côtés des autres acteurs régionaux - secteurs professionnels, territoires - et de l'action publique afin de faciliter la dynamique régionale sur ces thématiques.



Services de Santé au Travail

Contactez le Service de Santé au Travail dont vous dépendez.

→ **Services de Santé au Travail** : le médecin du travail est à l'écoute des salariés en toute confidentialité. Tout salarié peut demander lui-même un rendez-vous auprès de son médecin du travail. Ce dernier est lié au secret médical. Il ne conduira une action dans l'entreprise qu'avec l'accord du salarié.

Les équipes pluridisciplinaires viennent compléter l'action du médecin pour le soutien psychologique et social, individuel comme collectif : psychologues du travail, ergonomes, infirmières, assistante sociale, etc. Le médecin est membre de droit du CHSCT et le conseiller statutaire des employeurs pour ce qui

concerne les conditions de travail, en particulier dans le domaine des risques psychosociaux, pour lesquels il apporte une expertise concrète. La proximité et la disponibilité des services de santé au travail sont des atouts pour les chefs d'entreprise.

→ Quels organismes externes peuvent vous aider ?



CARSAT Languedoc-Roussillon

Tél : 04 67 12 95 30

29 cours Gambetta - CS 49001 - 34068 MONTPELLIER Cedex 2

Web : www.carsat-lr.fr / Mail : prev@carsat-lr.fr

→ Le département Prévention Tarification des Risques Professionnels de la Carsat peut vous accompagner dans l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux (RPS) et la mise en place de votre démarche de prévention. Notre offre de service, gratuite,

comprend, en parallèle à des conseils méthodologiques, des dispositifs spécifiques d'aides financières et de formations. Nous assurons aussi la diffusion d'outils documentaires et de listes d'intervenants spécialisés aussi bien en prévention primaire que

dans la prise en charge des salariés en souffrance. Enfin, la CAR-SAT anime un Club RPS « Comment mieux être au travail ? » qui réunit 2 fois par an des entreprises et acteurs de prévention de la région pour échanger sur des pistes d'actions innovantes.



MSA Languedoc

Tél : 04 67 34 80 00

Place Chaptal - C.S. 59501

34262 MONTPELLIER Cedex 2

Web : www.msalanguedoc.fr

→ La MSA : Les démarches de la santé et sécurité mises en place par les services prévention de la Mutualité sociale agricole (MSA) sont destinées aux assurés MSA tant pour les risques professionnels que ceux de la vie quotidienne.

L'expérience MSA, c'est :

40 ans de savoir faire en santé

au travail.

Plus de 30 ans de prévention des risques professionnels.

Un engagement de plusieurs années dans les campagnes de prévention en santé publique (examens de santé, troubles musculo squelettiques...).

Une expertise des questions de santé des populations agricoles à

MSA Grand Sud

Tél : 04 68 82 65 66

23 rue François Broussais

66100 PERPIGNAN

Web : www.msagrandsud.fr

tous les âges de la vie.

Un réseau de médecins du travail, d'infirmières et de conseillers en prévention.

Des actions collectives au plus près des territoires, conduites avec le relais des élus MSA et en lien avec les filières professionnelles.



OPPBTP

Tél : 04 67 63 47 50

Imm. Le Fahrenheit - 120 avenue Nina Simone - 34000 MONTPELLIER

Web : www.preventionbtp.fr / Mail : bertrand.guizard@oppbtp.fr

→ Organisme spécialisé de la branche BTP depuis 1947, sous tutelle du Ministère du Travail, l'OPPBTP a notamment pour mission de contribuer à la promotion de la prévention des accidents du travail et des maladies à caractère professionnel ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises

adhérentes.

L'OPPBTP propose aux entreprises de toutes tailles des prestations de Conseil et d'accompagnement en organisation de la prévention, ainsi que des formations et des sessions d'information adaptées à leur besoin et leurs contraintes.

Des formations spécifiques

peuvent aussi être développées à la demande des entreprises.

L'OPPBTP s'investit également dans la formation initiale, aux côtés de ses partenaires de la formation, des jeunes entrants dans les métiers du BTP et plus particulièrement au travers de sa campagne annuelle « 100 minutes pour la vie dans les CFA »

→ LIRE DES OUVRAGES

- « Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail » P. DOUILLET, Edition du réseau ANACT, 2013
- « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail », B. SAHLER et all, Edition du réseau ANACT, 2007
- « Le travail à cœur : pour en finir avec les RPS », Y. CLOT, La Découverte, 2010
- « Travail, usure mentale », C. DEJOURS, Bayard, 2008
- « Management : tensions d'aujourd'hui », B. PRAS, Vuibert, 2009
- « Le travail sous tensions », M. LALLEMENT, Editions Sciences Sociales, 2010
- « Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail », L. THERY et all, La Découverte, 2010
- « Les risques psychosociaux », G. VALLERY, S. LEDUC, PUF (Que sais-je ?), 2012

→ SE DOCUMENTER

- « Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? », INRS, ED 973
- « Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention », INRS, ED 6011
- « Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous », INRS, ED 6012
- « Risques psychosociaux : Et si vous faisiez appel à un consultant ? », INRS, ED 6070
- « Risques psychosociaux et document unique vos questions, nos réponses », INRS, ED 6139
- « Evaluer les risques psychosociaux : l'outil RPS / DU », INRS, ED 6140
- « Pouvoir d'agir, travail, santé mentale », P. DAVEZIES, 2009
- « Des origines de la souffrance au travail à sa prévention », P. DAVEZIES, 2011
- « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », M. GOLLAC, M. BODIER, 2011
- « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », H. LACHMANN, C. LAROSE, N. PENICAULT, 2010

→ NAVIGUER SUR LE WEB

- www.travaillermieux.gouv.fr
- www.inrs.fr
- www.anact.fr
- www.languedoc.aract.fr
- www.carsat-lr.fr
- www.msalanguedoc.fr
- www.msagrandsud.fr
- www.preventionbtp.fr
- www.orst-lr.org

→ SE FORMER

- « Stress et risques psychosociaux : élaborer une démarche centrée sur l'organisation du travail », Formation du réseau ANACT
- « Inscrire les risques psychosociaux dans le document unique », Formation du réseau ANACT
- « S'initier à la prévention des risques psychosociaux » Formation de la CARSAT LR
- « Participer à une démarche de prévention des risques psychosociaux » Formation de la CARSAT LR
- « Devenir formateur en initiation à la prévention des risques psychosociaux » Formation de la CARSAT LR

Ce guide constitue une action du Plan Régional de Santé au Travail du Languedoc-Roussillon 2010-2014. Il a été réalisé dans le cadre du groupe de travail « Risques psychosociaux » du comité régional de prévention des risques professionnels, animé par l'ARACT et la DIRECCTE.

Nos vifs remerciements aux autres participants que sont la CARSAT, l'ORST, la CFDT et la CGPME, ainsi que les médecins des services de santé au travail Catherine Smallwood (SIST 66) et Jean-Pierre Buch (CMIST-Alès-Mende-Lozère).

