



Les risques psychosociaux

Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress

Les risques psychosociaux



1. Définition et obligations réglementaires
2. Les facteurs de risques psychosociaux
3. Conséquences des RPS
4. Prévention des RPS
5. EIPAS



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Définition

Risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés, à l'interface de l'individu [psycho] et de sa situation de travail [sociaux].

STRESS

**AGRESSIONS
VERBALES**

**AGRESSIONS
PHYSIQUES**

**HARCELEMENTS
MORAL ET/OU SEXUEL**



Cadre législatif RPS : loi 1991

- L'employeur porte la **responsabilité** de :

Protéger la SANTE physique et MENTALE des travailleurs *(Loi du 31 décembre 1991)*

- L'employeur a pour **obligations** *(Article L4121 du code du travail)*

- Eviter les risques
- Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
- Combattre les risques à la source
- Adapter le travail à l'homme ...

L'obligation de prévention comprend :

- actions de prévention des risques
- information et formations
- organisation et moyens adaptés
- tenir compte du changement

- Les RPS doivent être intégrés dans le **Document Unique** *(Décret 5/11/01)*





Cadre législatif stress au travail : Arrêté 2009

L'arrêté du 23 avril 2009 a rendu obligatoires les dispositions de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 :

- prévention efficace
- information et formation
- promotion de bonnes pratiques (dialogue)
- équilibre entre vies professionnelle et personnelle



Le harcèlement moral

Ensemble d'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 *(article L. 1152-1 du code du travail)*

- Le harcèlement moral est un **délit** *(loi du 17 janvier 2002)*
 - L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de **prévenir** les agissements de harcèlement moral *(code du travail Article L1152-4)*
 - Il a une obligation de **sécurité de résultat** en matière de santé physique et mentale de ses salariés *(jurisprudence du 3 fev 2010)*
- **Obligation de prévention** (sensibilisation, formation, procédure d'alerte)
→ **Sanction** des auteurs de harcèlement et de violence au travail
→ **Accompagnement** des victimes
(Accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail qui transpose l'accord européen du 26 avril 2007)

Les risques psychosociaux

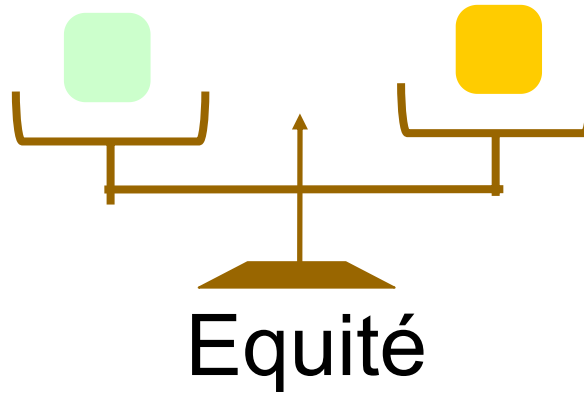
1. Définition et obligations réglementaires
2. Les facteurs de risques psychosociaux
3. Conséquences des RPS
4. Prévention des RPS
5. EIPAS



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



De quoi avons-nous besoin pour bien vivre au travail ?



Cohérence



Relations de qualité,
reconnaissance



Sens



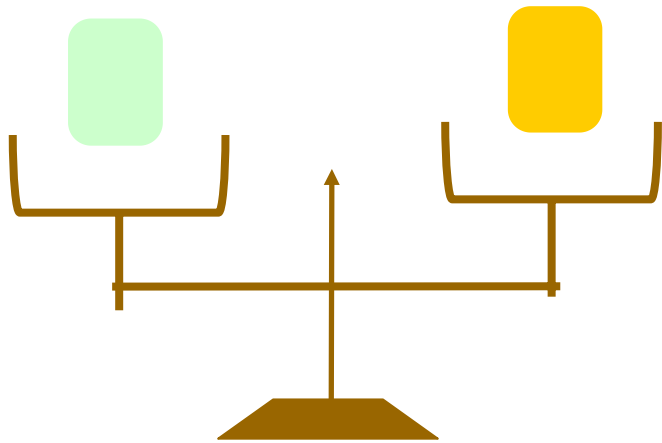
Besoin de cohérence



- Fonction ajustée aux compétences
- Définition de poste, consignes claires, transparence
- Moyens appropriés
- Autonomie appropriée
- Consultation et prise en compte des propositions
- Reconnaissance appropriée



Besoin d'équité



- Répartition des tâches
- Moyens
- Horaires, avantages
- Formations
- Evaluation
- Evolution de carrière
- Reconnaissance
- Rémunération



Besoins de relations de qualité



- respect (règles de courtoisie)
- possibilité de s'exprimer, écoute, participation
- confiance
- échanges sincères, bienveillance
- cohésion de l'équipe



Besoins de reconnaissance



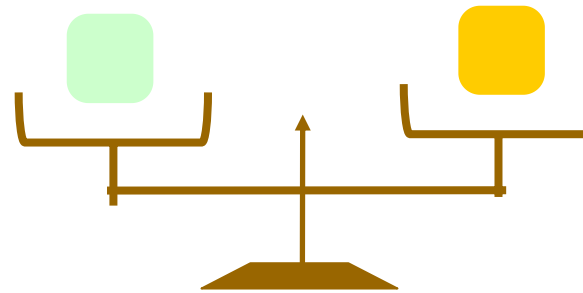
- juste et sincère
- de l'investissement dans le travail et les résultats
- verticale et horizontale



Manager au quotidien



Communiquer
Déléguer
Consulter



Etre équitable, juste

Clarté
Equité
Respect



Ecouter, proximité
Respecter, faire respecter
Exprimer sa reconnaissance



Besoin de sens

Cohérence entre
le travail
et les attentes
et valeurs
du travailleur



- l'utilité sociale, la qualité du travail
- l'autonomie, la responsabilité partagée
- les occasions d'apprentissages et de développement
- l'honnêteté, transparence des décisions, climat de confiance



De quoi avons-nous besoin pour bien vivre au travail ?

Besoins

- salaire, sécurité
- cohérence
- équité
- relations de qualité et reconnaissance
- sens



Bien-être psychologique
Etat d'équilibre et d'aisance

=

- maîtrise de soi
- sociabilité
- efficacité et motivation





Les facteurs des Risques psychosociaux

1. Exigences du travail et organisation
2. Prise en compte des valeurs et attentes des salariés
3. Management et relations de travail
4. Changements



1. Exigences du travail et organisation

- Charge de travail, exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises
- Définition des tâches, fiches de poste
- Adéquation travail/ressources
- Latitude décisionnelle, contrôle, autonomie
- Clarté des consignes, injonctions cohérentes



2. Prise en compte des valeurs et attentes des salariés

- Contradictions entre exigences du travail (rendement, objectifs) et qualité du travail, conflits d'éthique
- Conciliation vie professionnelle/vie privée.
Lieux et temps de pause
- Développement des compétences et progression professionnelle
- Rémunération en accord avec les qualifications et responsabilités



3. Management et relations de travail

Management = Clarté, équité, respect

- Qualité de la délégation, confiance
- Qualité de la communication verticale
- Justice organisationnelle, équité
- Consultation des salariés et prise en compte de leurs propositions
- Reconnaissance du travail (investissement et résultats)
- Qualité de l'accueil des nouveaux arrivants
- Accompagnement du retour au travail après absence prolongée



3. Management et relations de travail

Relations de travail

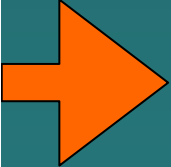
- Qualité des relations entre collègues
- Solidarité entre salariés, soutien social
- Relations clientèle/usagers



4. Changements

- Information générale sur l'avenir de l'entreprise
- Restructurations, insécurité de l'emploi
- Accompagnement des changements

Les risques psychosociaux

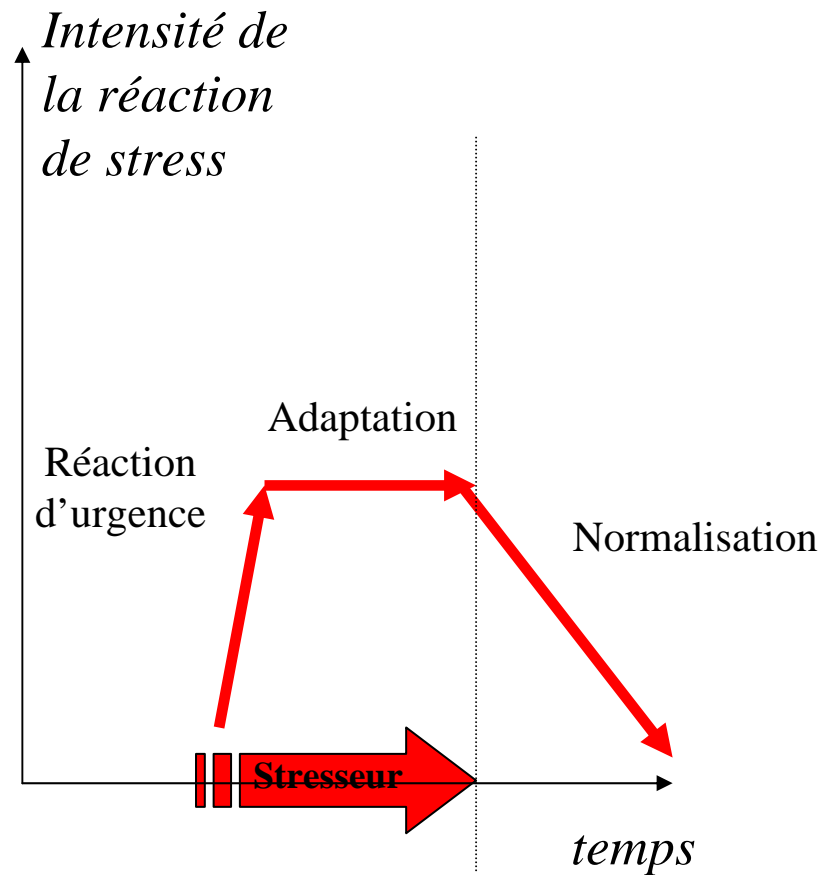
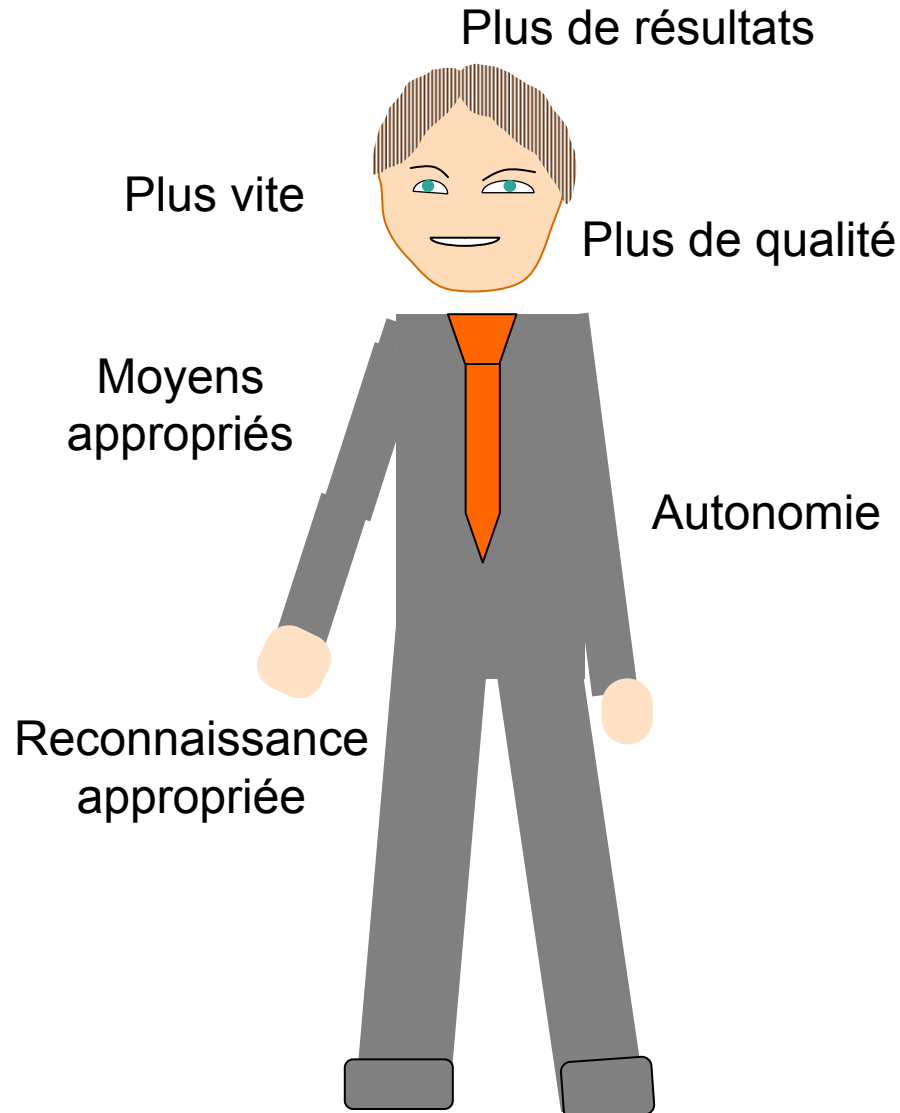
1. Définition et obligations réglementaires
2. Les facteurs de risques psychosociaux
-  3. Conséquences des RPS
4. Prévention des RPS
5. EIPAS



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress

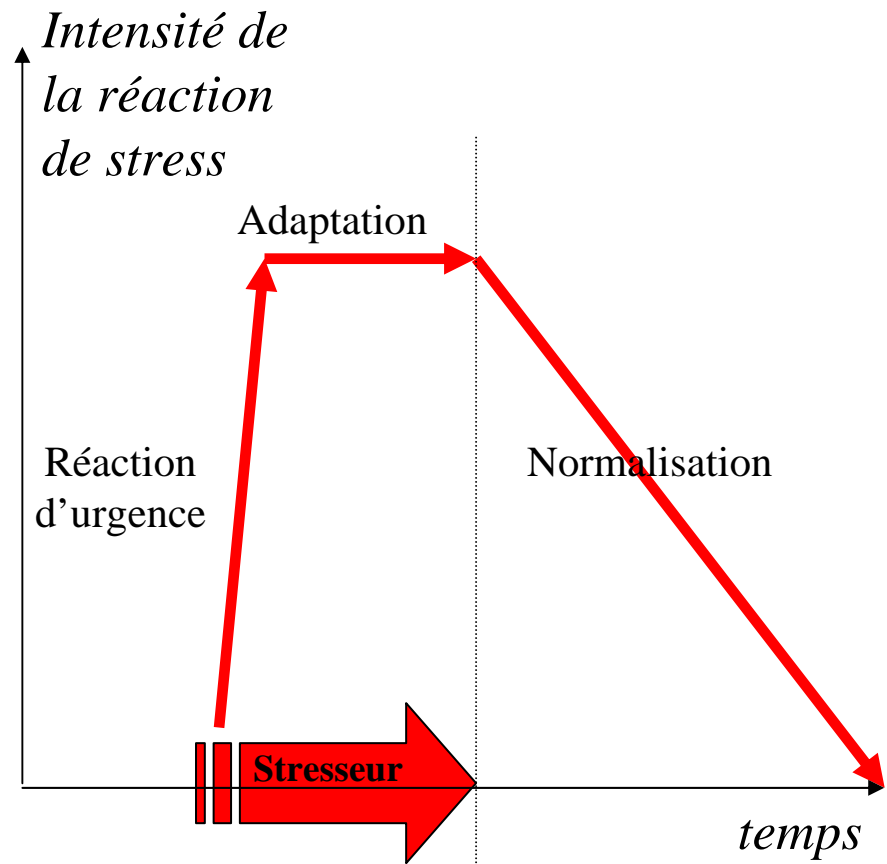
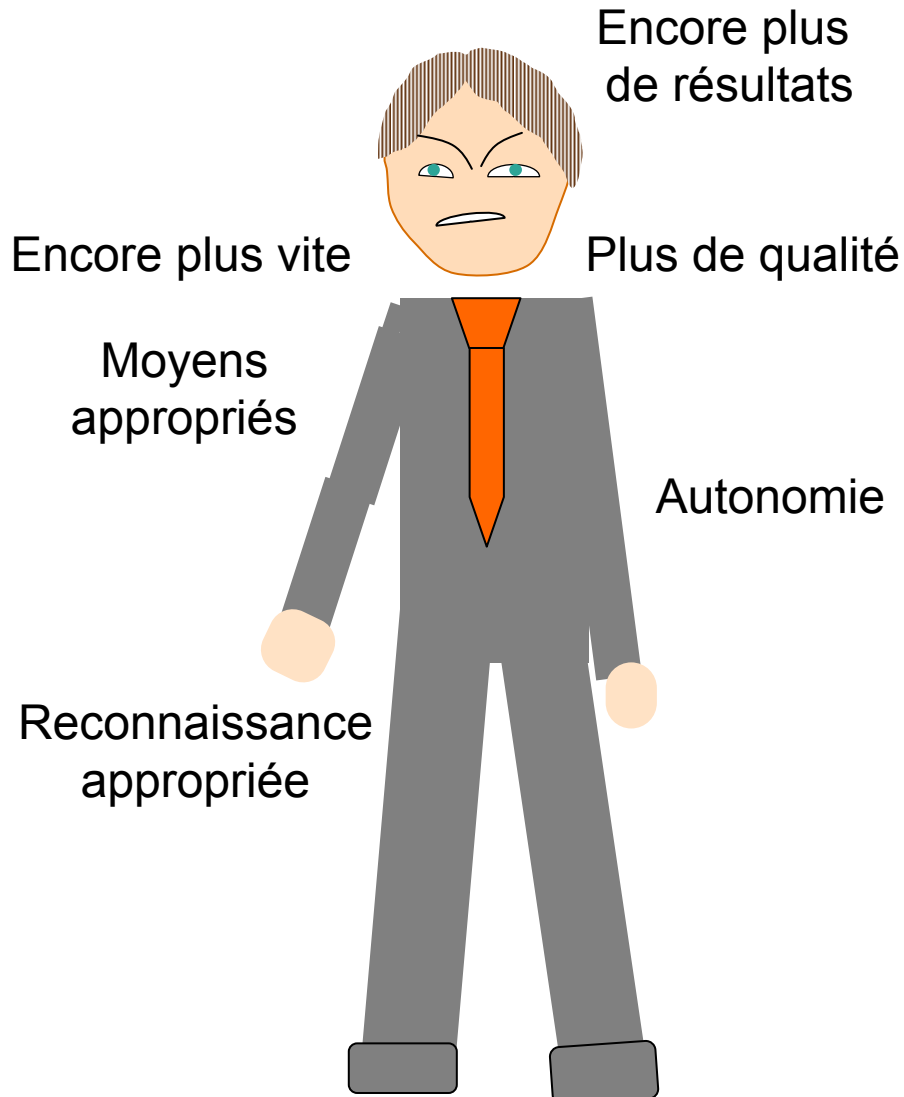


Le stress au travail



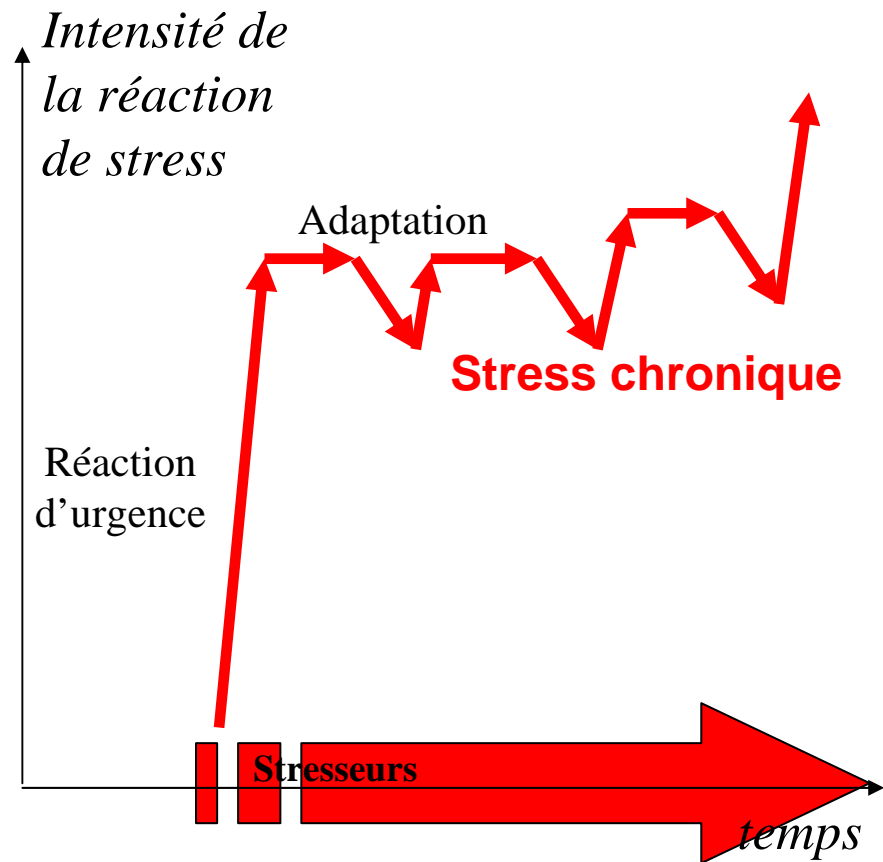
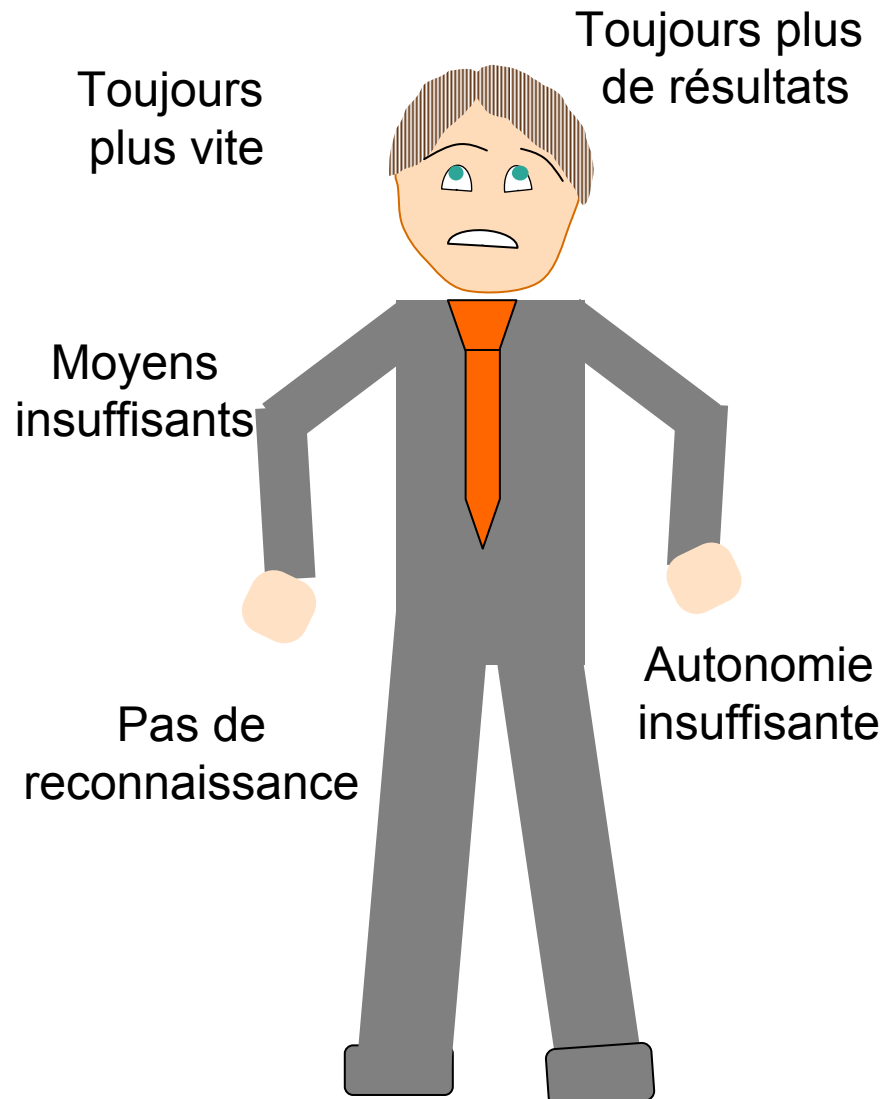


La pression augmente

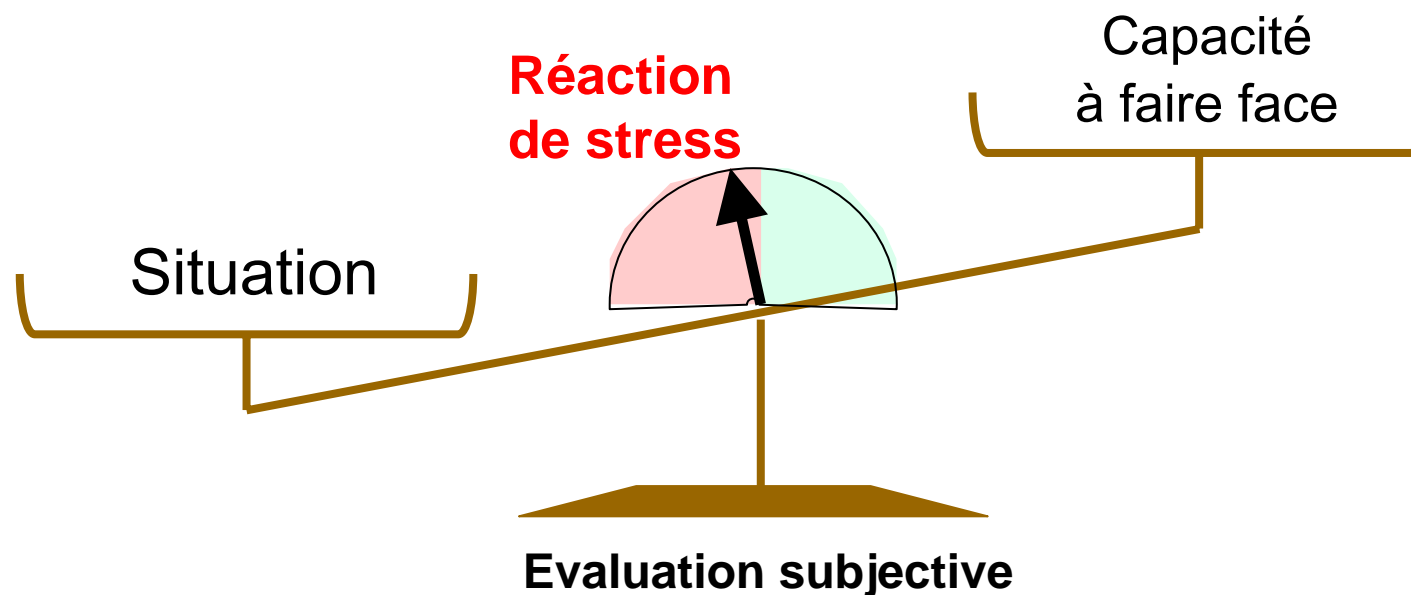




Trop c'est trop !



La réaction de stress



Définition de l' Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Le 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 ».

La réaction de stress



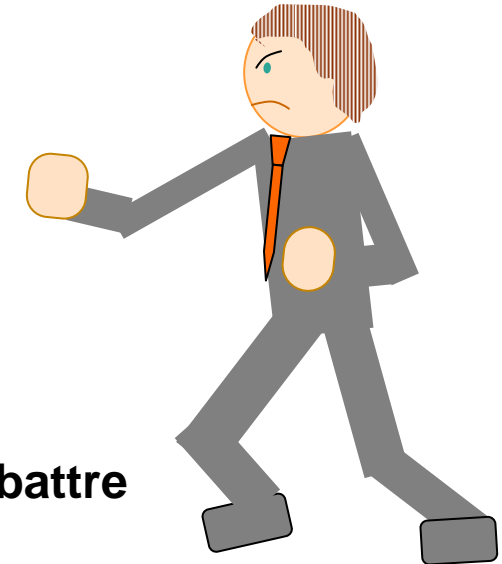
Un stressueur

Menace



Stress

Réaction normale
de l'organisme
qui se prépare à



combattre



... ou s'enfuir

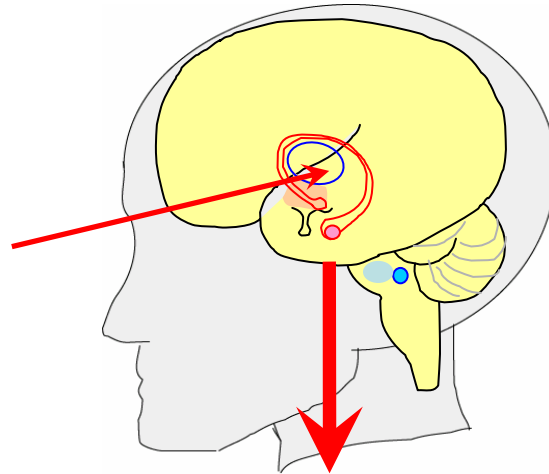




La réaction de stress 1 : réponse d'urgence



Perception
d'une
menace

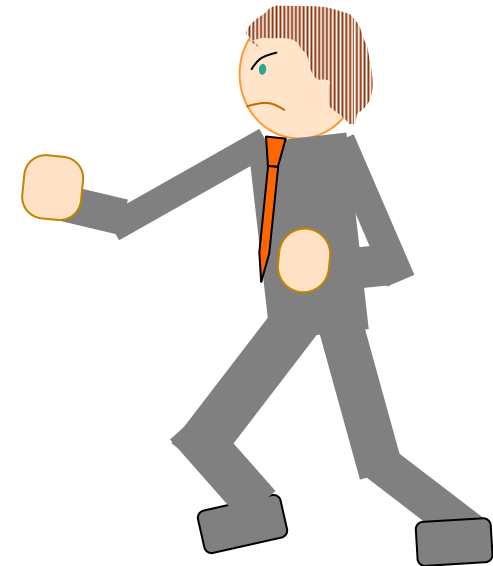


Réponse
d'urgence

↓
Adrénaline

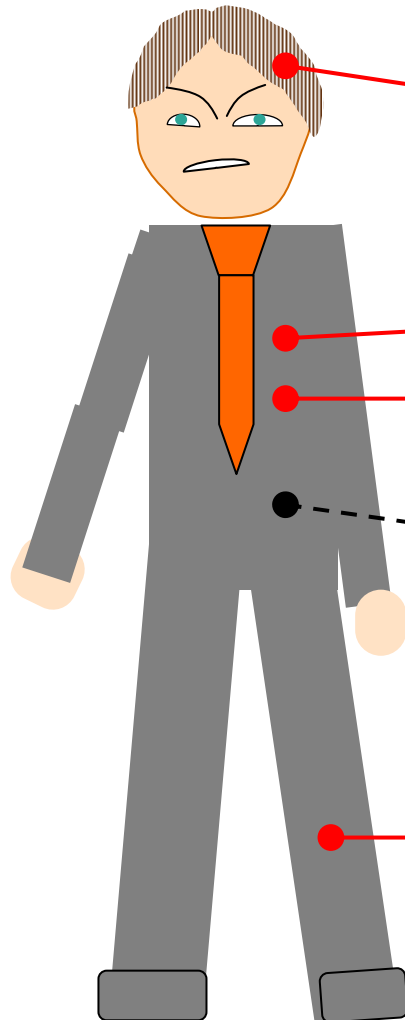
prépare

- le cerveau
- le coeur
- les muscles





La réaction de stress 1: réponse d'urgence



↑ vigilance

↑ fréquence cardiaque

↑ Pression artérielle

↓ Oxygénation dans le système digestif

↑ Oxygénation des muscles

**Le corps est prêt
à un effort
physique**

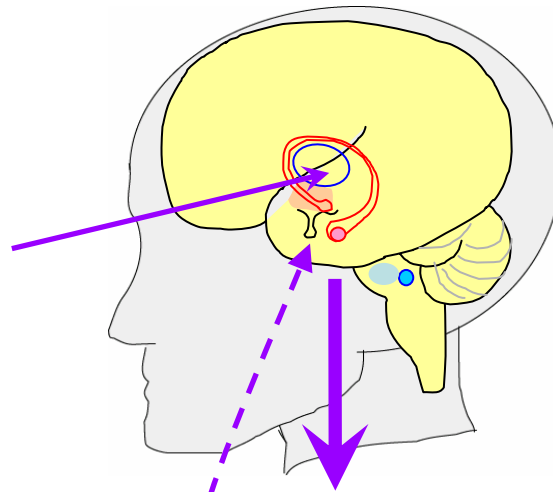
Agir



La réaction de stress 2 : réponse adaptative



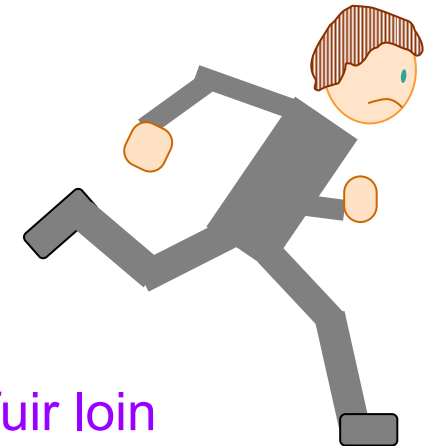
La menace
perdure



Réponse
adaptative

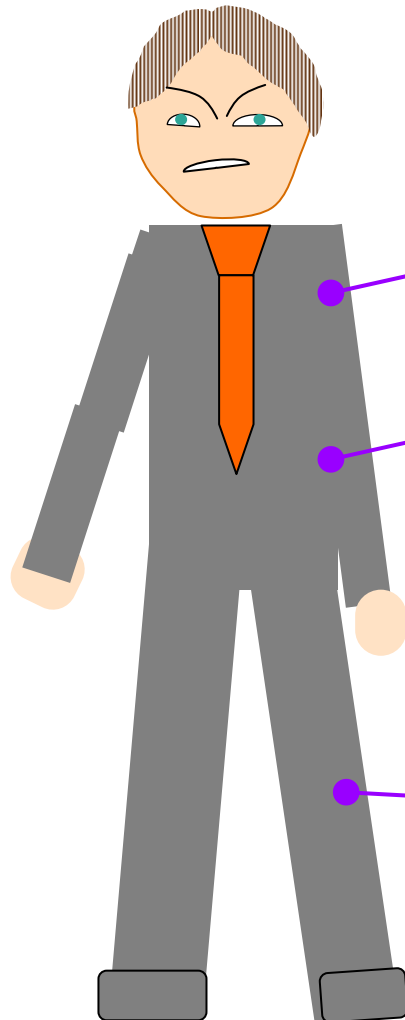


Cortisol prépare l'organisme à fuir loin
et longtemps



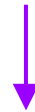


La réaction de stress 2: réponse adaptative



↑ métabolisme de base

↑ sucre dans le sang
à partir des réserves de
graisses et de protéines



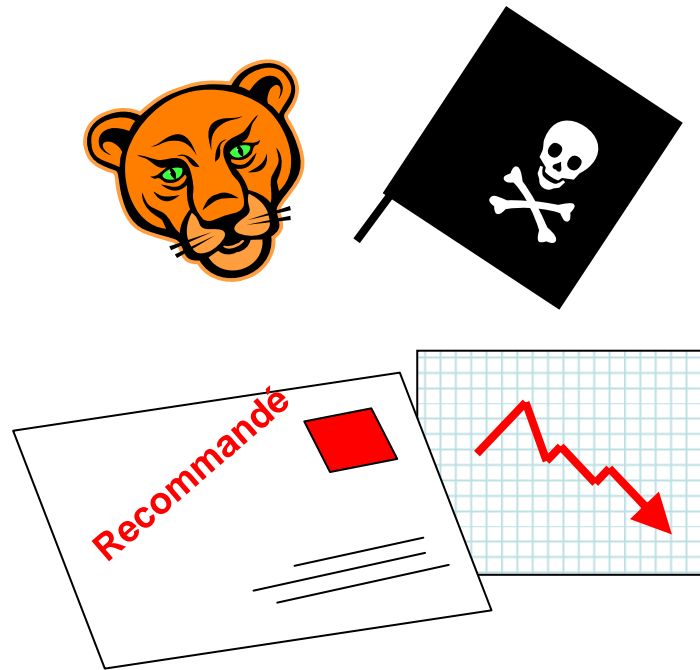
↑ apport
énergétique aux
muscles

Le corps est prêt à
un effort physique
prolongé

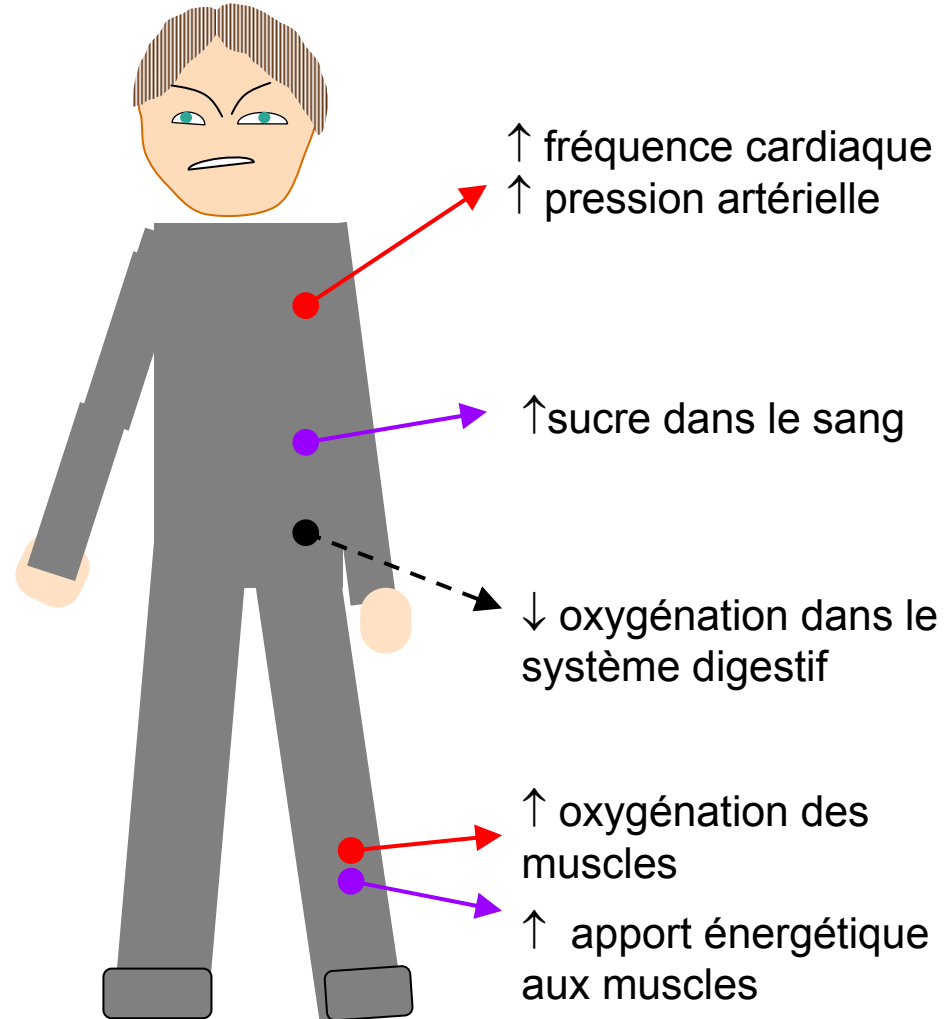
Endurer



La réaction de stress

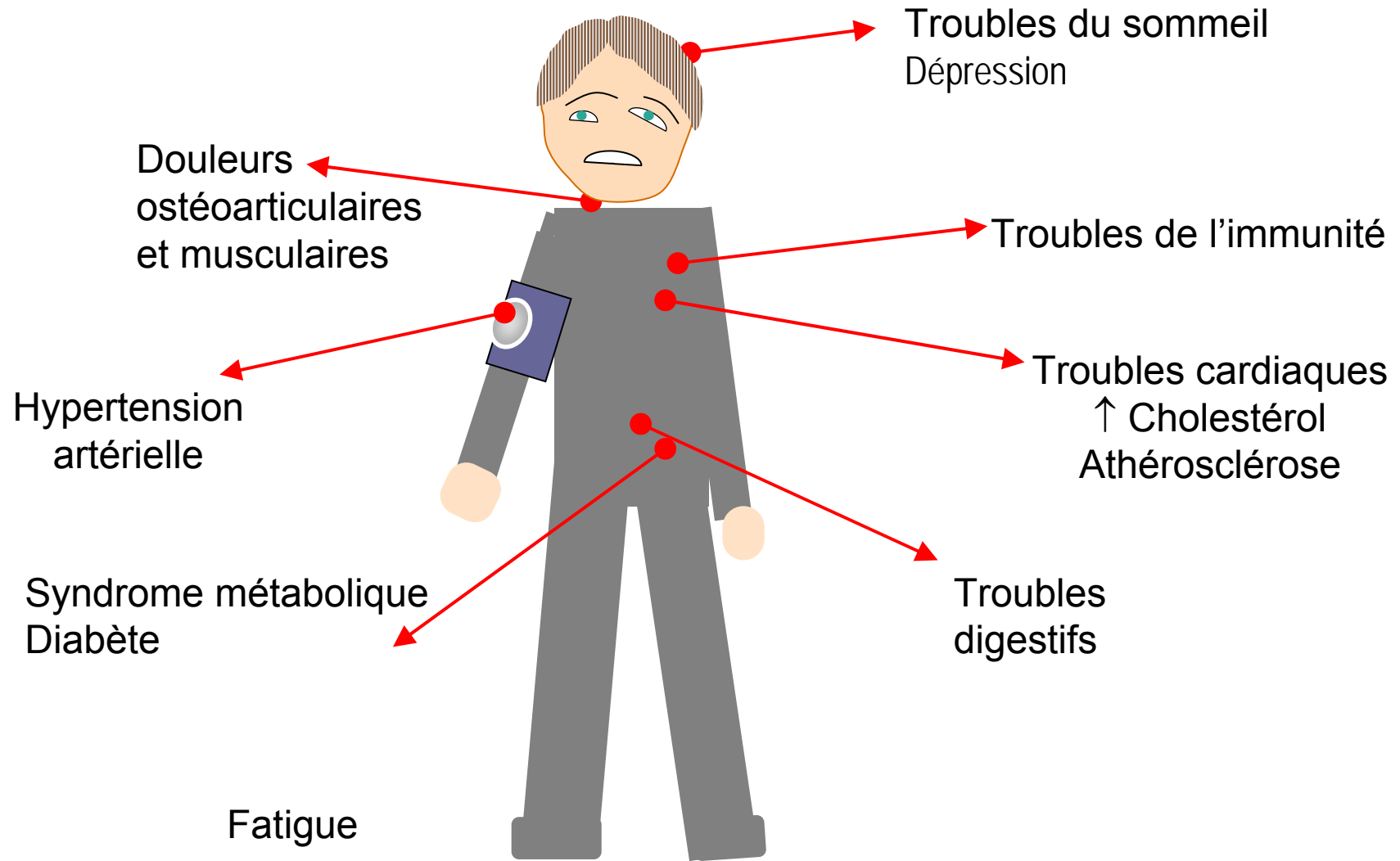


Menace





Impacts sur la santé





Impacts sur le comportement



- Troubles de la concentration
- Troubles de mémoire
- Difficultés à prendre des initiatives ou des décisions

- Précipitation
- Agressivité
- Inhibition
- Troubles relationnels, isolement
- Modification des conduites alimentaires
- Consommation de psychotropes

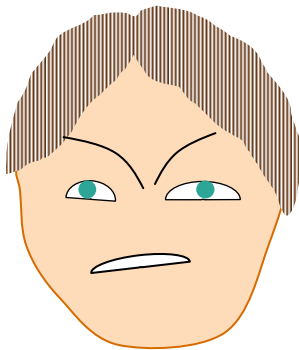


Impacts sur les collaborateurs

Difficultés à prendre des initiatives ou des décisions

Irritabilité, agressivité

Isolement



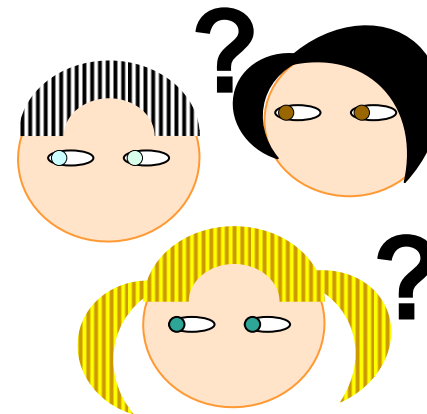
Incompréhension, doutes

Malentendus

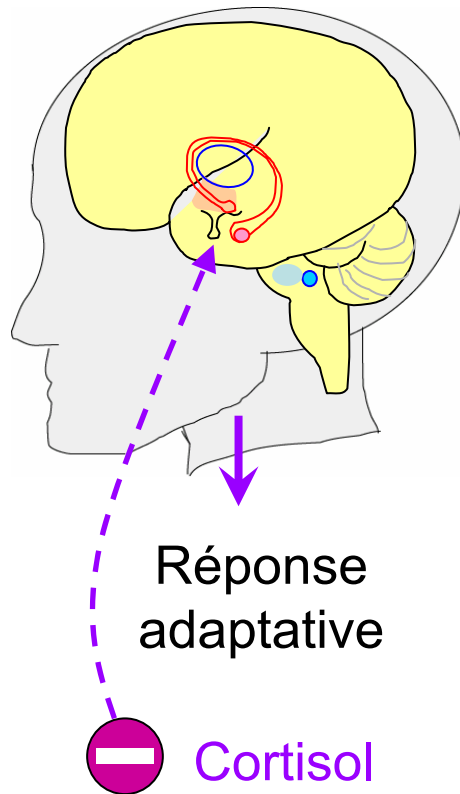
Consignes contradictoires

Conflits

↓ efficacité



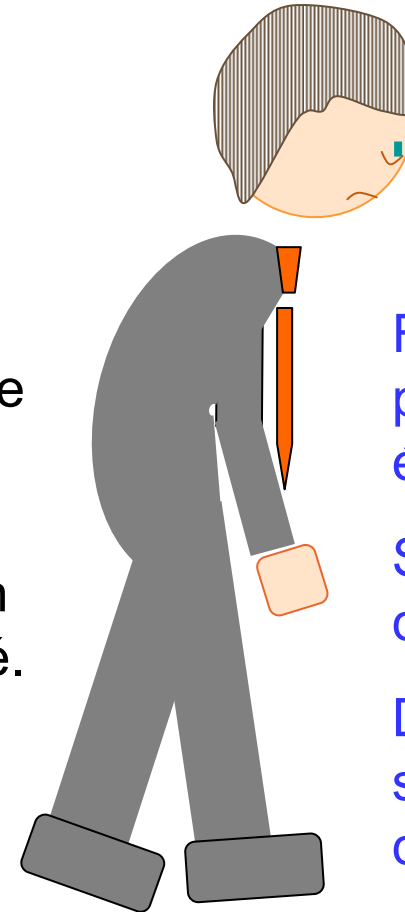
Epuisement



Si la situation stressante se prolonge,
« le frein lâche »
(le cortisol ne freine plus le cerveau)

↓
L'organisme est en permanence activé.

↓
Il s'épuise.



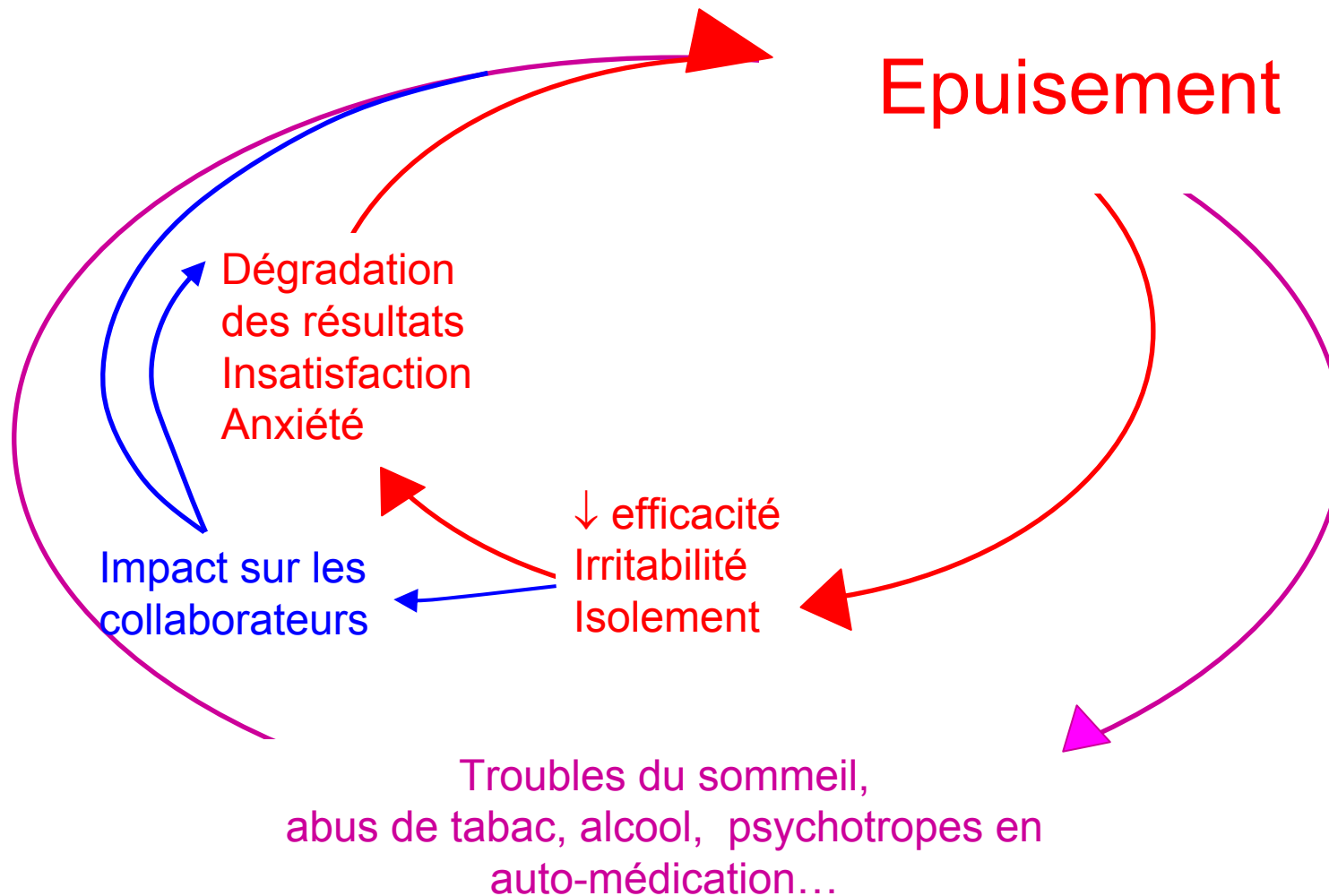
Fatigue physique et émotionnelle

Sentiment d'inefficacité

Démotivation, sentiment d'échec



L'épuisement professionnel : cercles vicieux





Les stressseurs les plus toxiques

Les facteurs de stress sont « toxiques » pour la santé si :

1. Ils durent
2. Ils sont nombreux, ils s'accumulent
3. Ils sont subis
4. Ils n'ont pas de sens



Conséquences collectives du stress chronique

- ↓ efficacité
- fonctionnement collectif dégradé
- tensions, conflits
- accidents
- absentéisme / surcharge de travail



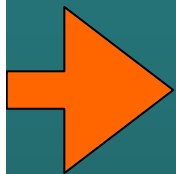
Coût des RPS pour l'entreprise

1. coût de l'absentéisme (1,5 à 2 fois le salaire), du turnover (Jusqu'à 5 fois le salaire), du présentéisme (33% de perte de productivité)
2. performance, de productivité, de qualité
3. coût des accidents et des erreurs dues au stress
4. coûts des griefs, litiges et indemnisations,
5. coût de la dégradation de l'image de l'entreprise.



Les risques psychosociaux

1. Définition et obligations réglementaires
2. Les facteurs de risques psychosociaux
3. Conséquences des RPS
4. Prévention des RPS
5. EIPAS



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



La démarche de prévention des RPS

1. Groupe de travail
2. Surveiller les indicateurs
3. Enquêter pour évaluer les RPS
 - Cartographie des pratiques
 - Enquêtes
4. Choisir les actions d'amélioration
5. Agir

**Faire apparaître
ce qui fonctionne déjà bien
et ce qui peut être amélioré**

Faire participer tous les salariés

**Maintenir la démarche
de prévention
dans la durée**

1. Constituer un groupe projet



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Qui ?

- Direction, Ressources humaines
- Responsable sécurité santé
- Santé au travail
- CHSCT

2. Surveiller les indicateurs



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Quels indicateurs ?

1. **Plaintes individuelles et collectives** (mal-être, tensions, difficultés à faire face aux exigences du travail...)
2. **Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise** (absentéisme, turnover, communication, formations...)
3. **Indicateurs en santé et sécurité** (accidents du travail, visites spontanées, pathologies liées au stress)

3. Enquêter pour évaluer les RPS

- Cartographie des pratiques
- Enquête par questionnaires, par entretiens



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Cartographie des pratiques

Recenser les pratiques dans chaque unité de travail

Facteur de risque	Objectif	Pratiques
-------------------	----------	-----------

Les pratiques de management du responsable

Charge de travail	Définition des tâches Veille à l'ajustement tâches-ressources, régulation Veille à une répartition équitable	Fiches de poste...
Communication	Communication claire et précise sur les tâches (objectifs, moyens...)	Réunions de service tous les vendredi matin
...		

Les pratiques de travail des salariés

Charge de travail	Entraide	Proposition d'aide en cas de surcharge de travail
Communication	Information	Rétention d'information par certains salariés
...		



Cartographie des pratiques

Points de vigilance

- Communiquer auprès des managers en amont

« Il s'agit de faire le point **de ce qui va bien** et de ce qui pourrait être amélioré en terme de **pratiques managériales et salariales** »

- Réaliser simultanément l'enquête de pratiques du manager et des salariés

- Ne pas oublier de prendre note de ce qui se passe bien et ne pose pas de problème

(même si ce bon fonctionnement est spontané et n'est pas le résultat pas d'une pratique spécifique intentionnelle. C'est généralement le signe d'une bonne cohésion d'équipe)

- Mener l'enquête avec bienveillance, ne pas juger

- Valider auprès d'autres salariés



Cartographie des pratiques

Intérêt de la méthode

- Permet à tous de connaître les pratiques existantes
- Stimule l'action en montrant qu'il ne s'agit pas de partir de zéro
- Fait apparaître ce qui fonctionne déjà bien et ce qui peut être amélioré
- Evite de développer à nouveau ce qui existe déjà



Enquête

- Réalisation en interne ou avec un intervenant ext.
- Recueil des données par entretiens ou questionnaires (Karasek, Siegrist, woocq...)
- Communication (méthode, unités de travail, tirage au sort des entretiens / anonymat et confidentialité / mesures d'amélioration)
- Consolider les données recueillies
- Pas de diagnostic sans mesures d'améliorations

4. Choisir les actions d'amélioration



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Plan d'actions d'amélioration

1. Définition des priorités

- nombre de salariés concernés
- impacts
- existence de solutions
- possibilité d'éliminer le problème à la source

2. Mettre en place un nombre limité d'actions

Avec bon sens et simplicité. Ne pas rechercher la perfection

3. Communiquer

4. Suivre et évaluer



Quelles mesures de prévention ?

Organisation du travail

Relations au travail

Valeurs et attentes des salariés

Changement

- Mieux répartir la charge de travail
- Mieux définir les fonctions
- Améliorer le système de reconnaissance
- Améliorer l'équité
- Encourager la cohésion d'équipe
- Mieux informer
- Mieux prendre en compte les propositions des salariés
- Anticiper, expliquer et accompagner les changements
- ...



Pour plus d'actions d'amélioration

- Boite à outils de la DGT

http://www.travailler-mieux.gouv.fr/risques_ps/index.html

- Bon sens, simplicité
- Consulter les salariés
- Partenariat avec la médecine du travail
- Aide extérieure à l'entreprise

Quelques outils supplémentaires

- Rappeler les limites des comportements acceptables
- Le comportement assertif



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Comportements contraires à l'intérêt collectif

- Comportements irrespectueux (moqueries, paroles blessantes...)
- Critiques répétées, blessantes, non constructives
- Comportements d'opposition systématique, provocations dans le but de susciter un conflit
- Manque de sincérité, comportements de manipulation

...

Ces comportements génèrent de la souffrance et ne sont pas acceptables dans le monde du travail.



Critique constructive

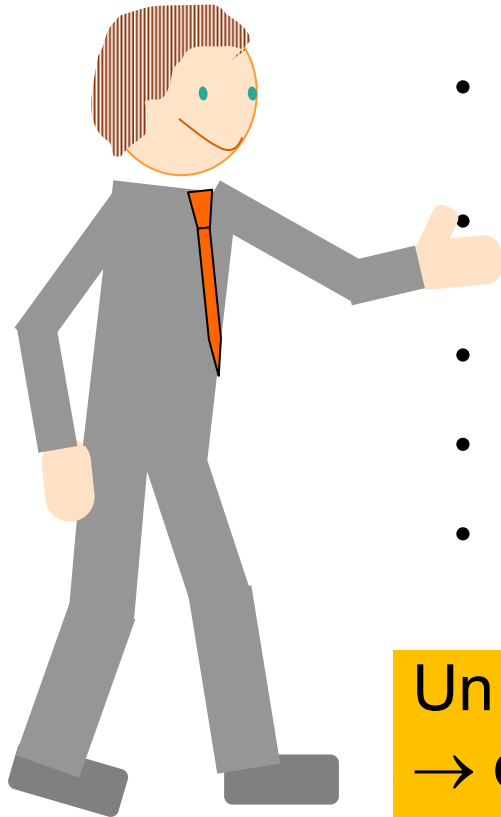
Critique contraire à l'intérêt collectif	Critique constructive
<p>Critiques répétées sans en avoir vérifié le fondement</p> <p>Critique émise dans l'intention de détruire ou de blesser</p> <p>Critique émise en dehors de toute situation de concertation constructive</p>	<p>Fondée et précise</p> <p>Exprimée avec respect</p> <p>Dans l'intention de construire</p> <p>Dans des circonstances qui permettent la recherche de solutions d'amélioration</p>



Comportement assertif

= Se respecter + respecter l'autre (ni passif ni agressif)

- Communication non verbale : calme, attitude expressive et adaptée
- Savoir exprimer clairement mais fermement les demandes
- Savoir dire non ou exprimer un désaccord sans agressivité
- Savoir écouter l'autre
- Etre empathique (comprendre la réalité de l'autre)
- Respecter les règles de courtoisie



Un comportement

- qui ne génère pas de frustration ni de stress
- qui inspire le respect
- qui permet de mieux se faire comprendre

5. Agir



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Evaluer sans améliorer risque de coûter cher

→ Le diagnostic des RPS crée une attente forte des salariés

→ Le diagnostic non suivi de mesures d'amélioration crée une déception forte, une dégradation de la confiance

Besoins
de cohérence
et de reconnaissance



→ et une augmentation des RPS !



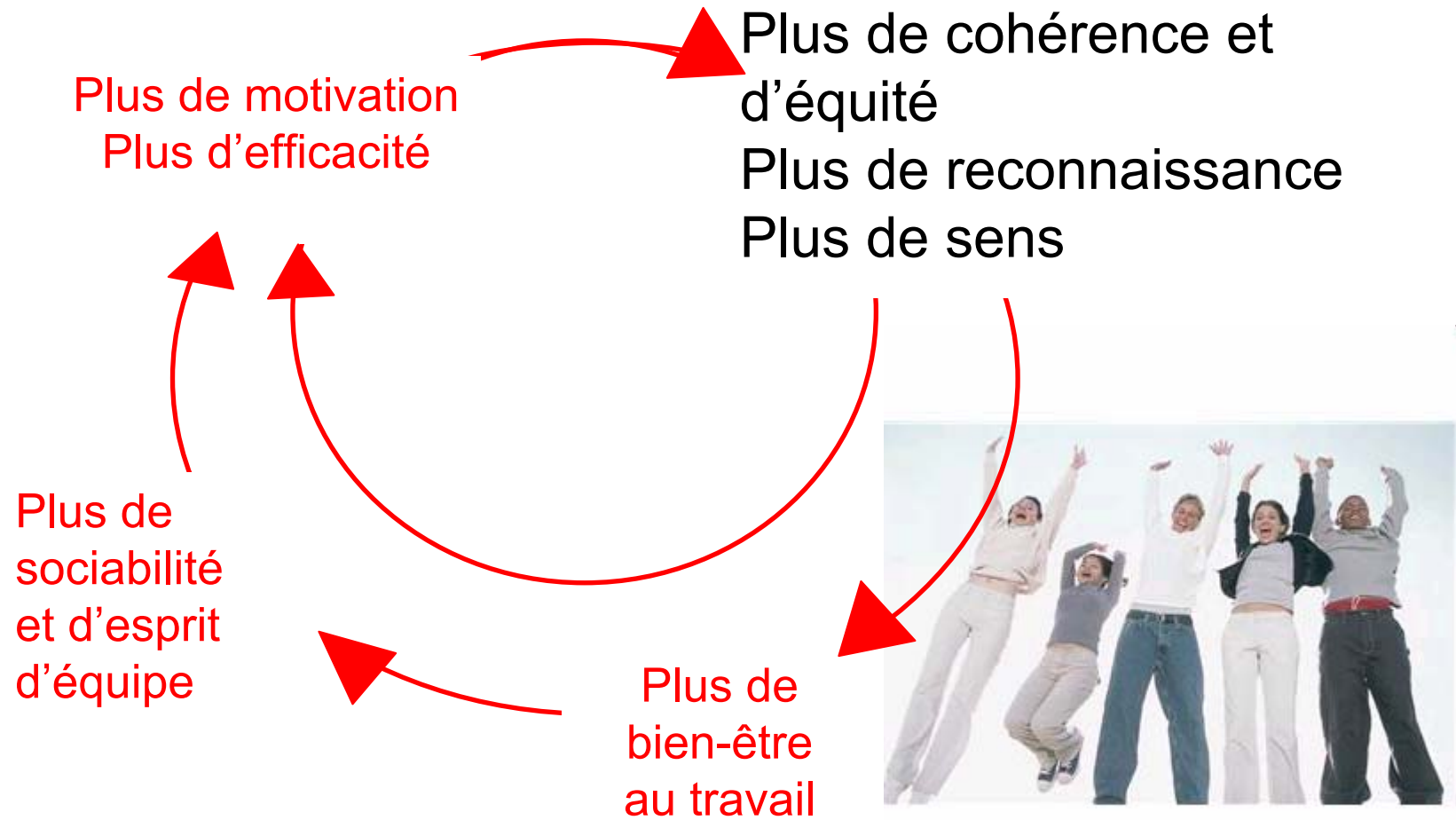
Prévention des RPS

Points de vigilance

- Faire apparaître ce qui fonctionne déjà bien et ce qui peut être amélioré
- Faire participer tous les salariés
- Pas d'évaluation sans actions d'amélioration
- Maintenir la démarche de prévention dans la durée



Le bien-être au travail : une valeur ajoutée pour l'entreprise



L'association EIPAS



Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress



Les missions de EIPAS

- L'accompagnement individuel
- Au service des entreprises
 - Evaluation des RPS
 - Sensibilisations
 - Formations intra-entreprises
 - Accompagnements collectifs
- Les formations
- La sensibilisation du grand public



Une expertise

Un conseil scientifique et technique

Des partenaires institutionnels

L'Agence Régionale de Santé

La DIRECCTE Auvergne



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Merci de votre attention

www.eipas.org

Espace | Investigation Prévention Accompagnement du Stress