

(Kit enjeux RH)
RPS

VOTRE KIT ENJEUX RH RPS EN QUELQUES MOTS...

AVANT-PROPOS

Nos guides méthodologiques Enjeux RH visent à éclairer les dirigeants et collaborateurs des ressources humaines sur des sujets importants relevant d'obligations légales ou permettant de maîtriser les risques professionnels dans l'entreprise.

Ce thème des risques psycho sociaux fait partie d'une collection pensée pour les petites et moyennes entreprises.

Sont disponibles dans la même collection :

- Le Kit Enjeux RH - Handicap
- Le Kit Enjeux RH - Troubles Musculo-Squelettiques

Ce kit **Enjeux RH RPS** est le fruit d'une collaboration entre Malakoff Humanis, une équipe d'experts dirigée par le Dr Marie-Christine Soula, médecin du travail, ancien médecin inspecteur du travail. La dernière mise à jour a été réalisée par Solutions productives.

mcs-santetravail.fr

solutions-productives.com

Elle exerce pendant 25 ans auprès d'entreprises de toutes tailles, issues de nombreux domaines d'activités, et parallèlement au sein d'un service de pathologie professionnelle, où elle crée en 1998 une des premières consultations « souffrance et travail ».

Cette expérience a d'abord été déclinée au sein d'un cabinet de référence dans le stress au travail, en tant que directrice du pôle santé, puis elle fonde sa propre entité : Management Conseil Santé.

Avec ces outils, vous serez en mesure de comprendre comment et pourquoi cette thématique peut représenter un enjeu majeur, dans votre propre entreprise.

Vous serez tour à tour amené à vous poser les bonnes questions, à concevoir la démarche et à fixer les objectifs qui correspondent à vos enjeux (par exemple : répondre à une obligation légale, améliorer l'image de l'entreprise, conserver un salarié accidenté dans son emploi, bénéficier des aides à l'aménagement d'un poste de travail, ou réduire le montant des contributions obligatoires...).

Pour chacun de ces volets, vous pourrez disposer de :

- fiches info pour comprendre le sujet,
- un autodiagnostic pour faire le point dans votre entreprise,
- fiches outils pour vous aider à passer à l'action.

Le bien-fondé de ce kit Enjeux RH et son succès reposent avant tout sur votre volonté d'engager la démarche dans votre entreprise, et d'y associer les acteurs qui sauront être de vrais relais opérationnels.

Nous espérons que vous y trouverez des solutions concrètes adaptées à vos enjeux.

Pour en savoir plus : contactprevention@malakoffhumanis.com

SOMMAIRE

LES OUTILS
DIRIGEANTS 

LES OUTILS
MANAGERS 

LES OUTILS
SALARIÉS 

LES OUTILS DIRIGEANTS

POUR COMPRENDRE LES RPS

- Fiche info - Éléments de contexte et définitions
- Fiche info - Enjeux juridiques
- Fiche info - Enjeux de santé et de performance
- Fiche mémo - Synthèse « Comprendre les RPS »

POUR S'ÉVALUER ET S'ORGANISER

- Fiche info - Engager tous les acteurs de l'entreprise
- Fiche info - Faire le point sur sa propre situation d'entreprise
- Fiche mémo - Synthèse « S'évaluer et s'organiser »

POUR PASSER À L'ACTION

- Fiche info - Le plan d'action en 3 étapes
- Fiche mémo - Synthèse « Passer à l'action »
- Fiche outil - Quizz idées reçues



ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ET DÉFINITIONS



**FICHE INFO
COMPRENDRE
LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Objectifs

- Comprendre les notions fondamentales de la santé au travail et des risques psychosociaux
- Connaître les enjeux de la protection de la santé au travail pour l'entreprise et ses dirigeants
- S'investir dans une vision de la prévention

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ET DÉFINITIONS

À la rencontre des politiques sociales et économiques des entreprises, la santé au travail et sa promotion font partie des incontournables de l'entreprise d'aujourd'hui. Investir et protéger la santé de ses salariés, c'est à la fois une obligation sur les plans juridique et humain, mais aussi une opportunité sur le champ de la performance. Ainsi, c'est parce que la santé au travail impacte toutes les dimensions de l'entreprise, que ses enjeux sont importants, qu'elle doit être portée au plus haut lieu de l'entreprise par les dirigeants et les directeurs des ressources humaines.

Face à cette problématique plusieurs questions se posent :

- Que faut-il entendre par santé au travail et qu'est-ce qui peut l'influencer ?
- Quels sont mes enjeux dans la protection de la santé des salariés ?
- Quelle doit être ma vision de la protection de la santé ?



1. Le contexte de la santé au travail

Protéger & promouvoir la santé : c'est quoi la santé ?

La définition de la santé qui fait consensus est celle instituée par l'Organisation Mondiale de la Santé¹ en 1946 (cf. encadré). Il s'agit d'une vision positive de la santé. Ce qui fait la santé, ce n'est pas le fait de ne pas être malade, c'est au contraire de se sentir bien, de pouvoir satisfaire ses besoins.

Les définitions de la santé au travail



Santé

“

La **santé** est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

(OMS, 1946/1948)

”

“

Un **environnement de travail sain** est celui dans lequel il n'y a pas seulement une absence de conditions nocives, mais au contraire, une abondance de facteurs favorables à la santé.

”

“

Un **travail sain** est celui dans lequel les pressions exercées sur l'employé sont adaptées à ses capacités et ressources, et où il a suffisamment de prise sur son travail et reçoit un appui suffisant des personnes qui lui importent.

”



Travail
sain

Par extension, protéger la santé au travail ne vise pas uniquement à l'absence de troubles physiques et mentaux, conséquences de l'activité de travail, mais vise la **promotion du bien-être en entreprise**. C'est cette perspective positive, et ses implications, qui doivent guider l'action d'une entreprise pour la protection de celle-ci.

Cette définition a permis d'envisager un environnement de travail sain comme celui qui apporte des ressources permettant une attitude positive envers son travail, et non comme l'absence de contraintes dans la situation de travail. Par conséquent, un travail sain est celui où la présence de ressources personnelles (capacités), environnementales (autonomie) et sociales (soutien social) contrebalance les exigences présentes dans la situation de travail.

Si l'accent a été fortement mis sur la notion de bien-être et sur sa promotion par l'OMS, mais également plus récemment par le monde scientifique (Dagenais-Desmarais & Privé²), praticiens, chercheurs et autres acteurs se sont penchés sur les facteurs nocifs pour la santé des salariés, et particulièrement les risques psychosociaux (RPS).

Un risque professionnel est associé à une situation dangereuse ou potentiellement dangereuse.

La liste ci-dessous ne se veut pas exhaustive et a uniquement pour objet de vous fournir des exemples de risques que vous pourrez déceler dans votre entreprise.

¹ Préambule à la Constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 états. 1946 ; (Actes officiels de l'Organisation Mondiale de la Santé, n° 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

² Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail. *Gestion*, 35(3), 69-77.



2. Les facteurs d'atteinte à la santé en entreprise : les risques professionnels

Dans votre entreprise, vos salariés sont soumis à des risques de différentes natures. Mais que sont les risques professionnels exactement ?

Le risque se définit comme la **probabilité** que se développe un **effet** ou un dommage (physique, psychologique) d'une certaine **gravité**, compte tenu des caractéristiques de la situation ou des contraintes du travail (**dangers**)³.

Ainsi, la présence d'un risque n'engendre pas automatiquement de conséquences. En revanche, les probabilités d'atteinte à la santé sont bien plus importantes.

À RETENIR

On parle de risque pour désigner la possibilité de survenue d'un dommage de gravité variable, dans une situation dangereuse déterminée.

On parle de risque professionnel lorsque le risque intervient sur le lieu de travail ou à l'occasion du travail.

Situation dangereuse	Risque associé
Sol glissant, inégal ou encombré	Risque de chute de plain-pied
Stockage d'objets en hauteur	Risque de chute de hauteur
Utilisation de véhicule dans le cadre du travail	Risque d'accident de la route
Utilisation d'outils coupants	Risque de blessure
Installation électrique en mauvais état	Risque d'incendie
Gestes répétitifs	Risque lié aux gestes répétitifs : TMS (Troubles musculo-squelettiques)
Surcharge de travail, pression temporelle, problème relationnel...	Risques psychosociaux

ATTENTION

Les risques psychosociaux (RPS) sont des risques professionnels comme les autres. Un risque est donc dit « psychosocial » non pas à cause de sa manifestation mais par son origine. Vous devez donc mettre en oeuvre une démarche d'évaluation et de prévention de ces risques professionnels.

³ Nasse, P., & Légeron, P. (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité ; Health Safety Executive : www.hse.gov.uk



Le présent document porte spécifiquement sur les RPS et a pour objectif de vous aider dans la compréhension de ce qu'ils sont.

Les définitions des risques psychosociaux



Les **RPS** sont les **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.



Le collège d'expertise missionné par la Direction Générale du Travail a défini les RPS⁴.

Le terme de RPS recouvre trois types de risques :

1. Le **stress** au travail
2. Les **harcèlements** (sexuels, moraux)
3. Les **violences & incivilités** (internes ou externes à l'entreprise)

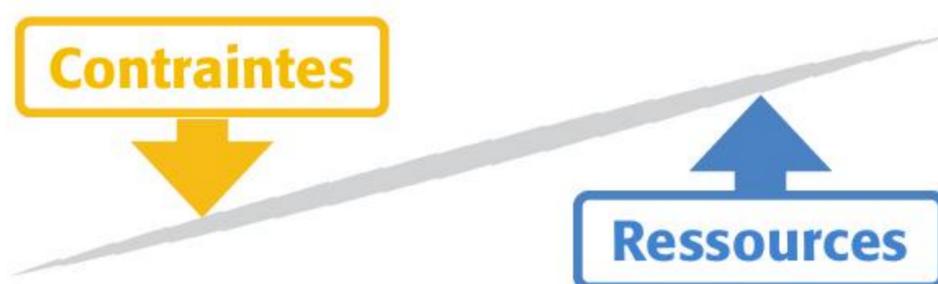
Les définitions suivantes des risques psychosociaux sont issues de l'Accord National Interpersonnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail.

Ces risques peuvent interagir entre eux : le stress peut favoriser l'apparition de violences dans un collectif de travail par exemple.

1 Le stress



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 de ses **propres ressources** pour y faire face.



Quelques exemples de contraintes et de ressources

Contraintes	Ressources
Surcharge de travail	Salaire
Délai à respecter	Soutien social
Interaction clients	Autonomie
Insécurité de l'emploi	Identification au groupe
...	...

⁴ Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
 Disponible : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000201/0000.pdf>



2 Le harcèlement

Le **harcèlement** survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail.

Seul un juge peut conclure à un harcèlement et à la responsabilité ou non de l'employeur (Cass. Soc, 25 janvier 2011, n°09-70992).

3 Les violences au travail

La **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.

Les violences peuvent se retrouver à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (commises par des salariés et/ou sur des salariés).

Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut faire l'économie de la prise en compte des risques dits psychosociaux. Ces derniers, de par leur impact sur l'individu, constituent un frein au fonctionnement des entreprises.

Dangers, risques et conséquences :
les composants de la problématique de la santé au travail





LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Le rapport ministériel de la DARES⁵ publié en décembre 2010 a identifié 6 groupes de facteurs de risques :

1. Risque lié aux exigences de travail : exigences associées à l'exécution du travail en termes quantitatifs et qualitatifs.

- Les facteurs de risques liés aux exigences de travail : la quantité de travail, la pression temporelle, les contraintes de rythme, les interruptions du travail, l'urgence, les responsabilités, les demandes contradictoires...

2. Risque lié aux exigences émotionnelles : exigences liées au maintien de bonnes relations sociales et émotionnelles au travail.

- Les facteurs de risques liés aux exigences émotionnelles : relations avec le public, devoir cacher ses émotions, peur au travail...

3. Risque lié à l'autonomie, aux marges de manœuvre : degré de liberté que l'employé possède dans son activité professionnelle et pour développer ses compétences.

- Les facteurs de risques liés à l'autonomie, aux marges de manœuvre : autonomie procédurale, prévisibilité du travail, participation et représentation, utilisation et accroissement des compétences.

4. Risque lié aux rapports sociaux : qualité des relations sociales entre les différents collaborateurs de l'entreprise.

- Les facteurs de risques liés aux rapports sociaux : conflits, violence, incivilités.

5. Risque lié aux conflits de valeurs : adéquation entre les valeurs des employés et les valeurs prônées par l'entreprise.

- Les facteurs de risques liés aux conflits de valeurs : conflits éthiques et culture de l'entreprise, qualité empêchée.

6. Risque lié à l'insécurité de l'emploi, aux perspectives futures : impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi.

⁵ DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques.
Elle exerce ses fonctions au sein du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.



ENJEUX JURIDIQUES POURQUOI FAIRE DE LA PRÉVENTION DES RPS ?



FICHE INFO
COMPRENDRE
LES RPS

ENJEU JURIDIQUE N°1 L'OBLIGATION DE PRÉSERVER LA SANTÉ

Le premier enjeu des entreprises est certainement juridique. En effet, est inscrit depuis 1991 dans le Code du travail l'obligation qui est faite à l'employeur de protéger la santé physique et mentale des salariés (cf. encadré, article L-4121-1 et -2 du Code du travail).

Article L 4121-1 du Code du travail : l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger **la santé physique et mentale** des travailleurs.

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 des 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'article L 4121-2 du Code du travail stipule que l'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des **principes généraux de prévention** suivants :

1. éviter les risques,
2. évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités,
3. combattre les risques à la source,
4. adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé,
5. tenir compte de l'état d'évolution de la technique,
6. remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins,
7. planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1,
8. prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle,
9. donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Cette obligation de protection de la santé et de prévention des risques s'accompagne d'une **obligation de résultat**. Ici, le résultat n'est pas l'absence d'atteinte à la santé physique et mentale, mais l'ensemble des actions prises par l'employeur. Ces actions doivent être **pertinentes** par rapport à la problématique identifiée dans l'entreprise et **rationnelles**. L'action de l'employeur doit ainsi être préventive, et pas uniquement curative. Il ne s'agit pas d'avoir uniquement mis en place des actions permettant de réagir à la présence du risque, il s'agit d'une obligation se situant en amont : la prévention de l'apparition même du risque pour la santé et c'est une politique générale de prévention qu'il faut mettre en place.

Trois niveaux de prévention existent même si la prévention primaire (il s'agit d'agir sur les sources de stress : organisation du travail, gestion des remplacements, horaires de travail...) doit être recherchée en priorité (principes généraux de prévention). La prévention secondaire consiste à aider les salariés à supporter temporairement les conditions de travail (formation des salariés pour désamorcer l'agressivité d'un client par exemple) et la prévention tertiaire consiste en la prise en charge des salariés en souffrance.

ENJEU JURIDIQUE N°2

L'OBLIGATION D'ÉVALUATION : LE DUER

Depuis 2001, un décret a rendu obligatoire la tenue d'un **Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER)**. Ce document vise à inscrire les éléments et risques pouvant nuire à la santé des salariés. Ces risques et facteurs de risques (dangers) doivent être évalués et hiérarchisés. Pour chacun, il sera nécessaire d'inscrire le plan de prévention associé à chacun de ces risques. Le DUER doit être mis à jour tous les ans et avant en cas de modification des conditions de travail et permet ainsi non seulement de planifier la prévention, mais aussi d'évaluer l'efficacité des actions mises en place.

Parfois perçu comme une contrainte, le DUER s'avère être un vrai outil de prévention, nécessitant une vision participative de la prévention des RPS renforçant le dialogue social, telle que recommandée dans le rapport Lachmann, Larose et Pénicaud (2010).

Document téléchargeable sur le site internet :

www.ladocumentationfrancaise.fr



ENJEUX DE SANTÉ ET DE PERFORMANCE



FICHE INFO
COMPRENDRE
Les RPS

ENJEU SANTÉ DES SALARIÉS : LES SIGNAUX

Les RPS et les facteurs déclencheurs ont des conséquences négatives sur la santé des salariés. En effet, même si les individus peuvent parfaitement gérer une situation de stress ponctuelle, ils rencontrent de grandes difficultés **lorsque les situations stressantes se chronicisent**. La présence de violences et de harcèlements pour les cibles directes et indirectes de ces risques engendre également des conséquences¹.

Ces réactions aux RPS peuvent être de plusieurs types : physiques, émotionnelles, comportementales, motivationnelles ou même directement liées à la performance.

La baisse de performance et la baisse de motivation peuvent être les premiers signes que l'environnement de travail devient trop pesant par rapport aux ressources proposées et aux capacités des individus.

Les conséquences sur la santé des salariés peuvent être importantes (maladies cardiovasculaires, TMS, troubles anxio-dépressifs, épuisement professionnel, etc.).



Performance

Contre-performances, oublis, erreurs, déconcentrations, baisses de productivité, absences perlées et répétées.



Comportements

Difficultés récurrentes à communiquer, irritabilité (aux détails, aux autres...), agitations inutiles, phases de lassitude, mauvaise humeur, agressivité, isolement, repli sur soi, pas de discussion avec les autres.



Émotions

Pessimisme, manque d'entrain, pas de joie, visage triste.



Motivations

Résistance à tout changement, pas de prise d'initiative, baisse de motivation.



Physique

Fatigue, difficultés, troubles du sommeil, sentiments d'oppression,, brûlures gastriques, rhumes et états grippaux, plus fréquents et plus longs, maladies cardio-vasculaires, TMS, etc.

¹ O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2002). Job-related stress and burnout. In P.Warr (Ed.), Psychology at Work (Penguin Gr., pp. 203-228). London, England.



ENJEU DE SANTÉ ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La présence des signes vus auparavant nuit à la santé des organisations. En effet, la présence de contraintes, l'absence de ressources et leur déséquilibre peuvent entraîner un absentéisme élevé, et ce, en termes de fréquence d'absentéisme (arrêts perlés : courts et fréquents) et de durée. Ces déséquilibres entre contraintes et ressources réduisent l'engagement des salariés au sein de l'entreprise, ce qui peut augmenter leur volonté de la quitter.

La présence des réactions de stress, notamment quand elles sont associées à un engagement réduit, diminue la performance individuelle et collective, ainsi que les capacités d'innovation et d'adaptation des salariés.

Faites le point !

Mon entreprise, ma situation

Au sein de mon entreprise	Oui	Non
La santé au travail n'a pas encore fait l'objet d'un travail collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le DUER n'est pas rempli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les RPS ne sont pas pris en compte dans mon DUER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certains salariés présentent des signaux faibles de stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes indicateurs (absentéisme, etc.) ne sont pas satisfaisants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le climat social est dégradé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La productivité n'est pas assez forte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'innovation est en berne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La performance décline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous avez coché « oui » au moins une fois ? Envisagez la mise en place d'une action de protection de la santé au travail par l'élaboration d'un plan de prévention.

Si l'absence de risques psychosociaux est une condition essentielle au bien-être ou à la QVT, la mise en œuvre de ces pratiques en entreprise relève d'autres enjeux (performance de l'entreprise, égalité hommes/ femmes; conciliation des temps de vie, etc).



SYNTHÈSE

COMPRENDRE LES RPS

FICHE MÉMO

À RETENIR

Les risques psychosociaux sont des risques professionnels au même titre que les autres risques.

Les RPS comprennent le stress au travail, les violences et les harcèlements. Ils peuvent affecter le salarié en tant qu'individu, mais également en tant que membre d'un collectif de travail. Les répercussions peuvent apparaître sur des sphères physiques, comportementales, cognitives ou motivationnelles.

Les entreprises ont l'obligation légale de préserver la santé des salariés et d'indiquer leur démarche de prévention dans le DUER (Document Unique d'Évaluation des Risques).

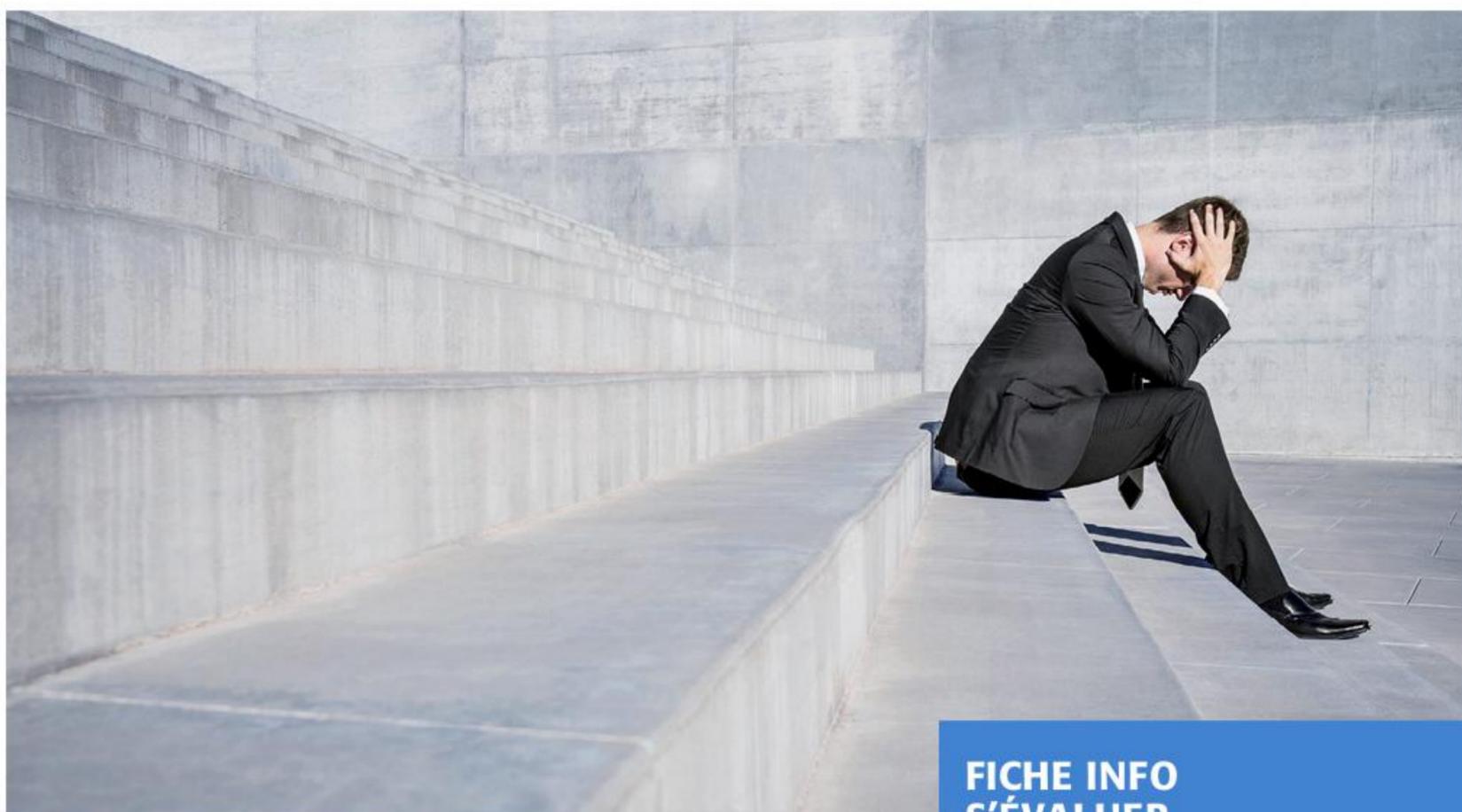
La philosophie de l'action de prévention :

- adapter le travail à l'homme, et non l'inverse ! Les premières actions envisagées doivent s'adapter aux ressources des salariés ;
- une démarche participative, impliquant toute l'entreprise. Chaque entreprise, en fonction de sa taille, comprend des acteurs qui ont une vision de la santé au travail : dirigeants, DRH, instances représentatives du personnel, service de santé au travail, managers. Leur implication effective permet la mise en œuvre d'un plan d'action efficace ;
- promouvoir le bien-être et protéger la santé, et non pas gérer le stress professionnel. Le bien-être est un levier pour la performance de l'entreprise.

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT ?

1. Je me renseigne pour comprendre ce que sont les RPS
2. Je cherche le DUER : est-il fait ? Est-il à jour ?
3. Je communique en interne sur la nécessité de prévention
4. Je mets en place une philosophie de bien-être et de protection de la santé

ENGAGER TOUS LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE



**FICHE INFO
S'ÉVALUER
ET S'ORGANISER**

Objectifs

- (re)Faire le point sur la situation de son entreprise au regard de l'obligation de prévention
- Engager toute l'entreprise dans l'action
- Établir un plan de prévention et agir

UNE PARTICIPATION DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

Chaque acteur de l'entreprise « voit midi à sa porte ». Cette expression traduit bien le fait qu'en fonction de la casquette des acteurs, une même situation pourra ne pas être perçue ou comprise de la même façon. Cette constatation n'est pas sans nous rappeler la définition du stress : « la **perception** du déséquilibre entre les contraintes imposées par l'environnement et les ressources pour y faire face ». Les différents acteurs de l'entreprise, parce qu'ils ont des fonctions, des positions différentes n'auront pas la même vision sur les problématiques liées à la santé au travail.

Ce principe rend indispensable la participation des différents acteurs de la santé au travail au projet de prévention : dirigeants, Directeur des Ressources Humaines (DRH), Instances Représentatives du Personnel (IRP), Service de Santé au Travail (SST), managers et collaborateurs. Le dialogue social est alors un outil qui doit permettre la réussite du plan de prévention.



1. Le Comité de pilotage

La première action d'une entreprise qui s'engage dans une démarche de promotion de la santé sera **de faire un bilan sur sa situation au travers du recoupement de différents indicateurs et des éléments déjà mis en place en son sein**. Dans cette optique, la mise en place d'un Comité de Pilotage (CoPil) dédié aux questions de santé au travail apparaît comme un passage incontournable.

Pourquoi créer une instance dédiée ?

Comme nous l'avons vu, les différents acteurs possèdent une perspective particulière sur l'entreprise. L'hétérogénéité des points de vue favorise une prise de décisions plus efficace et perçue comme plus valide. Elle permet de mettre en avant des points de vue jusqu'alors ignorés ou peu saillants¹. Pour cela, il est essentiel de « travailler ensemble » en poursuivant un objectif commun.

La création d'un comité de pilotage permet, tout en préservant les points de vue de chacun, de mettre de côté sa casquette de dirigeant, Directeur des Ressources Humaines, élu du personnel. Il s'agit ainsi de former **une entité à part et paritaire**. En y créant des règles et en y définissant des fonctions propres, le CoPil permet ainsi de travailler en un seul groupe, ayant son mode de fonctionnement et son identité propre, sans se substituer aux autres instances.

Si l'organisation d'une nouvelle « instance » peut sembler compliquée, le bénéfice est important : le CoPil permet de s'abstraire des « étages successifs, d'instances de concertation » comme le Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail (CHSCT), le Comité d'Entreprise (CE), etc. De plus, la fonction du CoPil n'est *ni la concertation, ni la négociation, mais la prise de décision* !

L'objectif n'est pas d'arriver à un consensus à force de compromis pour rendre compatible les objectifs et enjeux de chacun, mais bel et bien de *coconstruire ou de coélaborer* un plan de prévention pour la protection de la santé au travail de tous.

2. Qui compose le Comité de pilotage ?

La diversité et la parité sont les maîtres mots dans sa composition :

- dirigeant, DRH,
- IRP,
- managers,
- collaborateurs représentant les différentes entités et les différents métiers de l'entreprise.

Il est également nécessaire de convier des personnes qui ne sont pas toujours présentes dans l'entreprise, mais qui la connaissent sous un autre point de vue : comme le **médecin et/ou l'infirmière du travail**. L'intervention d'un consultant extérieur est parfois également nécessaire.

¹ Vala, J., Oberle, D., Drozda-Senkowska, E., Lopes, D., & Silva, P. (2011). Group heterogeneity and social validation of everyday knowledge : The mediating role of perceived group participation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14, 347-362.



3. Le premier jour : par quoi commence-t-on ?

- Il faut commencer par rappeler l'objectif : on est ici pour mettre en place un plan de prévention.
- Pour être efficace, il est également essentiel de se mettre d'accord sur un mode de fonctionnement : combien de fois allons-nous nous voir ? À quelle fréquence ? Quel est l'esprit du CoPil ? Si tous nous avons des fonctions précises dans l'entreprise, nous ne gardons dans ce comité que les informations et les observations qui sont issues de cette fonction, mais ce n'est ni un nouveau CHSCT, ni un nouveau CE, ni un nouveau CoDir. Ainsi, il faudra définir ce que fait le CoPil et ce qu'il ne fait pas.
- Enfin lors du CoPil, des informations parfois sensibles peuvent être échangées. Au regard de cela, il est absolument nécessaire de signer une charte de confidentialité engageant chacun des participants à ne pas divulguer ce qui sera dit et partagé au sein du CoPil.

À PRÉVOIR

Communiquer sur l'existence du CoPil dans votre entreprise : cela permet de voir que vous vous êtes saisi de cette question. Annoncer la composition de celui-ci pour donner de la lisibilité sur cette action et convaincre d'un traitement non partisan de la question de la santé au travail de par la diversité des acteurs. Il s'agit également d'expliquer les objectifs de votre démarche.

4. Un objectif commun : pouvoir s'entendre

■ Parler le même langage

La seconde étape sera de **partager un vocabulaire commun**. La première difficulté à identifier dans le dialogue social, c'est de se comprendre et de parler la même langue². Comment discuter efficacement d'un problème si on ne met pas tous les mêmes mots sur les mêmes choses ? Cette étape est nécessaire pour assurer la réussite du CoPil. Comme on l'a vu dans la fiche « Éléments de contexte et définitions », certaines définitions ont été institutionnalisées : il faudra les reprendre, s'assurer que tous comprennent la même chose. Elles serviront de base de travail pour les actions du CoPil.

■ Partager les enjeux

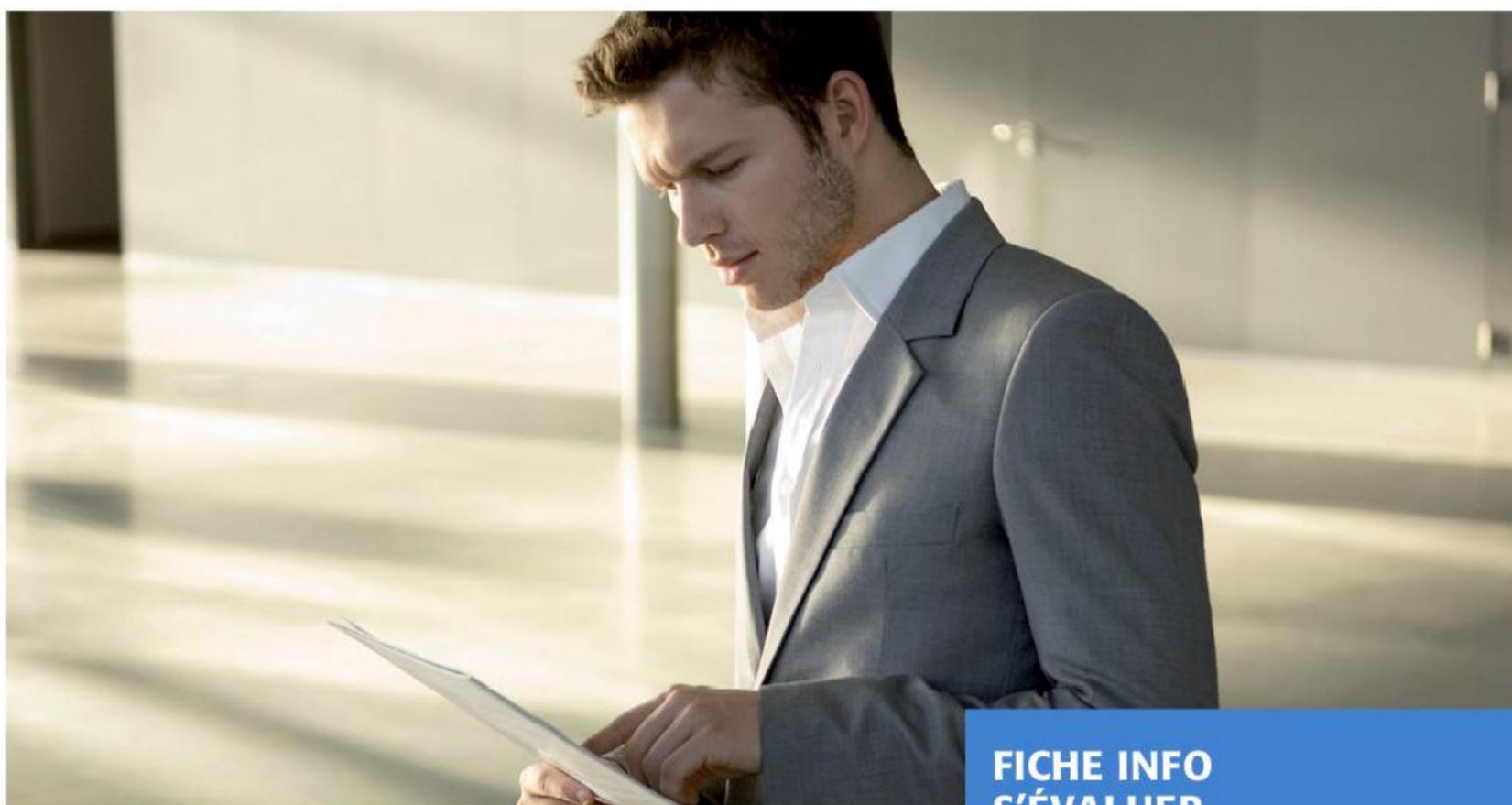
Si nous avons le même objectif, alors nous devons partager les mêmes enjeux (voir les fiches « Enjeux Juridiques » et « Enjeux de Santé et de Performance »).



² Chertier, D.-J. (2006). Pour une modernisation du dialogue social. Rapport remis au Premier Ministre. Accessible au lien suivant : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000351/0000.pdf>



FAIRE LE POINT SUR SA PROPRE SITUATION D'ENTREPRISE



**FICHE INFO
S'ÉVALUER
ET S'ORGANISER**

ON FAIT LE POINT : OÙ EN EST-ON ?

Les indicateurs

Chaque entreprise fourmille d'informations, bien souvent non exploitées ! Pourtant, parfois, tout est là. Il suffit de croiser les informations disponibles. Ces différentes informations sont des indicateurs :

- Indice de performance, productivité
- Le DUER : est-il fait ? L'annexe RPS est-elle déjà faite ?
- Enquête de climat social, baromètre social
- Indicateurs RH : absentéisme, turn-over, demandes de formation, demandes de bilan de compétences, etc.
- Indicateurs du Service de Santé au Travail : nombre de visites à la demande du salarié, nombre de visites spontanées, fiche entreprise, etc.
- Instances Représentatives du Personnel : analyse des Procès Verbaux (PV) et alertes du Comité d'Hygiène, de Santé et de Conditions de Travail (CHSCT), des questions des Délégués du Personnel (DP)

NB : Qu'est-ce que la fiche entreprise ? L'équipe de santé au travail réalise une **fiche entreprise** (Code du travail : articles D. 4624-37 et D. 4625-15) dans laquelle elle déclare les risques qu'elle a constatés, l'effectif des salariés concernés, la surveillance médicale nécessaire, les conseils de prévention et les possibilités d'intervention pluridisciplinaire de santé au travail.

DUER : DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES

Attention ! Le Comité de pilotage n'a pas vocation à « faire » le DUER. Ce dernier est à la charge de l'employeur, avec le CHSCT. La dernière version du DUER sert pour le travail du CoPil, tout comme le travail du CoPil profitera à l'établissement ou à la mise à jour du DUER.



Et si vous n'avez pas d'indicateurs ? Mettez les indicateurs nécessaires en place !

Les actions existantes

Il est également important de **recenser les actions existantes en lien direct ou indirect avec le bien-être et la protection de la santé** :

- les actions de formation existantes (managers, incivilités, etc.),
- les campagnes de communication sur les RPS, le bien-être au travail,
- l'existence de procédure : urgence RPS, harcèlement,
- etc.

Objectif : avoir une première idée des éléments ci-dessous

Situations difficiles, facteurs potentiellement négatifs pour la santé	Indices permettant d'établir ou de localiser un problème sur la santé (ex. : absentéisme qui monte)	Qu'est-ce qu'on a déjà mis en place ? (formation, communication etc.)

Identifier les facteurs de risques

Le bilan fait, il est certain que toutes les informations permettant d'évaluer la situation ne sont pas présentes. Ainsi, le Comité de pilotage doit s'interroger sur ce qui nuit à la santé des salariés dans l'entreprise : quels sont les facteurs de risques psychosociaux ? Quels sont les plus importants ? Ici, les visions complémentaires des différents acteurs de l'entreprise seront une richesse pour avoir une vision la moins biaisée possible de l'entreprise.

Les 6 grands facteurs de risques que vous êtes susceptible de retrouver dans votre entreprise sont les suivants :

Exigences au travail	Mon travail est trop dur. On me demande de faire trop de choses en même temps. Je n'ai pas le temps de faire mon travail.
Rapports Sociaux au travail	La relation avec mes collègues n'est pas bonne. La relation avec mon manager n'est pas bonne. Il y a des conflits dans mon équipe. Nous ne coopérons pas.
Sécurité de l'emploi	J'ai peur de perdre mon travail. Je ne pourrai pas faire mon travail jusqu'à l'âge de la retraite.
Autonomie au travail	Je manque de liberté dans mon travail. Je ne peux pas utiliser toutes mes compétences. Mon travail est trop prévisible.
Exigences	Il m'arrive d'avoir peur au travail. Je dois cacher mes émotions.
Conflit de valeur	Mon travail me demande de faire des tâches qui vont à l'encontre de mes valeurs. Je ne peux pas faire mon travail aussi bien que je souhaiterais le faire.



UNE FOIS CE TRAVAIL TERMINÉ, QUE DEVEZ-VOUS SAVOIR ?

Quels sont les facteurs de RPS dans l'entreprise ?	Y a-t-il des populations qui sont plus exposées que d'autres ? Si oui, lesquelles ?	Quels sont les signes ou indicateurs qui alertent ?	Quelles sont les possibilités d'actions déjà présentes ? Celles à mettre en place ?
FACTEUR 1			<p>À mobiliser, renforcer</p> <ul style="list-style-type: none"> - action curative : - action préventive : <hr/> <p>À mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> - action curative : - action préventive :
FACTEUR 2			<p>À mobiliser, renforcer</p> <ul style="list-style-type: none"> - action curative : - action préventive : <hr/> <p>À mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> - action curative : - action préventive :
FACTEUR 3			<p>À mobiliser, renforcer</p> <ul style="list-style-type: none"> - action curative : - action préventive : <hr/> <p>À mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> - action curative : - action préventive :

TOUT CELA VOUS SEMBLE TROP COMPLIQUÉ ?

Vous n'avez pas fait votre DUER ?

- Malakoff Humanis a mis en place un outil permettant aux petites et moyennes entreprises de faire leur DUER.

Vous n'êtes pas certain de pouvoir constituer un Comité de pilotage serein ?

- Faites appel à un consultant qui pourra vous accompagner sur l'ensemble des CoPil ou sur leur mise en place !

Pour choisir un consultant, télécharger le « guide consultant » sur le site www.travaillermieux.gouv.fr





SYNTHÈSE S'ÉVALUER - S'ORGANISER

FICHE MÉMO

À RETENIR

Les entreprises ont déjà à leur disposition un certain nombre d'indicateurs utiles dans une démarche de prévention des risques : indicateurs RH, taux d'absentéisme, turn-over, accident du travail...

La première étape d'une évaluation des risques passe par la mise en place d'un CoPil, constitué des membres représentatifs des différentes fonctions de l'entreprise. Communiquez sur ce CoPil dans votre entreprise et établissez les règles de fonctionnement de ce groupe.

Six facteurs de risques professionnels existent : apprenez à les comprendre et à les détecter.

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT ?

1. Constituer un Comité de Pilotage paritaire

Si ce n'est pas possible dans votre entreprise faites appel à un consultant externe.

2. Communiquer en interne sur l'existence d'un CoPil

3. Définir les missions et activités du CoPil

a. En préambule :

- on rappelle l'objectif : mettre en place un plan de prévention ;
- on définit les modalités de fonctionnement du CoPil : fréquence de RDV...
- on se met d'accord sur les limites du CoPil : on signe une charte de confidentialité et on comprend notre rôle pour ne pas déborder dans nos actions.

b. On établit un vocabulaire commun : toutes les notions doivent être comprises et maîtrisées par les membres du CoPil.

c. On réunit tous les indicateurs nécessaires : indicateurs RH, fiche d'entreprise...
on s'appuie sur les médecins du travail et infirmières.

d. On fait le point, on regarde le travail, on échange avec les salariés :
on cherche les facteurs de risques présents dans l'entreprise.

LE PLAN D'ACTION EN 3 ÉTAPES



FICHE INFO PASSER À L'ACTION

Objectifs

- Établir un plan de prévention et agir

Le rôle du Comité de Pilotage (CoPil), c'est bien de mettre en place un plan de prévention. Ce plan repose sur 3 étapes :

- Évaluer
- Informer, former
- Agir

1. ÉVALUER : ON NE L'A PAS DÉJÀ FAIT ?

Des évaluations complémentaires peuvent être mises place et peuvent prendre des formes très variées. C'est très certainement le questionnaire envoyé aux salariés qui apparaît être la première solution, et pourtant d'autres formes existent.



Des évaluations par entretien

Là encore les formats possibles sont très divers, mais ces évaluations visent à interroger les salariés par le biais d'entretiens collectifs ou individuels. Elles peuvent être faites aussi bien par le CoPil (ou par un sous-groupe) que par un consultant.

Exemples d'évaluation par entretien

EXEMPLE 1

Une entreprise a constitué son CoPil. Après avoir défini les 3 facteurs de risques les plus importants, le CoPil s'est divisé en 3 sous-groupes afin d'explorer ces facteurs et de les spécifier. Ainsi, sur la problématique des incivilités clients, après avoir défini les populations exposées à ce risque, trois membres du CoPil sont allés interroger un échantillon de ces populations à l'aide d'un entretien semi-structuré composé de 3 questions visant à spécifier les causes, les conséquences et les ressources nécessaires face à cette problématique.

EXEMPLE 2

Une petite entreprise, au sein du CoPil, identifie une population particulièrement exposée au sein de laquelle le climat social est tendu et l'équipe clivée. La situation étant délicate, elle fait appel à un consultant afin de mettre en évidence les facteurs ayant conduit à la présence de signes extrêmes : le clivage de l'équipe. Après un entretien avec quelques acteurs clés entourant cette équipe, le consultant met en place une grille d'entretien qui lui permettra de mettre en évidence les facteurs de risques pour cette équipe.

Des évaluations par questionnaire

Lorsque vous souhaitez connaître la situation de l'entreprise, il peut être moins coûteux de mettre en place un questionnaire si le nombre de salariés le permet.

Cette évaluation par questionnaire peut prendre des formes diverses : des questions ouvertes permettant à chacun d'exposer sa situation ou des questions fermées afin de pouvoir standardiser l'évaluation qui sera faite sur un grand nombre de personnes. En général, quand l'entreprise comporte beaucoup d'unités, de divisions, l'objectif est d'avoir une photographie de l'entreprise, c'est-à-dire des facteurs de risques les plus présents dans chaque division, et les plus significatifs en matière de santé.

Exemples d'évaluation par questionnaire

EXEMPLE 1

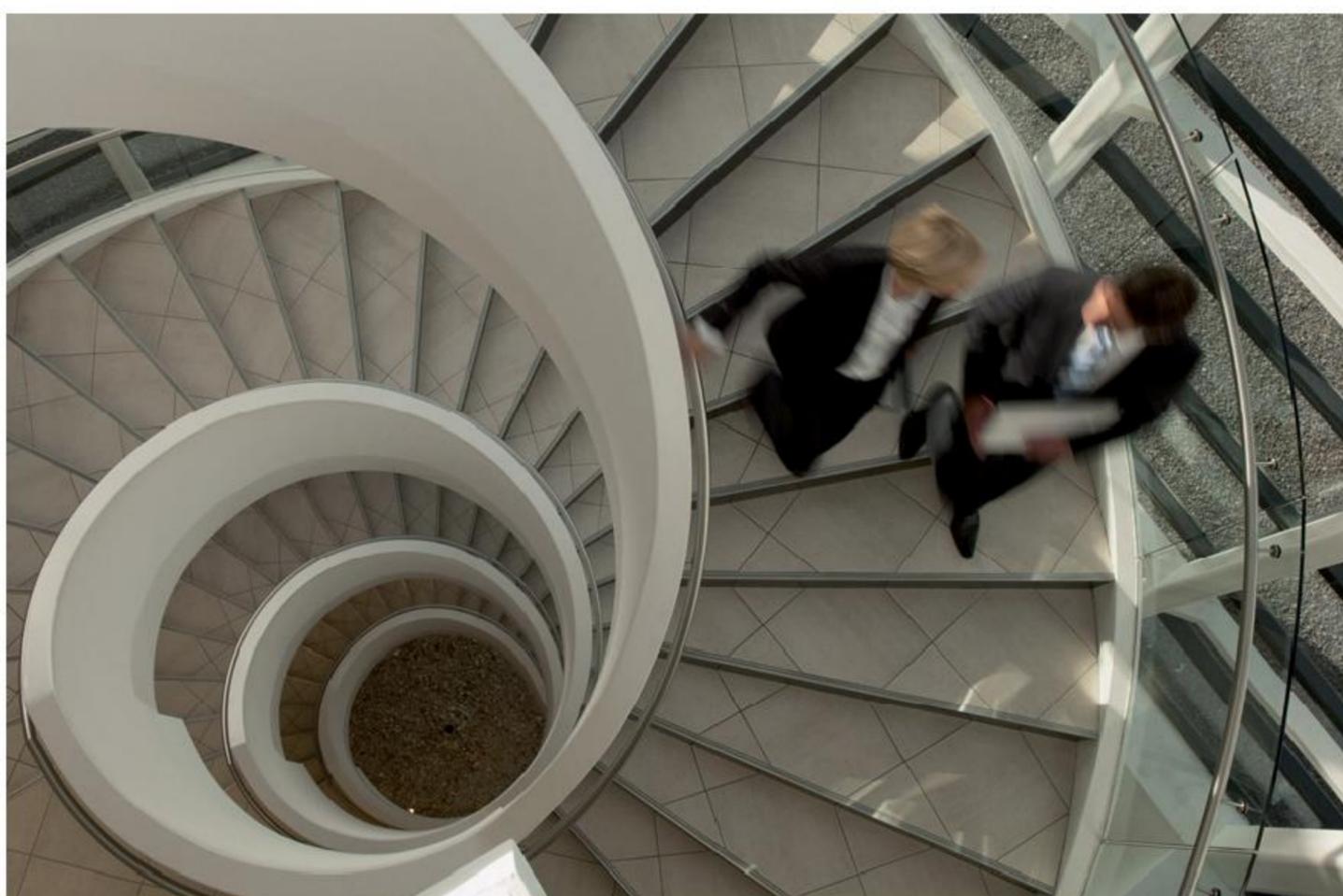
Une entreprise a constitué son CoPil. Suite au premier travail visant à l'identification des facteurs de risques psychosociaux, certains d'entre eux sont apparus majeurs. Néanmoins, leur présence en fonction des populations n'était pas claire. Le CoPil était également soucieux d'avoir oublié un facteur... Un questionnaire visant à l'évaluation quantitative et qualitative des facteurs de stress a été mis en place, associé à une mesure de stress perçu.

EXEMPLE 2

Une petite entreprise de 50 personnes souhaite mettre en place un questionnaire simple sur les risques pour la santé au travail. Un questionnaire qualitatif a été conçu afin d'explorer comment la situation de travail était représentée au sens large, quels étaient les facteurs de risques psychosociaux les plus fréquemment rencontrés.

Quelle évaluation pour quelle entreprise ?

je suis une entreprise...	avec mon CoPil...	mes possibilités
de moins de 50 personnes	Les facteurs de risques sont identifiés, hiérarchisés. Ce résultat fait consensus.	L'évaluation complémentaire n'est pas nécessaire.
	Aucun facteur n'apparaît clairement, aucun consensus ne se dégage.	Une évaluation plus qualitative par les membres du CoPil (impartialité obligatoire. On n'essaie pas de trouver ce qu'on cherche !) ou par un consultant par le biais notamment d'entretiens individuels ou collectifs.
de 50 à 200 personnes	Les facteurs de risques sont identifiés, hiérarchisés. Ce résultat fait consensus.	Un complément peut être effectué par les membres du CoPil pour spécifier les facteurs auprès des différentes populations. Par exemple, la charge de travail : comment apparaît-elle ou s'exprime-t-elle sur les différents postes ? Un court questionnaire, ciblé, est également envisageable.
	Aucun facteur n'apparaît clairement, aucun consensus ne se dégage, tout est fonction des populations.	Un questionnaire sera utile dans cette situation, notamment s'il combine des aspects quantitatifs et qualitatifs.
de plus de 200 personnes	On dégage des grands facteurs de risques sur l'entreprise.	Une évaluation complémentaire est indispensable, car il faut pouvoir spécifier ces risques pour les populations et ne pas avoir éludé un facteur peu saillant, car il ne concerne qu'une partie de la population de l'entreprise. Le questionnaire, notamment quantitatif, est à privilégier pour mesurer les mêmes aspects auprès de chaque salarié.
	Aucun facteur n'apparaît clairement, aucun consensus ne se dégage, tout est fonction des populations.	Le questionnaire quantitatif permettra de dégrossir la situation. Une intervention plus qualitative par entretien permettra ensuite de préciser le diagnostic.





2. INFORMER & FORMER

Informer, sensibiliser

Mettre des mots sur les termes qui entourent la santé au travail, les définir, c'est déjà agir. Connaître les facteurs de RPS, savoir repérer les signes (sur nous et sur les autres) d'une situation difficile qui se prolonge, c'est un acte de prévention. L'information doit permettre de donner les connaissances pour comprendre son état et interpréter son environnement de travail. Ces connaissances, parce qu'elles constituent un socle commun pour les différents acteurs, permettent de partager ce que l'on vit avec l'autre et de connaître les éléments évoqués pour expliquer sa situation.

Différents modes d'information sont possibles : la conférence, la communication écrite (emails, dépliants) ou la communication affichée.

Former

En plus des informations que peut apporter une sensibilisation, la formation doit permettre d'apporter des outils et des méthodologies pertinents pour la problématique des RPS. Ainsi, selon les acteurs ciblés par la formation, celle-ci peut viser à donner des outils permettant d'interroger et d'évaluer la situation d'une équipe, à savoir agir en cohérence avec sa fonction et son rôle, ou encore à parler à quelqu'un qui ne va pas bien, etc. Les populations cibles des formations sont en général les personnes ressources des salariés : les managers, les membres des Ressources Humaines, le CHSCT. Plusieurs formats sont alors possibles : une formation sur une ou deux journées, une formation sous forme de 2 ateliers d'une demi-journée non consécutifs ou une conférence suivie d'un atelier.





3. AGIR : METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION

Les plans d'action visent à agir sur les facteurs qui nuisent à la santé et au bien-être des collaborateurs. Aussi, ils sont très dépendants des problématiques mises en évidence au travers des phases d'évaluation (évaluation par le CoPil ou évaluation complémentaire). Néanmoins, certaines actions sont possibles quelle que soit la problématique.

Agir sur les facteurs de RPS

Comme nous l'avons vu, les facteurs de RPS peuvent relever de la présence **d'exigences dans l'environnement de travail** (par exemple : la présence d'une surcharge, la présence de contact client), mais aussi ou plutôt relever de l'**absence d'une ressource** (par exemple : l'absence de soutien social, l'absence d'autonomie). Ainsi, l'action visera en général à diminuer la présence des exigences ou à rétablir la présence d'une ressource.

Or, dans certains cas, la diminution des contraintes n'est guère possible : peut-on se passer du contact client, par exemple ? Dans ce cas, face à un aspect exigeant de l'environnement, le plan d'action visera plus à contrecarrer ses effets qu'à le réduire. Ainsi, penser qu'il est possible de proposer des ressources supplémentaires lorsque les exigences ne peuvent être réduites. En reprenant notre exemple, lorsque le contact client pose problème, on est capable d'identifier des situations précises qui engendrent des conflits avec les clients, mais on peut également augmenter les ressources des collaborateurs via une formation à la relation client et/ou à la gestion des conflits clients.

La prévention ce n'est pas que la réduction des contraintes, c'est aussi l'apport de ressources nécessaires.





Les ressources nécessaires

Les ressources permettent certes de faire face aux exigences, mais elles sont aussi importantes en elles-mêmes, car lorsqu'elles sont suffisantes, elles permettent de satisfaire les besoins de vos salariés et de promouvoir leur épanouissement au sein de votre entreprise :

■ Compétence

Chacun d'entre nous a besoin de se sentir compétent et en capacité d'atteindre les objectifs qui sont les siens.

Dans le cadre de leur travail, est-ce que mes collaborateurs :

- ont les capacités de bien faire leur travail ?
- se sentent compétents dans leur travail ?
- se sentent capables de résoudre les problèmes qui se présentent ?
- utilisent leurs compétences et en développent de nouvelles ?

■ Autonomie

Chacun a besoin de sentir qu'il peut faire ses propres choix et actions, mais aussi de pouvoir exprimer librement ses idées et ses sentiments.

Dans leur travail, est-ce que mes collaborateurs :

- peuvent exercer leur jugement pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent ?
- ont des responsabilités ?
- peuvent décider de la façon dont ils font leur travail (notamment les plus expérimentés) ?

■ Sentiment d'appartenance

Nous sommes des « animaux sociaux », nous avons besoin de créer et de maintenir des liens avec les autres. Il est donc essentiel, pour chacun, de se sentir connecté aux autres et d'entretenir des relations positives.

Dans leur travail, est-ce que mes collaborateurs :

- sont en confiance avec les gens avec lesquels ils travaillent ?
- ont le sentiment d'avoir un soutien de qualité : un soutien émotionnel (écoute, réassurance) et de moyens (aide, information, etc.) ?
- sont contents d'appartenir à mon entreprise ?

BOÎTE À IDÉES

Lancer des actions pour promouvoir la civilité au sein de mon équipe (ou de mon entreprise). Organiser des moments d'échanges de bonnes pratiques.





Le réseau interne et externe

Imaginez une entreprise sans organigramme, sans fonction claire, comment feriez-vous pour établir une facture si vous ne savez pas à qui vous adresser exactement ? On retrouve exactement cette même question pour la santé au travail. En effet, comment raconter son histoire, ses difficultés si on ne sait pas qui peut résoudre quoi ou apporter son aide ?

Ainsi, malgré les actions menées (cf. ci-dessus), que faire si certains salariés ne vont pas bien ?

Certains facteurs nuisibles au bien-être peuvent être d'ordre personnel, ou il peut s'agir d'une situation particulière non saillante jusqu'ici. Alors que faire ? À qui peuvent s'adresser ces salariés ? Afin de répondre à ces problématiques, l'entreprise doit mettre en place et communiquer sur son réseau interne et externe, à visée préventive ou curative selon les acteurs, qui permet de faire face à ce type de situation. Dans ce cadre, trois actions peuvent être menées :

1. Formaliser les réseaux interne et externe

Certaines fonctions, comme les Ressources Humaines, les Instances Représentatives du Personnel, font partie du réseau interne. À ce réseau peuvent s'ajouter d'autres fonctions plus spécifiques, telles qu'un directeur de site ou un responsable Hygiène Sécurité, Environnement (HSE). Le Service de Santé au Travail, et notamment le médecin du travail, font également partie de ce réseau. Ce dernier connaît votre entreprise et est en capacité de vous faire un rapport sur les indicateurs qu'il relève.

Enfin, est-ce que mes fonctions-ressources disposent d'un réseau externe leur permettant d'orienter des salariés en mal-être vers des acteurs hors entreprise si nécessaire ? (tels qu'une assistante sociale, une consultation de pathologies professionnelles).

2. Communiquer sur le réseau

Les salariés n'ont pas toujours connaissance du rôle des « **fonctions-ressources** » par rapport aux problématiques de santé et ne pensent pas qu'ils ont la possibilité de s'adresser à eux. Ainsi, une communication sur ces fonctions-ressources peut s'avérer utile. Son objectif peut être de rappeler les tâches des fonctions ou des acteurs-ressources identifiés : Quel est leur rôle dans la prévention de la santé au travail ? Sur quel type de problématique peut-on les solliciter ? Comment peut-on les contacter ? Ai-je le droit de voir le médecin du travail sans que mon entreprise le sache ?

RAPPEL

Fonction-ressources : on appelle fonctions-ressources toute fonction au sein de l'entreprise susceptible d'aider les salariés. Il peut donc s'agir des services RH, des délégués du personnel, du manager, du médecin du travail, de l'infirmière...

3. Renforcer mon réseau interne

Les salariés sont parfois mal à l'aise quand ils doivent s'adresser à des fonctions « officielles » de l'entreprise. Pour répondre à cela, certaines entreprises mettent en place un réseau de référents. Les référents sont des personnes de l'entreprise, qui forment généralement un groupe représentatif de l'entreprise en termes de statut, fonction, métier, etc. Il s'agit ainsi d'un groupe de personnes, volontaires, formées pour être en alerte et en veille sur les problématiques de RPS dans l'entreprise, en respectant une charte de confidentialité. Ils peuvent fournir une écoute et un soutien à tous les salariés qui les sollicitent. Ils exercent une fonction de relai et d'orientation. Bien sûr, ils ne traitent pas le problème, mais ils peuvent apporter du réconfort et peuvent être des médiateurs pour trouver une solution à la problématique. Bien organisé, ce réseau permet de passer d'un niveau de prévention individuel à un niveau collectif en s'appuyant sur l'expérience acquise lors des situations auxquelles ils ont eux-mêmes été confrontés dans l'entreprise.



SYNTHÈSE PASSER À L'ACTION

FICHE MÉMO

À RETENIR

Différents outils peuvent être à votre disposition pour évaluer les facteurs de risques professionnels.

- Adaptez le choix de vos outils à la taille de votre entreprise.
- Lorsque vous ne pouvez pas réduire les contraintes auxquelles sont soumis vos salariés, augmentez leurs ressources ! Jouez sur leurs besoins de compétence, d'autonomie et favorisez un sentiment d'appartenance au groupe.
- Créez des réseaux, interne et externe, sur lesquels vos salariés peuvent s'appuyer !
Donnez-leur la chance de contrôler et de se sentir actifs dans leur travail : fournissez-leur les clés de leur réussite et vous leur fournirez les clés de votre réussite.

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT ?

Le plan d'action de prévention suit 3 étapes :

- 1. L'évaluation de la situation :** l'évaluation se fait soit par entretien, soit par questionnaire. J'adapte mon évaluation à la taille de ma structure.
- 2. La formation et l'information des acteurs :** je communique auprès de mes salariés et forme les managers à détecter les signaux de mal-être et à agir en prévention.
- 3. La mise en place d'actions :** j'essaie de diminuer les contraintes de mes salariés. Je peux également augmenter leurs ressources en leur fournissant compétence, autonomie et sentiment d'appartenance au groupe.

**Je mets en place des réseaux interne et externe de référents.
J'informe les salariés de leur existence.**



QUIZZ

IDÉES REÇUES

FICHE OUTIL

Quizz idées reçues : faites le point sur vos connaissances !

	Vrai	Faux
1. Une entreprise en bonne santé doit intégrer les performances et la qualité de vie au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Seul le stress engendre de la souffrance au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La seule forme de reconnaissance au travail est celle que les managers peuvent apporter à leurs collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le surmenage ou l'épuisement professionnel touchent uniquement des personnes réputées fragiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Il n'est pas obligatoire d'inscrire les Risques Psychosociaux dans le Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pour améliorer la reconnaissance au travail, il est nécessaire d'agir sur la rémunération ou d'allouer des bonus financiers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. L'obligation de résultat en termes de prévention des risques psychosociaux repose sur l'absence d'accident du travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le COMEX ou CODIR doit communiquer sur les enjeux et les perspectives de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Le stress ne touche que les personnes qui s'écoutent trop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Pour prévenir les risques psychosociaux, l'évaluation est suffisante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. L'absentéisme de courte durée et répété est un indicateur de risques psychosociaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La faute inexcusable de l'employeur, en matière de santé des salariés, relève d'une juridiction pénale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pour qualifier des faits de harcèlement, moral ou sexuel, il est nécessaire que ces derniers soient répétés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Les pressions économiques, des clients, ou de la hiérarchie, empêchent la prévention des risques psychosociaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. L'intégration des risques psychosociaux dans le document unique est la dernière action à réaliser en matière de prévention des risques psychosociaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Les réponses

1. Une entreprise en bonne santé doit intégrer les performances et la qualité de vie au travail.

VRAI

Les entreprises ont l'obligation juridique de protéger la santé physique et psychique.

De plus, il existe un lien entre performance et bien-être ou qualité de vie au travail (Wright & Cropenzano, 2000, Journal of Occupational Health Psychology).

2. Seul le stress engendre de la souffrance au travail.

FAUX

Le stress n'est pas le seul risque pouvant engendrer de la souffrance chez les salariés.

Deux autres grands risques peuvent engendrer un mal-être psychologique : les violences et les harcèlements. De plus, il faut préciser que certains événements personnels, parce qu'ils nous affectent profondément, comme le décès d'un conjoint, entraîneront une souffrance au travail et hors travail.

3. La seule forme de reconnaissance au travail est celle que les managers peuvent apporter à leurs collaborateurs.

FAUX

La reconnaissance au travail passe par l'attribution de récompenses symboliques ou matérielles. Elle peut avoir des natures différentes et peut être de l'ordre de la rémunération, de la progression dans la carrière, ou encore de l'estime que nous portent les autres : collègues, N-1, N+1, mais également les éventuels clients internes ou externes.

Ainsi, la reconnaissance peut provenir d'autres personnes que les managers.

Ne négligeons pas le rôle du collectif de travail dans son ensemble.

4. Le surmenage ou l'épuisement professionnel touchent uniquement des personnes réputées fragiles.

FAUX

Le surmenage ne touche pas des personnes particulières, qui auraient alors une disposition particulière (une prédisposition).

Les causes du surmenage sont liées aux conditions de travail et aux contraintes pouvant peser sur l'individu. Ainsi, n'importe qui pris dans des contraintes dépassant les ressources dont il dispose peut être touché par le surmenage (Collange, Tavani, Soula, 2013, Les Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement).

5. Il n'est pas obligatoire d'inscrire les risques psychosociaux dans le Document Unique d'évaluation des Risques (DUER).

FAUX

Suite au décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001, les résultats de l'évaluation des risques doivent être transcrits dans un document unique. Comme tous les autres risques, les risques psychosociaux doivent être inscrits dans le DUER.

6. Pour améliorer la reconnaissance au travail, il est nécessaire d'agir sur la rémunération ou d'allouer des bonus financiers.

VRAI & FAUX

La reconnaissance au travail passe par l'attribution de récompenses symboliques ou matérielles. Elle peut avoir des natures différentes et peut être de l'ordre de la rémunération, de la progression dans la carrière, ou encore de l'estime que nous portent les autres. Ainsi, pour améliorer la reconnaissance au travail, il n'est pas toujours nécessaire d'agir sur la rémunération ou les bonus financiers, il est possible d'agir sur l'allocation de ressources symboliques et ainsi améliorer la reconnaissance informelle.

**7. L'obligation de résultat en termes de prévention des risques psychosociaux repose sur l'absence d'accident du travail.****FAUX**

L'obligation de résultat s'impose même en l'absence de conséquences et d'effets sur la santé des salariés. Ainsi, il existe une obligation de résultat en matière de prévention même s'il n'y a aucun accident du travail au sein de l'entreprise. L'obligation de résultat consiste à protéger la santé et la sécurité des salariés même en l'absence de conséquences avérées.

8. Le COMEX ou CODIR doit communiquer sur les enjeux et les perspectives de l'entreprise.**VRAI**

Il est important d'explicitier les enjeux et les perspectives de l'entreprise afin d'éviter de plonger les salariés dans l'incertitude et l'ambiguïté. En effet, en contexte délétère et de menace potentielle, ces facteurs (i.e. incertitude et ambiguïté) font partie des conditions d'apparition de croyances (des explications venant combler l'incertitude et l'ambiguïté) chez les salariés qui peuvent conduire au désengagement et constituent un facteur de risques.

9. Le stress ne touche que les personnes qui s'écoutent trop.**FAUX**

Le stress repose sur l'évaluation d'une situation. L'individu stressé va percevoir un déséquilibre entre les contraintes de la situation et les ressources dont il dispose pour faire face à celles-ci (soutien social, compétence, équipement). Si la personnalité peut influencer cette perception, c'est surtout des facteurs contextuels et organisationnels (déséquilibre perçu) qui vont entraîner du stress.

10. Pour prévenir les risques psychosociaux, l'évaluation est suffisante.**FAUX**

L'évaluation est une première étape et permet une photo de la situation de votre entreprise. Ainsi, « même si la mesure détermine les comportements » (cf. Rapport Lachmann), il est nécessaire de mettre en place des actions correctrices sur la base des résultats de l'évaluation.

11. L'absentéisme de courte durée et répété est un indicateur de risques psychosociaux.**VRAI**

Classiquement, l'absentéisme de courte durée peut être un indicateur de la souffrance au travail (Combalbert, 2010, ANACT, 2009). L'absentéisme peut être lié à l'effet direct d'un facteur de risques psychosociaux qui pèse sur la santé psychique du salarié (charge de travail, relations sociales, peur d'aller au travail, etc.), le salarié cherche alors à prendre du recul. Mais l'absentéisme de courte durée peut être également lié à de petits problèmes de santé (rhume, etc.) qui peuvent être le signe d'une plus grande fragilité (faiblesse immunitaire), pouvant, elle aussi, être liée au stress.



**12. La faute inexcusable de l'employeur, en matière de santé des salariés, relève d'une juridiction pénale.****FAUX**

La faute inexcusable relève du droit de la Sécurité sociale et donc du tribunal des affaires de Sécurité sociale. La reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur va influencer les mécanismes et les niveaux d'indemnisation dont pourra bénéficier la victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Elle est donc indépendante d'une incidence pénale pour l'employeur, mais en cas de faute inexcusable, l'obligation de résultat de l'employeur peut le conduire devant une juridiction pénale.

13. Pour qualifier des faits de harcèlement, moral ou sexuel, il est nécessaire que ces derniers soient répétés.**FAUX**

Depuis la loi du 27 mai 2008 sur la discrimination, un fait unique ayant un caractère hostile, dégradant, offensant, humiliant et/ou portant atteinte à la santé du salarié peut être qualifié de harcèlement par un juge.

14. Les pressions économiques, des clients, ou de la hiérarchie, empêchent la prévention des risques psychosociaux.**FAUX**

La prévention des risques psychosociaux est une obligation légale. L'employeur est garant de la santé des salariés, ainsi peu importe les pressions économiques, des clients ou de la hiérarchie, la prévention des risques psychosociaux est une obligation légale (cf. article L4121-2 du Code du travail). L'employeur est tenu à une obligation de résultat, qui ne suppose pas l'absence d'atteinte, mais qui renvoie à l'ensemble des mesures prises par l'employeur.

15. L'intégration des risques psychosociaux dans le document unique est la dernière action à réaliser en matière de prévention des risques psychosociaux.**FAUX**

Suite à l'intégration dans l'annexe du document unique d'évaluation des risques, des plans d'action (prévention primaire, secondaire & tertiaire) doivent être mis en place afin de réduire la prévalence des risques psychosociaux dans l'entreprise. Ainsi, la seule intégration ne suffit pas.

LES OUTILS MANAGERS

POUR COMPRENDRE LES RPS

- Fiche info - La santé, le bien-être, les RPS : définitions
- Fiche info - Les signaux d'alerte individuels et collectifs
- Fiche info - Les facteurs de risque
- Fiche memo - Synthèse « comprendre les RPS »

POUR S'ÉVALUER ET S'ORGANISER

- Fiche info - Les différents niveaux de prévention des RPS
- Fiche info - Évaluer les situations dans son équipe

POUR PASSER À L'ACTION

- Fiche info - Les actions possibles et les besoins fondamentaux
- Fiche info - Identifier son réseau
- Fiche memo - Synthèse « passer à l'action »
- Fiche outil - Quizz « qu'avez-vous retenu ? »



LA SANTÉ, LE BIEN-ÊTRE, LES RPS... DÉFINITIONS



FICHE INFO COMPRENDRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Objectifs

- Comprendre les principales notions
- Connaître les signes d'alertes individuels et collectifs

Les entreprises et les employeurs ont pour obligation légale de promouvoir la santé et le bien-être de leurs salariés. Cette obligation passe notamment par l'évaluation et la diminution des risques professionnels. Toutefois, certains risques professionnels, les risques psychosociaux, peuvent paraître plus difficiles à comprendre et à évaluer pour l'employeur. Cette fiche a pour objectif de faciliter la compréhension de ce que sont les risques psychosociaux et de permettre aux directeurs et managers de les évaluer au sein de leurs équipes.

Plusieurs questions sont posées...

- En quoi consistent la santé et le bien-être au travail ?
- Comment repérer chez les salariés des signes de risques psychosociaux ?
- Comment les identifier, dans mes équipes, pour diminuer les facteurs de risques ?



SANTÉ, BIEN-ÊTRE, RISQUES PSYCHOSOCIAUX... DE QUOI PARLE-T-ON ?

1. Santé et bien-être

Les notions de santé et bien-être au travail sont centrales dans la réflexion et la compréhension des risques psychosociaux. La santé au travail est définie par l'Organisation Mondiale de la Santé comme étant un état complet de bien-être physique, mental et social (OMS, 1946-48).

Ainsi, pour parler de la santé des salariés, il ne suffit pas seulement d'observer une absence de maladie, mais plus globalement d'observer un état de bien-être au travail. Cette définition sous-tend l'idée que la protection de la santé des salariés ne passe plus uniquement par la réduction de troubles physiques ou mentaux (conséquences de l'exposition d'une activité professionnelle) mais qu'elle passe également par la promotion du bien-être en milieu professionnel. L'employeur doit donc fournir un environnement de travail sain aux salariés en activité, un travail qui leur fournit les ressources, et réduit les contraintes imposées par l'environnement.

Le travail sain est à comprendre comme étant un travail dans lequel les ressources (personnelles, environnementales et sociales) contrebalancent les contraintes professionnelles. Non seulement les pressions exercées sur l'employé doivent être en adaptation avec ses capacités et ses ressources, mais il doit également avoir suffisamment de prises et de marges de manoeuvre sur son emploi et ressentir un soutien suffisant des personnes avec lesquelles il collabore.

Quelques définitions de la santé au travail



Santé

“

La santé est un état de complet **bien-être physique, mental et social** et ne consiste pas seulement en une absence de maladie.

”

“

**La santé est un processus dynamique.
C'est un équilibre physique, mental et social en construction
permanente auquel le travail participe.**

”

“

Les **contraintes** exercées sur l'employé sont adaptées à ses **capacités** et **ressources**. Il reçoit un **soutien** suffisant des personnes et fonctions supports.

”



**Travail
sain**

Quelques exemples de contraintes et de ressources

Contraintes	Ressources
Surcharge de travail	Salaire
Délai à respecter	Soutien social
Interaction clients	Autonomie
Insécurité de l'emploi	Identification au groupe
...	...

ATTENTION

Les notions de contraintes et de ressources sont liées à la perception des salariés. Ce qui peut être perçu comme une ressource pour un salarié peut être vécu comme une contrainte pour un autre. Cependant, il est important, pour diminuer les sources de risques de fournir un environnement professionnel équilibrant les contraintes et ressources.

Depuis plusieurs années, la communauté de chercheurs et de praticiens se penche sur des risques professionnels menaçant la santé des salariés : les risques psychosociaux (voir Dagenais-Desmarais & Privé, 2010 ; Valléry & Leduc, 2012).

2. Les Risques PsychoSociaux : définitions

Les Risques PsychoSociaux (ou RPS) sont définis par la Direction Générale du Travail (DGT) comme étant « des risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Trois types de Risques PsychoSociaux ressortent dans la littérature :

- le stress au travail,
- les violences et incivilités au travail,
 - internes (commises au sein de l'entreprise par des salariés, conflits au sein des équipes, etc.),
 - externes (commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions de la part de clients, ...).
- le harcèlement (moral ou sexuel).



Définition

“ Le stress

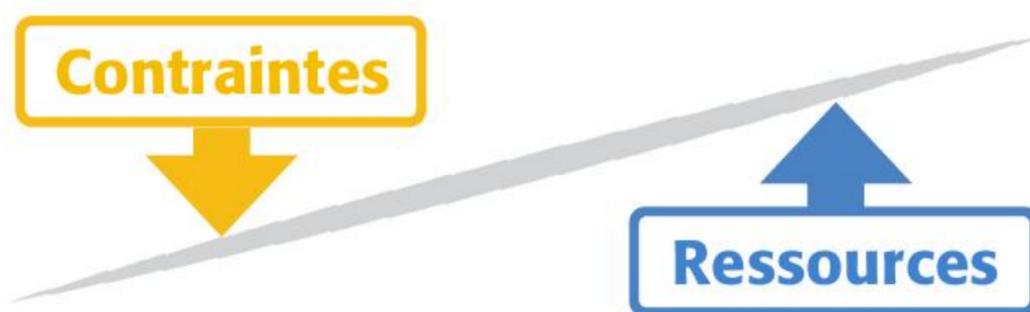
Un état de **stress** survient lorsqu'il y a **déséquilibre** entre la **perception** qu'une personne a des **contraintes que lui impose son environnement** et de ses **propres ressources** pour y faire face¹.

”

La problématique du stress

D'après cette définition, les **contraintes** correspondent aux aspects qui dans le travail demandent au salarié des efforts ou des capacités d'adaptation et qui nécessitent un coût physiologique et psychologique. Les **ressources** renvoient aux aspects du poste qui permettent la réalisation des tâches, qui réduisent les contraintes et stimulent l'individu dans son développement personnel. Les ressources peuvent être psychologiques, physiques, sociales, organisationnelles ou matérielles.

Le stress est donc une notion dépendante de la perception individuelle. Ce qui peut être vécu comme étant une situation stressante pour un salarié peut ne pas l'être pour un autre. La notion de **perception** est une notion centrale qu'il est important de comprendre afin de pouvoir aider les salariés en difficulté et de pouvoir agir sur les causes du stress.



3. Les représentations suivantes sont souvent utilisées par les chercheurs afin d'illustrer la différence de perception entre les individus.

Définition

“ La perception

Deux personnes **ne voient pas** nécessairement la **même chose** face à une **même situation**.

”

Dans cette figure, **certaines personnes** voient une **jeune femme** et d'autres voient une **femme âgée**.



Dans cette figure, **certaines personnes** voient un **arbre** quand d'autres voient en détail **plusieurs visages** qui le composent.

¹ Source : Agence européenne pour la santé et sécurité au travail de Bilbao.



Les violences et incivilités

Les violences peuvent être d'ordre verbal ou physique. La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail.

La violence peut s'exprimer au travers d'altercations verbales, du manque de respect, de la volonté de nuire, de détruire ou encore au travers d'agressions physiques.

Les violences peuvent se retrouver à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (commises par des salariés et/ou sur des salariés).

Le harcèlement

Le harcèlement peut être de deux sortes : moral ou sexuel. Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétées et délibérées dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail soit dans des situations liées au travail.

D'après le Code du travail, le harcèlement est un « 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 » (Code du travail, L. 1152-1).

Seul un juge peut conclure à un harcèlement et à la responsabilité ou non de l'employeur (Cass. Soc, 25 janvier 2011, n°09-70992).

Qu'est-ce qui influence la santé au travail ?

Un **risque** désigne la possibilité de survenue d'un dommage de gravité variable dans une situation dangereuse déterminée. La présence d'un risque n'entraîne pas nécessairement la survenue d'un dommage. Cependant, des conséquences pour la santé des salariés peuvent survenir. Ces conséquences surviennent lorsque la présence de contraintes est trop importante et que les ressources sont jugées insuffisantes par le salarié.

Dans le cas du stress professionnel, ces conséquences surviennent lorsque le stress perçu par le salarié se chronicise.

Une soumission trop longue à un stress professionnel peut affecter la santé du salarié (Vézina, 2002). Les recherches ont montré que le stress a des effets notamment sur la tension artérielle des salariés (Kasl & Cobb, 1970), sur leur taux de cholestérol (Schär, Reeder, & Dirken, 1973) ou encore être à l'origine d'insuffisance coronarienne (Jenkins, 1971).

Le stress augmente également le risque de dépression (Baker, Israel & Schurman, 1996), l'apparition de conduites addictives (Frone, 1999), les troubles du sommeil et les troubles psychosomatiques (Ponnelle, 2002).

Ces études ne sont qu'une illustration des conséquences possibles du stress sur la santé des salariés. Il n'est pas évident de détecter des troubles liés à la santé des individus.

En revanche, d'autres signaux apparaissent qu'il est plus aisé de détecter. Nous les détaillons dans la fiche info « Les signaux d'alerte individuels et collectifs ».

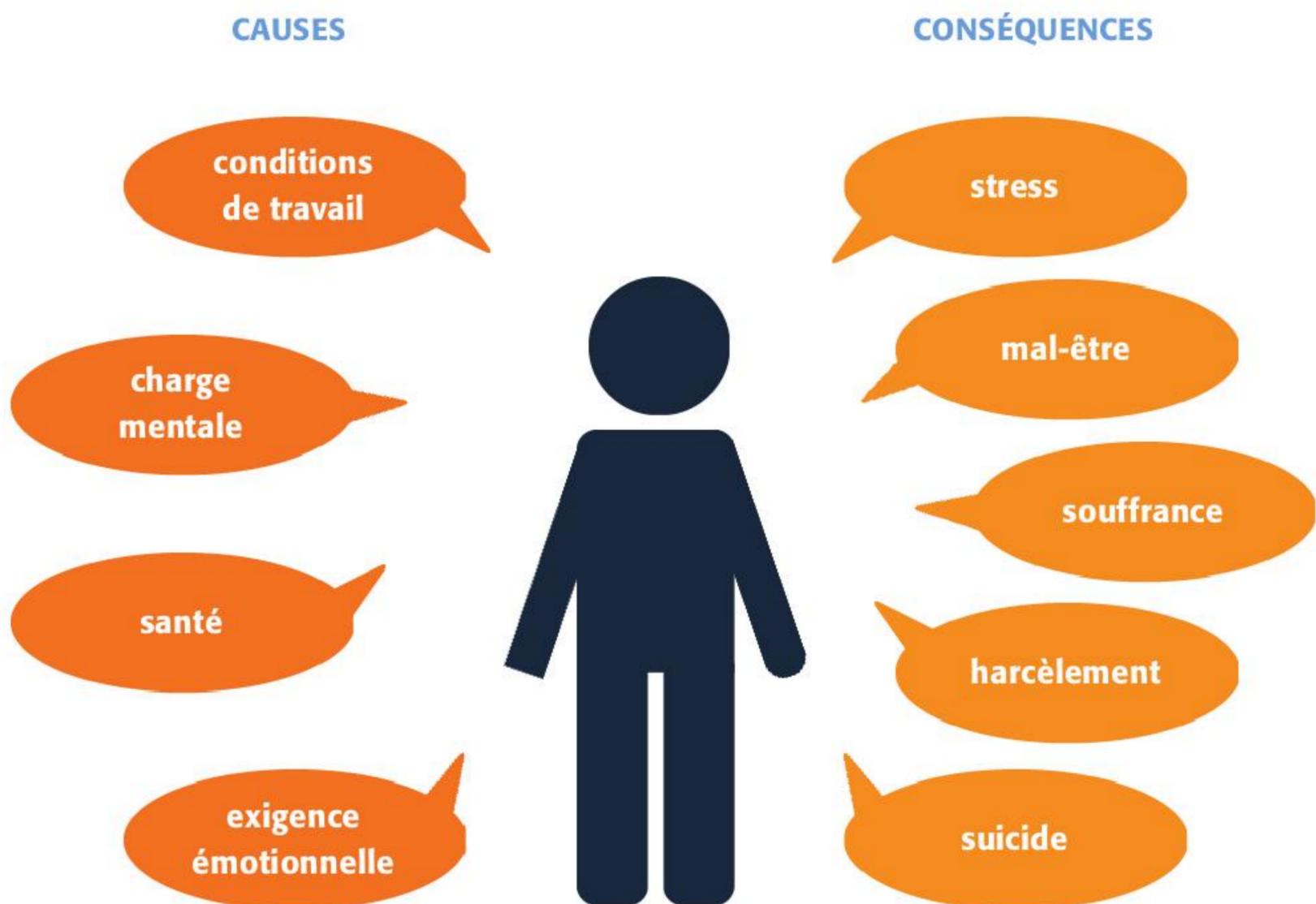




Les RPS et leurs conséquences pour le salarié

Ces facteurs de risques psychosociaux sont susceptibles d'influer sur la santé physique et/ou mentale du salarié.

Détail des risques psychosociaux.



LES SIGNAUX D'ALERTE INDIVIDUELS ET COLLECTIFS



**FICHE INFO
COMPRENDRE
LES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX**

LES SIGNES REPÉRABLES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Les conséquences des risques psychosociaux affectent plusieurs sphères chez l'individu : les sphères relationnelles, psychologiques, comportementales et cognitives (liées à la cognition, au traitement de l'information). Certaines de ces conséquences - appelées signaux faibles - apparaissent chez des salariés de façon individuelle, ce sont les signes individuels, tandis que d'autres affectent plusieurs salariés, parfois des équipes, ce sont les signes collectifs.

Il est primordial de comprendre et de garder à l'esprit qu'il est possible de repérer un salarié (ou une équipe) en mal-être, en souffrance. Pour cela, les managers sont les plus à même d'intervenir. Pourquoi ? Parce que les managers connaissent leur équipe, et qu'un salarié (ou une équipe) en mal-être est un salarié dont le comportement diffère de son comportement habituel.

L'alerte vient de la rupture par rapport à un état antérieur.



Les signes individuels

Un salarié en mal-être exprime plusieurs symptômes que l'on peut détecter en gardant à l'esprit que son comportement actuel n'est pas le comportement qu'il avait auparavant. Parmi les premiers symptômes qu'il est possible de détecter, il y a la diminution de la motivation et de l'engagement au travail. En conséquence, certaines erreurs peuvent apparaître.

Le tableau ci-dessous illustre certains de ces **signes individuels** :



Cognitif

Contre-performance, oublis, erreurs, déconcentrations, baisse de productivité, absences perlées et répétées.



Comportemental

Difficultés récurrentes à communiquer, irritabilité (aux détails, aux autres...), agitations inutiles, phases de lassitude, mauvaise humeur, agressivité, isolement, repli sur soi, pas de discussion avec les autres.



Émotionnel

Pessimisme, manque d'entrain, pas de joie, visage triste.



Motivationnel

Résistance à tout changement, pas de prise d'initiative, baisse de motivation.



Physique

Fatigue, difficultés, troubles du sommeil, sentiment d'oppression, brûlure gastrique, rhumes et états grippaux, plus fréquents et plus longs.

Les signes collectifs

On parle de signes collectifs lorsqu'ils affectent plusieurs salariés au sein d'une même équipe.

Face à une exposition prolongée aux risques psychosociaux, il est possible d'observer notamment une augmentation d'absentéisme (avec des arrêts de travail dits « perlés et répétés », c'est à dire courts et fréquents) ou encore une augmentation des demandes de mutation ou de démission. Il est également possible d'observer plusieurs demandes de formation et de bilan de compétences. Parfois, plusieurs salariés contestent les entretiens d'évaluation annuels. De façon plus insidieuse, il n'est pas rare que dans une équipe soumise à des risques psychosociaux, s'installe un climat général dégradé et que des rumeurs circulent.

Le tableau ci-après illustre certains de ces **signes collectifs** :



Cognitif

Diminution de productivité



Comportemental

Absentéisme perlé et répété, climat dégradé, rumeurs, contestations d'entretiens



Motivationnel

Demande de bilan de compétences, de mutation, démission.

Ces signaux peuvent également apparaître au niveau du climat social général de l'entreprise.

Un indicateur permet aux collaborateurs et managers de détecter une situation de risque psychosocial. Une variation de cet indicateur indique qu'il faut tirer une sonnette d'alarme avant que la situation ne s'aggrave et n'affecte directement et plus gravement le salarié et l'entreprise.

Les signaux d'alerte en entreprise

Plusieurs signaux peuvent affecter directement l'entreprise. Vous en trouverez le descriptif ci-après.

Les risques organisationnels	Désorganisation du travail, surcharge de l'activité
	Difficulté pour recruter ou remplacer le personnel
	Dégradation du climat social
	Mauvaise ambiance au travail
Les risques juridiques	Situation de harcèlement
	Procès contentieux
	Augmentation des contentieux
Les risques qualités	Dégradation de la productivité
	Augmentation des rebus et malfaçons
	Réclamations clients en hausse
	Diminution de la créativité
Les risques économiques et financiers	Augmentation des accidents du travail (AT) et des maladies professionnelles (MP) et en conséquences : augmentation des cotisations Sécurité sociale
	Augmentation de l'absentéisme et du turn-over
	Atteinte à l'image de l'entreprise



LES FACTEURS DE RISQUES



**FICHE INFO
COMPRENDRE
LES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX**

IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUES

Depuis 2009, le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail a cherché, sur la demande du Ministère du Travail, à mettre en évidence les facteurs de risques.

Ce collège d'expertise a mis en évidence 6 axes, facteurs de risques psychosociaux :

- les exigences au travail,
- les exigences émotionnelles,
- l'autonomie, les marges de manœuvre,
- les rapports sociaux, les relations sociales,
- les conflits de valeur,
- l'insécurité de l'emploi.



Les exigences au travail correspondent à une quantité de travail jugée excessive par le salarié, à une pression temporelle, à la complexité jugée du travail à réaliser, ainsi qu'à la difficulté à concilier la vie privée et la vie professionnelle.

Les exigences émotionnelles correspondent à l'obligation qu'ont les salariés à maîtriser et façonner leurs émotions. Ce facteur de risques est particulièrement prégnant dans les métiers en contact avec les clients.

L'axe « **autonomie, marges de manœuvre** » renvoie aux marges de manœuvre dont dispose le salarié, à la possibilité qu'il a de participer aux prises de décisions de l'entreprise. Il s'agit également pour le salarié d'avoir la possibilité dans son travail d'apprendre des nouveautés et de développer ses compétences.

L'axe « **rapports sociaux, relations sociales** » concerne les relations entre les salariés eux-mêmes, mais également celles développées avec le manager et les compétences de leadership de celui-ci. Les salariés notamment doivent trouver du soutien social au travail et la reconnaissance par leurs managers des efforts qu'ils fournissent.

Les conflits de valeur émergent dans des professions où les salariés estiment être en conflit éthique. Le travail qui leur est demandé est jugé comme entrant en conflit avec leurs normes sociales, professionnelles ou subjectives.

L'axe relatif à « **l'insécurité de l'emploi** » correspond au sentiment que peuvent éprouver les salariés à l'idée de perdre leur emploi ou de perdre des avantages liés à leur profession.

La connaissance de ces facteurs de risques permet d'identifier dans des situations problématiques les causes des risques psychosociaux. Cette connaissance permet aux managers et dirigeants de les diminuer et ainsi de permettre aux salariés de trouver un équilibre en ces différents facteurs.

Dans la prévention des RPS, le rôle du manager est

- **d'identifier les causes de RPS** : le manager est susceptible de pouvoir identifier dans la situation de travail et l'interaction avec le salarié les causes inductrices de RPS. Il s'agit donc d'avoir une connaissance du terrain, de l'activité et de son équipe.
- **de repérer les signaux d'alerte** : encore une fois la connaissance de son équipe va permettre au manager et au collaborateur de détecter les changements dans le comportement des salariés.

Mais le manager ne doit pas oublier

- que la rupture peut arriver à tout le monde et peut être traitée si la (ou les) cause(s) est(sont) identifiée(s).
- qu'il n'est pas seul dans la prévention des RPS. Le manager doit pouvoir compter sur un réseau que nous présentons dans la fiche info « Identifier son réseau pour agir et orienter »
- qu'il peut également être soumis à des situations à risque pour lui-même.

Les managers sont « au cœur » et « au croisement » des situations à risques psychosociaux.

« Au cœur » car les situations à risques se construisent dans leur périmètre de responsabilité, sans qu'ils en soient les concepteurs « volontaires ».

« Au croisement », car ils ne sont pas épargnés par le phénomène dans l'exercice même de leur activité de managers.





SYNTHÈSE

COMPRENDRE LES RPS

FICHE MÉMO MANAGERS

À RETENIR

Les RPS sont au nombre de trois : **stress, violence et harcèlement**.

Le stress est le résultat d'un déséquilibre entre la perception des contraintes auxquelles sont soumis les salariés et des ressources mises à leur disposition. Ils sont le résultat d'une perception : **ce qui peut être RPS pour l'un peut ne pas l'être pour un autre**.

Vous ne pouvez pas diminuer les contraintes auxquelles sont soumis vos salariés ?

Offrez-leur des **ressources supplémentaires**.

Les RPS peuvent affecter un individu en tant que salarié ou un collectif : **apprenez à détecter les signaux**.

L'alerte vient de la **rupture** avec un état antérieur.

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT ?

1. **Je me renseigne** pour comprendre ce que sont les RPS.
2. **J'apprends à détecter les signaux** individuels et collectifs.
3. **J'observe mes collaborateurs**.
4. **J'essaie de diminuer les contraintes** auxquelles mes collaborateurs sont soumis.
5. **J'augmente les ressources** à disposition de mes collaborateurs.



LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRÉVENTION DES RPS



FICHE INFO
ÉVALUER
ET PASSER À L'ACTION

TECHNIQUES DE PRÉVENTION DES RPS

Selon le type d'action que vous allez choisir de mettre en place dans votre équipe, vous ferez de la prévention à **différents niveaux**. Ces techniques se classifient de la façon suivante :

Les différents types de prévention des risques psychosociaux





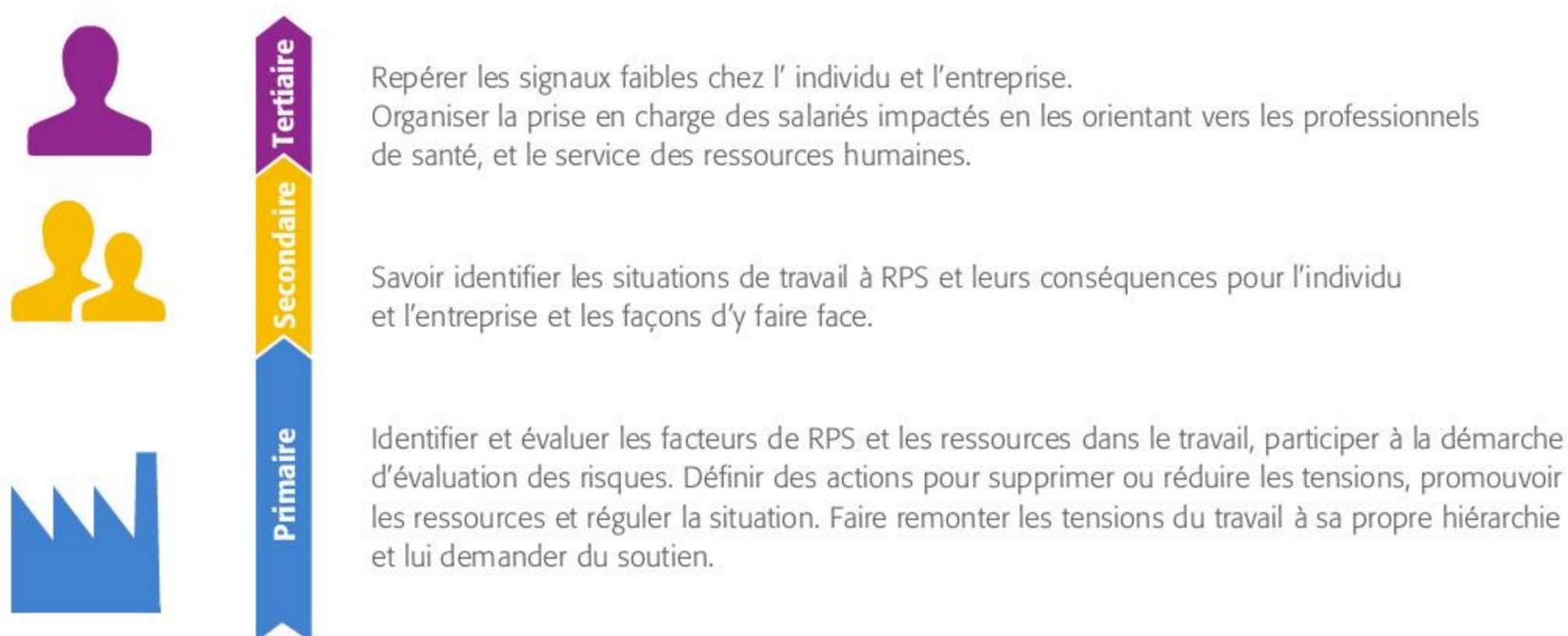
Prévention primaire : La prévention primaire consiste à agir directement sur les conditions d'exercice du travail et sur les relations qu'entretiennent les salariés. Il s'agit d'un type de prévention dont l'objectif est de réduire (ou de supprimer) les probabilités d'apparition d'un risque.

Prévention secondaire : La prévention secondaire consiste à former les acteurs (directeurs, managers et salariés) à détecter une situation stressante et à trouver les ressources nécessaires pour faire face à la situation. Ce type de prévention a pour objectif de réduire les effets d'une situation stressante en donnant aux salariés les moyens d'être acteurs.

Prévention tertiaire : La prévention tertiaire consiste à faire de l'accompagnement individuel pour un salarié en difficultés. Ce type de prévention est réalisé par des spécialistes (infirmière, médecin du travail, psychologue, psychiatre...) et consiste en une prise en charge individuelle, d'un salarié en difficultés, basée sur de la verbalisation et de l'écoute active.

L'idéal serait de ne faire que des actions qui relèveraient de la prévention primaire, car elles permettraient d'éviter la survenue de risques psychosociaux. Toutefois, cette situation n'est pas la plus courante. Le plus probable est que vous deviez mettre en place une démarche de prévention qui articule des actions relevant au minimum des types de préventions primaires et secondaires, et plus rarement des actions relevant de la prévention tertiaire.

L'action de prévention des managers consiste à articuler les 3 niveaux d'action



Votre entreprise a pour obligation d'élaborer un plan de prévention qui doit être inscrit dans le **Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER)**. Vous avez le droit de consulter le document (si vous n'avez pas participé à sa réalisation) afin de prendre connaissance des actions déjà réalisées au sein de votre groupe et de trouver celles que vous allez mettre en place à votre niveau.

Nous vous rappelons que, pour être efficace, une démarche de prévention doit être menée de façon conjointe avec plusieurs acteurs de l'entreprise. Elle nécessite **l'engagement clair des différentes personnes impliquées dans la démarche**. L'avantage est que l'implication de plusieurs personnes permet d'avoir une meilleure connaissance des risques psychosociaux auxquels sont soumis les salariés, d'avoir une vision plus globale et de proposer des actions qui n'auraient peut-être pas été envisagées autrement.



ÉVALUER LA SITUATION DANS SA PROPRE ÉQUIPE

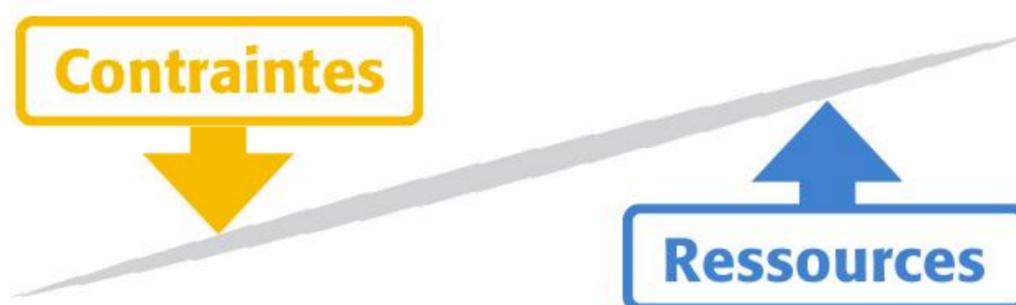


**FICHE INFO
ÉVALUER
ET PASSER À L'ACTION**

RAPPEL

N'oubliez pas : Le risque psychosocial et surtout le stress professionnel sont le résultat de la perception des salariés ! Ce qui peut être source de stress pour l'un peut ne pas l'être pour un autre salarié ou pour vous-même. Vous devez donc essayer d'évaluer la situation en restant le plus proche de la situation, en vous détachant de votre propre jugement de valeur. Essayez de vous mettre à la place de vos collaborateurs, ou mieux encore, faites-vous assister par certains d'entre eux pour faire le point.

Rappel sur la problématique du stress



Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la **perception** qu'une personne a :

- des **contraintes** que lui impose son environnement,
- de ses propres ressources pour y faire face.

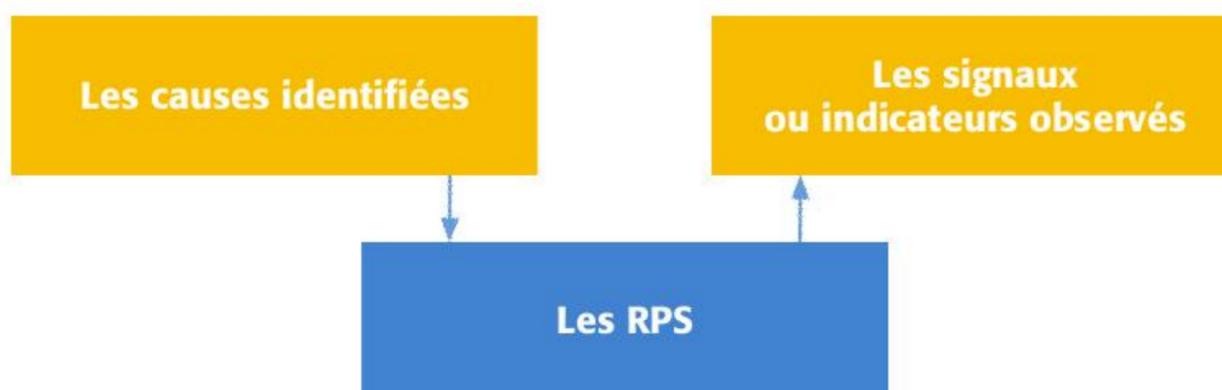
L'évaluation peut se faire de différentes façons

- Par le biais des entretiens : profitez des entretiens d'évaluation annuels pour « prendre la température » du climat social et des conditions de travail.
- Par le biais de questionnaires : l'anonymat du questionnaire permet à certains salariés de s'exprimer plus facilement que dans un entretien en face à face.
- Par une analyse de la situation de travail : pour cela observez, dialoguez et essayez de vous mettre à la place de vos collaborateurs.

Quelle que soit la méthodologie que vous choisissez, munissez-vous des différents indicateurs de l'entreprise (que vous trouverez présentés dans la fiche info « Les différents niveaux de prévention des RPS »). Ils peuvent vous fournir une première vision globale de la situation dans votre entreprise.

COMMENT FAIRE LE POINT DANS VOTRE ÉQUIPE ?

Observez-vous dans votre équipe des RPS ? Essayez d'en déterminer les causes et les conséquences chez vos collaborateurs :



Au sein de mon équipe	oui	non
Certains membres de mon équipe présentent des signaux faibles de stress		
J'observe un absentéisme perlé et répété de la part de certains de mes collaborateurs		
Le climat social est dégradé		
Les contraintes fournies par notre environnement de travail semblent excéder les ressources disponibles pour mes collaborateurs		
J'observe des signaux collectifs du stress		

Vous avez coché un oui ? Vous devez mettre en place des actions de prévention.

Celles-ci peuvent porter :

- sur l'environnement de travail (prévention primaire) ;
- sur les collaborateurs afin d'en faire des acteurs de la prévention (prévention secondaire) ;
- ou sur un salarié en mal-être (prévention tertiaire).



Vous pouvez être amené à faire de la **prévention primaire** en évaluant directement dans la situation de travail les facteurs de risques psychosociaux. Une fois que vous les aurez déterminés, vous devrez définir les actions nécessaires pour les réduire ou les supprimer.

Votre entreprise est amenée à faire de la **prévention secondaire** en choisissant de vous former, vous manager, à détecter les situations à risques et à trouver des solutions pour vos collaborateurs.

Vous pouvez être amené à faire de la **prévention tertiaire** lorsqu'il va s'agir de détecter un salarié en mal-être. Dans ce cas, vous pourrez être amené à le diriger vers une tierce personne (médecin, infirmière...). Tout un réseau est disponible au sein de votre entreprise pour vous aider à trouver le bon interlocuteur.

Pour faire le point sur les actions de prévention déjà existantes dans votre entreprise, posez-vous les questions suivantes :

- des campagnes d'informations sur les RPS ont-elles eu lieu ?
- des actions de formation ont-elles été menées ? (auprès des managers notamment)
- quelles sont les procédures existantes en cas d'Accident du Travail ? d'alerte harcèlement ?
- etc..

Faites le point sur les actions de prévention

- Qu'est-ce qui est déjà fait dans mon entreprise ?
- Qu'est-ce qu'on pourrait mettre en œuvre ?
 - À un niveau collectif ?
 - À un niveau individuel ?

Vous pouvez utiliser les données existantes, en lien avec le Comité de pilotage.

Tous les membres du CoPil ont été invités à signer une charte de confidentialité. Vous pouvez leur demander conseil, et/ou partager vos interrogations avec eux.



J'EN PARLE À MON ÉQUIPE : PRÉSENTER L'ÉVALUATION ET LA FAIRE VALIDER

Vous devez présenter votre évaluation à votre équipe afin de permettre une adhésion des différents acteurs aux actions que vous souhaitez mettre en place. Sans l'adhésion de vos collaborateurs, il n'y a que peu de chance que votre plan de prévention fonctionne.

Pour obtenir l'adhésion des salariés, il va falloir que vous les informiez, que vous les sensibilisiez et si nécessaire que vous les formiez.

L'information permet d'établir un socle de connaissance et de partager un vocabulaire commun à tous. Cela leur permettra de comprendre les ressentis des salariés.

Cette information peut passer par différents modes : communication écrite, orale et/ou affichée.

Pour pouvoir diminuer ce risque psychosocial, vous pouvez intervenir et notamment sur les causes du stress en agissant sur les besoins fondamentaux de l'individu ou sur le contexte de travail.

ACTIONS POSSIBLES ET BESOINS FONDAMENTAUX



**FICHE INFO
ÉVALUER
ET PASSER À L'ACTION**

Objectifs

- Agir sur les besoins fondamentaux des salariés
- Leur fournir des ressources dans leur travail

Le bien-être au travail passe par le respect des besoins fondamentaux du salarié et notamment par la reconnaissance et le développement de ses compétences (Gallet, 2006).

Reconnaître les compétences d'un salarié a des effets importants sur la qualité des relations au travail, augmentant le respect entre collègues, l'écoute et la considération entre les différents acteurs de l'entreprise.

Il est également primordial que vos collaborateurs se sentent capables d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés et qu'ils se sentent compétents dans leur travail. Posez-vous des questions toutes simples :

- Est-ce que mes collaborateurs ont les capacités de faire leur travail ?
- Est-ce qu'ils se sentent compétents dans leur travail ?
- Est-ce que le travail qu'ils ont à faire leur permet d'utiliser leurs compétences et d'en développer de nouvelles ?

Si vous pensez que le travail qu'ils ont à faire ne leur permet pas de se sentir compétents et ne leur permet pas de développer de nouvelles compétences, repensez à l'organisation du travail : mettez-les en binôme, permettez-leur d'exprimer leur créativité autrement... mais veillez à ne pas retirer un dossier à un salarié qui ne s'estime pas compétent ou que vous sentez en difficulté. L'effet pourrait s'avérer pire s'il se sent jugé comme incapable.

Faites preuve d'imagination et d'audace pour lui permettre d'arriver à un résultat, même si c'est en groupe !

Veillez également à l'autonomie de vos collaborateurs. Ils ont besoin de se sentir moteurs, créateurs dans leur travail sans quoi ils ne se sentiront qu'exécutants passifs ce qui conduira à une démotivation.

- Est-ce que vos collaborateurs peuvent prendre des décisions dans leur travail ?
- Est-ce qu'ils disposent d'un certain degré de liberté dans l'organisation de leur travail ?
- Ont-ils des responsabilités ?

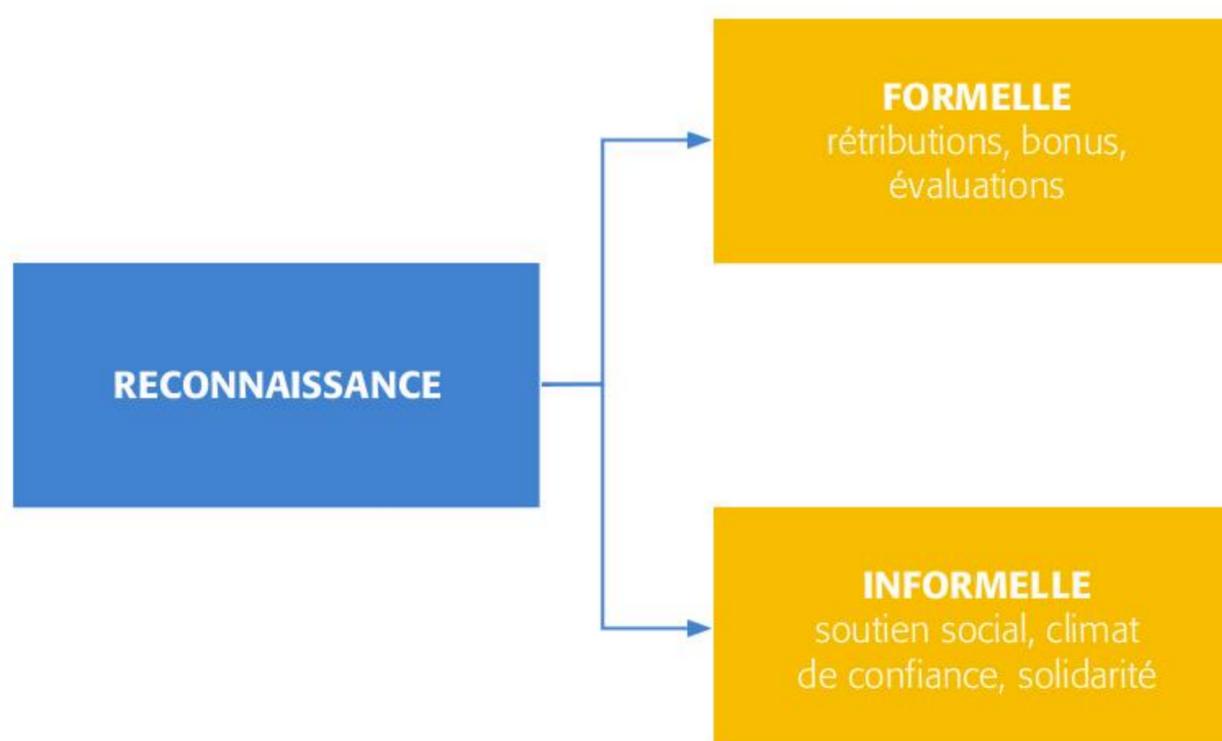
Créer un contexte social favorisant le sentiment d'appartenance à votre groupe

La confiance, l'entraide entre les collaborateurs sont des éléments fondamentaux de la bonne ambiance au travail et permettent d'augmenter la cohésion et la motivation.

Favorisez un climat de confiance et demandez-vous si vos collaborateurs se sentent contents d'appartenir à votre équipe, à votre entreprise.

Ne négligez pas la reconnaissance de ce qu'ils font, cela participe à établir un climat de confiance et de motivation.

Les deux formes de reconnaissance au travail



La reconnaissance peut être de deux natures :

- **la reconnaissance formelle.** Ce type de reconnaissance passe par les rétributions, les bonus et les évaluations.
- **la reconnaissance informelle.** Ce type de reconnaissance s'exprime à travers l'ambiance de travail. Il s'agit d'apporter du soutien social, un climat de confiance favorisant ainsi la solidarité entre les membres de l'équipe. Ce type de reconnaissance informelle permet également aux salariés de se sentir respectés et reconnus, favorisant en retour un investissement plus important de leur part.

Agir sur la situation de travail : apporter des ressources

Comme nous vous l'avons rappelé précédemment, la situation stressante est le résultat d'un déséquilibre entre les contraintes résultantes de la situation professionnelle et les ressources fournies au salarié pour y faire face.

Une façon de diminuer la perception d'un déséquilibre entre contraintes et ressources est d'agir sur la situation de travail en fournissant des ressources aux salariés. L'objectif est alors de fournir des situations de travail équilibrées entre les ressources et les contraintes pour que les collaborateurs puissent travailler dans la créativité vers la performance.

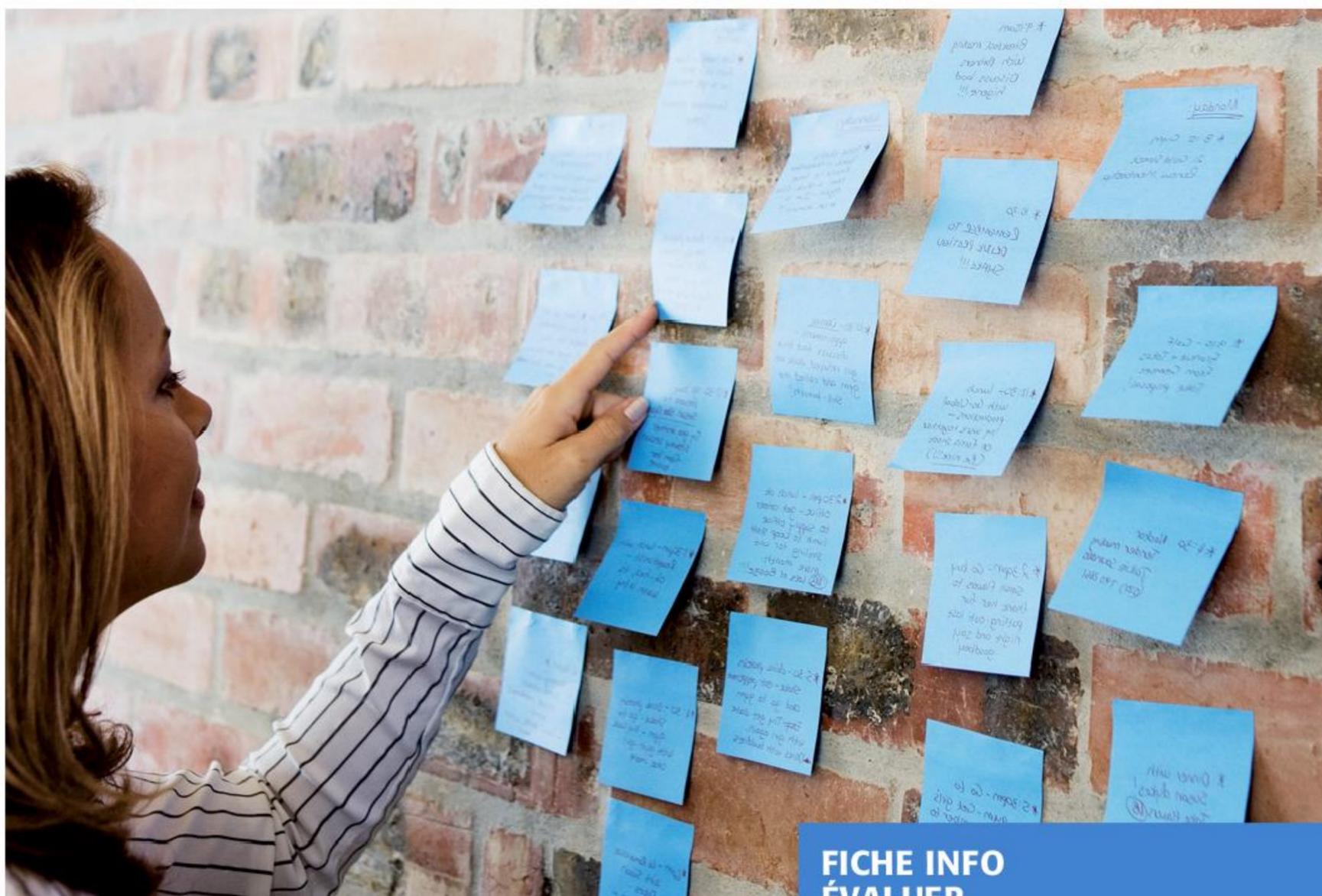
Les ressources sont à comprendre comme étant les aspects psychologiques, sociaux, physiques et organisationnels du poste. Ce sont des ressources pour réaliser les tâches assignées.

Il peut s'agir :

- d'apprendre à vos collaborateurs à prendre du recul ou à dire « non » lorsque la charge de travail est trop importante,
- d'organiser des moments d'échange et de convivialité,
- de permettre à vos collaborateurs d'élaborer de nouveaux rythmes de travail pour protéger leur vie personnelle,
- de fournir les moyens nécessaires à la bonne l'exécution de leur travail.
- ...



IDENTIFIER SON RÉSEAU POUR AGIR ET ORIENTER



**FICHE INFO
ÉVALUER
ET PASSER À L'ACTION**

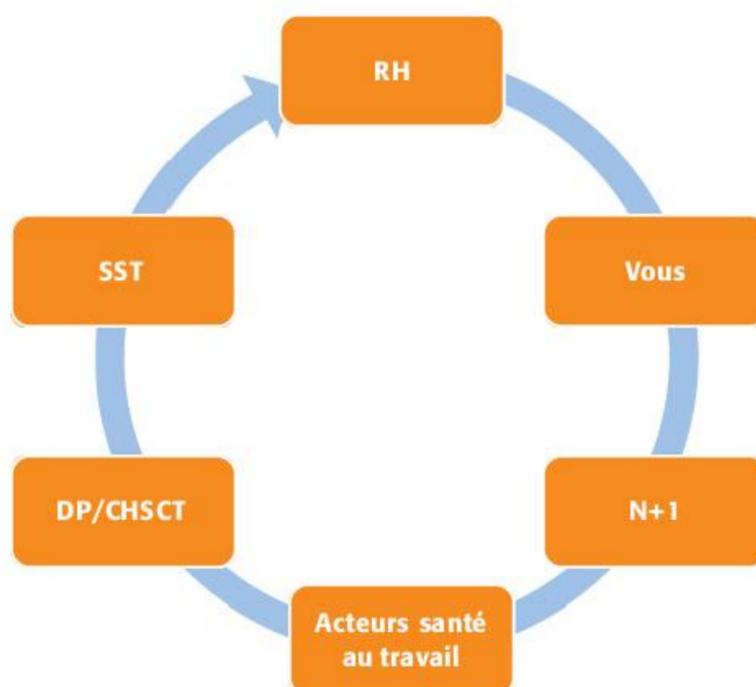
IDENTIFIER LES BONS ACTEURS

Une démarche de prévention des risques psychosociaux bien menée est une démarche qui s'appuie sur plusieurs acteurs qu'il est nécessaire d'identifier afin de trouver de l'aide.

En tant que manager, vous devez pour agir **être conscient de vos propres contraintes**, notamment de celles où on ne peut rien faire ; mais également de l'effet que vous pouvez avoir sur vos collaborateurs. Vous devez également être capable d'identifier vos ressources pour agir ou orienter vos collaborateurs.

Vous n'êtes pas seul dans votre démarche, tout un **« réseau »** est à votre disposition. Vous devez connaître ce réseau pour pouvoir vous orienter ou orienter les salariés en mal-être.

VOTRE RÉSEAU

**Toutes ces personnes peuvent vous aider dans votre démarche de prévention.**

- **RH** : Les membres des ressources humaines sont un soutien sur lequel vous pouvez compter. Il ne s'agit pas seulement du DRH, mais de l'ensemble des membres constitutifs des ressources humaines. La plupart des salariés sont susceptibles de refuser que vous fassiez un signalement nominatif auprès des RH. Cependant vous pouvez faire un signalement anonyme afin de trouver conseils.
- **N+1** : Votre (ou vos) supérieur(s) direct(s) peut(peuvent) vous aider à orienter un salarié en mal-être ainsi qu'à trouver des solutions dans la situation de travail.
- **Acteurs santé au travail** : médecins du travail, infirmières, psychologues, assistantes sociales... tous les acteurs du milieu médical sont un soutien dans votre démarche. Des consultants externes peuvent également vous aider dans les démarches d'évaluation et de prévention.
- **DP/CHSCT** : Délégués du Personnel et les membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.
- **SST** : Sauveteurs Secouristes du Travail.

En tant que manager vous êtes au cœur des dispositifs de prévention contre les RPS.

Vous avez une bonne connaissance de votre équipe et du travail. Pour autant vous ne devez pas vous sentir « seul » face aux RPS dans votre équipe. Ces fiches ont pour objectif de vous présenter ou rappeler ce que sont les RPS, leurs causes et conséquences.

Vous êtes à même de modifier la situation au sein de votre équipe, mais n'hésitez pas pour autant à vous appuyer sur votre **réseau**. Ajouter vos pairs et homologues, ils partageront avec vous leurs expériences et vous aideront à agir.

Vous pouvez également vous faire accompagner par un consultant¹ externe après avoir reçu l'aval de votre direction.

N'oubliez pas !

La qualité de vie au travail passe par un ensemble de facteurs qu'il faut savoir articuler !

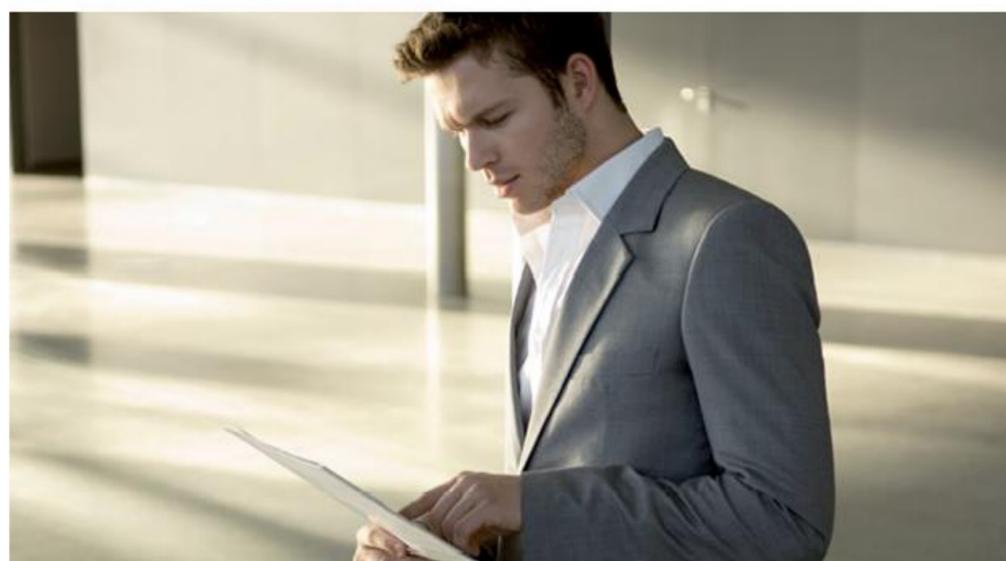
¹ Plus d'information sur : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Guide-Comment-choisir-un.html>



LES COMPOSANTES DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



La qualité de vie au travail résulte du bon équilibre et du niveau de satisfaction qu'a l'individu des différentes composantes ci-dessus.





SYNTHÈSE ÉVALUER ET PASSER À L'ACTION

FICHE MÉMO MANAGERS

À RETENIR

- Le rôle du manager est de **savoir détecter dans son équipe les signaux de RPS**. Comprenez que vous n'êtes pas seul dans votre démarche de prévention : **tout un réseau est à votre disposition**. Apprenez à le connaître.
- La prévention peut être de **type primaire, secondaire ou tertiaire** selon le type d'actions que vous mettez en place.
- Une démarche de prévention acceptée est une démarche de prévention partagée. **N'hésitez pas à communiquer !**
- Le regard de vos collaborateurs est fondamental pour identifier les facteurs de risques. Utilisez leur compétences pour vous aider, ils sont les meilleurs connaisseurs de leur activité.

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT ?

1. **Je comprends** les différents niveaux de prévention.
2. **Je cherche le DUER** : est-il fait ? Est-il à jour ?
3. **Je m'appuie sur mes collaborateurs pour faire le point dans mon équipe** : j'évalue la situation et les actions déjà mises en place.
4. **Je fournis des ressources à mes collaborateurs** : compétence, autonomie et sentiment d'appartenance sont autant de leviers qui me permettent d'obtenir l'adhésion de mon équipe.
5. **Je m'appuie sur le réseau à ma disposition** : je comprends que je ne suis pas seul(e) dans ma démarche, je m'appuie sur les réseaux : interne et externe.



QUIZZ MANAGERS ET DIRECTEURS

FICHE OUTIL

Qu'avez-vous retenu ? Vrai ou Faux ?

- | | Vrai | Faux |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Le stress est un phénomène tellement individuel que des actions collectives ne sont pas nécessaires ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Si un salarié change radicalement de comportement avec ses collègues alors on peut considérer cet élément comme un indicateur de risque psychosocial au travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Un manager doit être capable de mettre en place des actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Le rôle d'un manager est de savoir passer le relais quand il détecte un salarié en mal-être dans son équipe ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |





Les réponses

1. Le stress est un phénomène tellement individuel que des actions collectives ne sont pas nécessaires ?

FAUX

Fournir un équilibre entre les ressources et les contraintes permet à votre équipe de réduire le risque de stress collectif. L'idée est de réduire les contraintes auxquelles sont soumis vos salariés et d'augmenter les ressources à leur disposition.

2. Si un salarié change radicalement de comportement avec ses collègues alors on peut considérer cet élément comme un indicateur de risque psychosocial au travail ?

VRAI

L'idée de rupture avec un état antérieur est un indicateur de RPS. Si un salarié est habituellement quelqu'un de motivé au travail et d'agréable avec ses collègues, et que, du jour au lendemain, vous le sentez « blasé », désagréable avec ses collègues, agressif, vous pouvez considérer son comportement comme un indicateur de RPS.

3. Un manager doit être capable de mettre en place des actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire ?

FAUX

Un manager doit avant tout être capable de détecter des situations de RPS et d'agir sur les besoins fondamentaux de ses salariés en fournissant des ressources à son équipe. En faisant cela, il fait ce qu'on appelle de la prévention primaire et secondaire. Il peut également être en mesure de donner l'alerte à sa hiérarchie.

4. Le rôle d'un manager est de savoir passer le relais quand il détecte un salarié en mal-être dans son équipe ?

VRAI

Un manager doit agir en ayant conscience de ses propres limites. Il doit surtout être capable de s'appuyer sur tout un réseau constitué des RH, N+1, des acteurs de la santé au travail, des Délégués du Personnel (DP), du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et des Services de Santé au Travail (SST). Il doit connaître son réseau pour passer le relais à la personne adéquate.

LES OUTILS, SALARIÉS

POUR COMPRENDRE LES RPS

- Fiche info - Mécanisme et définition du stress
- Fiche info - Petit travail de mise en situation

POUR S'ÉVALUER ET S'ORGANISER

- Fiche outil - Moi et mon stress
- Fiche outil - Comprendre son mécanisme de stress
- Fiche outil - Jeux des différences

POUR PASSER À L'ACTION

- Fiche info - Gérer son stress
- Fiche info - Agir sur la situation de travail
- Fiche info - Agir sur ses ressentis
- Fiche info - Chercher du soutien



MÉCANISME ET DÉFINITION DU STRESS



**FICHE INFO
COMPRENDRE
LE MÉCANISME DU STRESS**

JE SUIS STRESSÉ(E) ? J'APPRENDS À GÉRER MON STRESS

Selon la définition du stress qui fait référence aujourd'hui, un état de stress surgit lorsqu'un individu perçoit un déséquilibre entre les contraintes que lui impose son environnement et les ressources qu'il possède pour y faire face¹. Ainsi, l'objectif de toute régulation du stress sera de rétablir cet équilibre en agissant sur la situation et sur soi-même.

Pour arriver à restaurer l'équilibre, deux étapes sont nécessaires :

1. comprendre son propre mécanisme du stress,
2. agir de façon adaptée sur la situation stressante.

Dans une première partie, l'objectif est de vous sensibiliser afin que vous puissiez faire votre propre bilan et observer la façon dont vous vivez et réagissez aux situations stressantes. Cette étape est indispensable pour pouvoir identifier les éléments sur lesquels agir et appliquer les techniques les plus appropriées. La seconde partie sera consacrée aux stratégies de régulation.

ATTENTION

La régulation ou gestion du stress, c'est comme les régimes : il n'y a pas de régime miracle ! Il n'y a pas de recette antistress miracle ! Ainsi, gardez à l'esprit que certaines astuces fonctionnent pour certains, mais pas pour d'autres.

En revanche, réfléchir à son mécanisme de stress, à la façon dont nous faisons face aux situations stressantes et à l'efficacité de ces stratégies permet à chacun de mieux faire face. On repère les stratégies « mal adaptées » et on en développe de nouvelles qui permettent de répondre à une situation stressante.

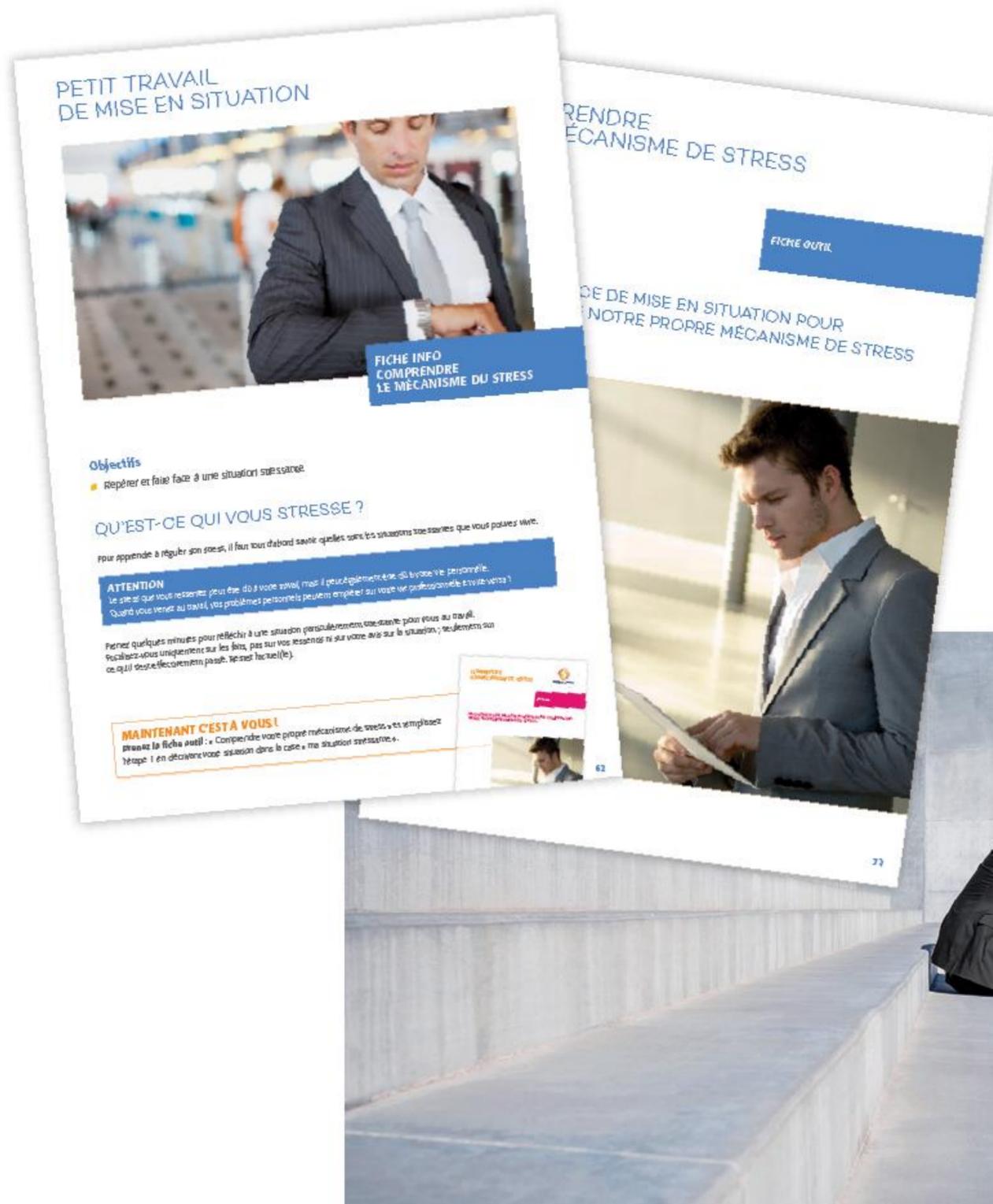
¹ Agence européenne pour la santé sécurité au travail de Bilbao.

Avant de mettre en place des solutions « antistress », il faut comprendre que le stress met en scène les éléments suivants :

- Vous dans une situation.
- L'effet de la situation sur vous : vos ressentis et vos pensées.
- L'effet que vous essayez d'avoir sur la situation : votre comportement.

Nous allons vous y aider. Nous vous proposons un exercice dirigé. Pour le faire munissez-vous des éléments suivants et laissez-vous guider :

- La fiche info «petit travail de mise en situation : qu'est-ce qui vous stresse ?».
- La fiche outil «comprendre son mécanisme de stress».





PETIT TRAVAIL DE MISE EN SITUATION



**FICHE INFO
COMPRENDRE
LE MÉCANISME DU STRESS**

Objectifs

- Repérer et faire face à une situation stressante

QU'EST-CE QUI VOUS STRESSE ?

Pour apprendre à réguler son stress, il faut tout d'abord savoir quelles sont les situations stressantes que vous pouvez vivre.

ATTENTION

Le stress que vous ressentez peut être dû à votre travail, mais il peut également être dû à votre vie personnelle. Quand vous venez au travail, vos problèmes personnels peuvent empiéter sur votre vie professionnelle et vice versa !

Prenez quelques minutes pour réfléchir à une situation particulièrement stressante pour vous au travail. Focalisez-vous uniquement sur les faits, pas sur vos ressentis ni sur votre avis sur la situation ; seulement sur ce qu'il s'est effectivement passé. Restez factuel(le).

MAINTENANT C'EST À VOUS !

Prenez la fiche outil : « Comprendre votre propre mécanisme de stress » et remplissez l'étape 1 en décrivant votre situation dans la case « ma situation stressante ».



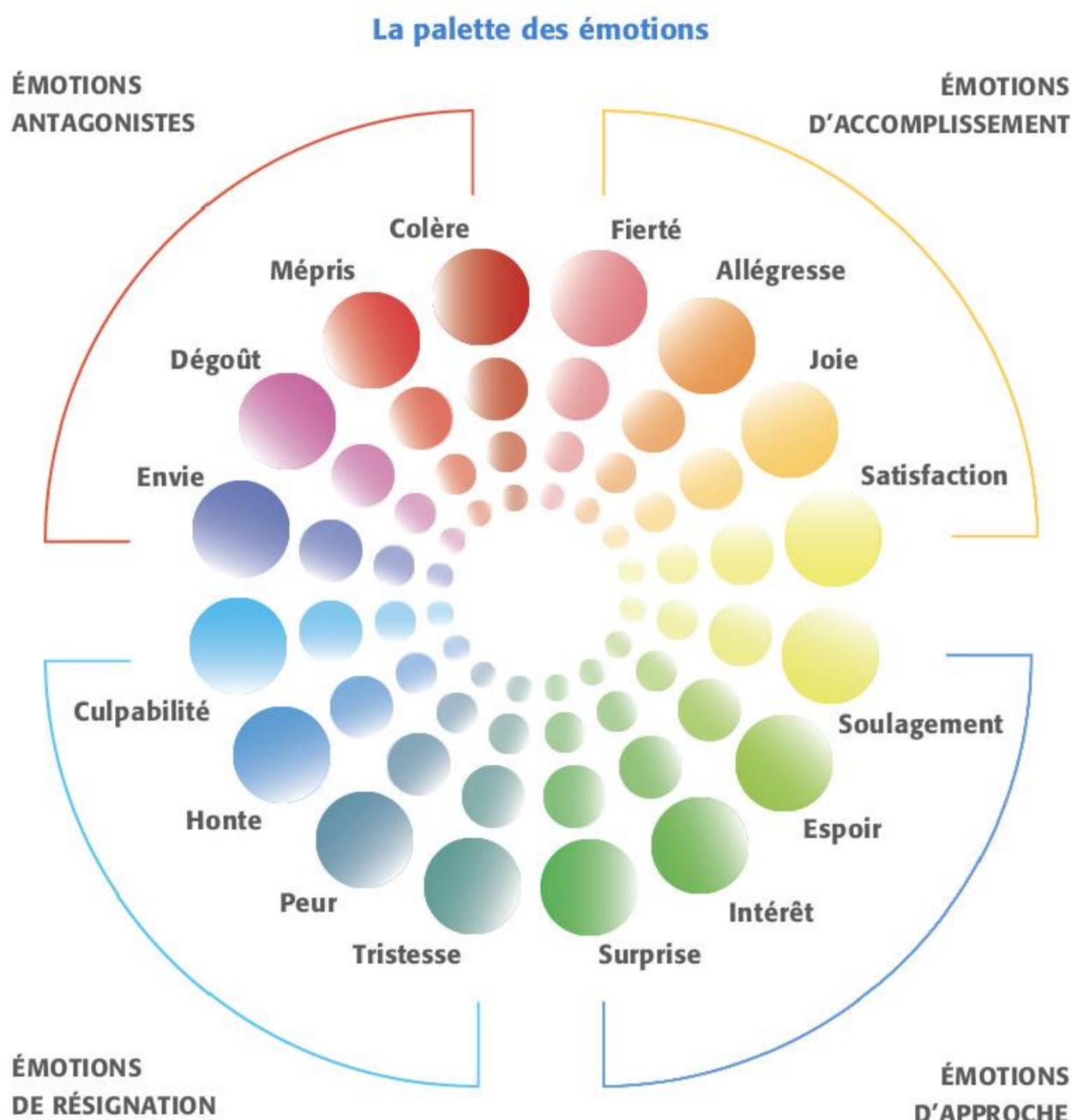
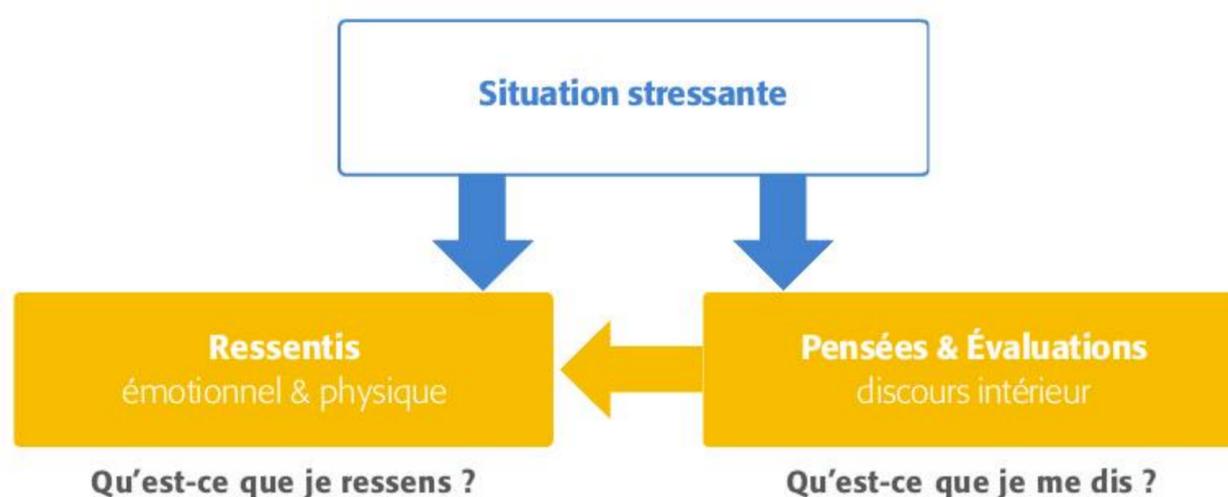
QUELS EFFETS SUR MOI ? LES EFFETS DE LA SITUATION SUR VOUS

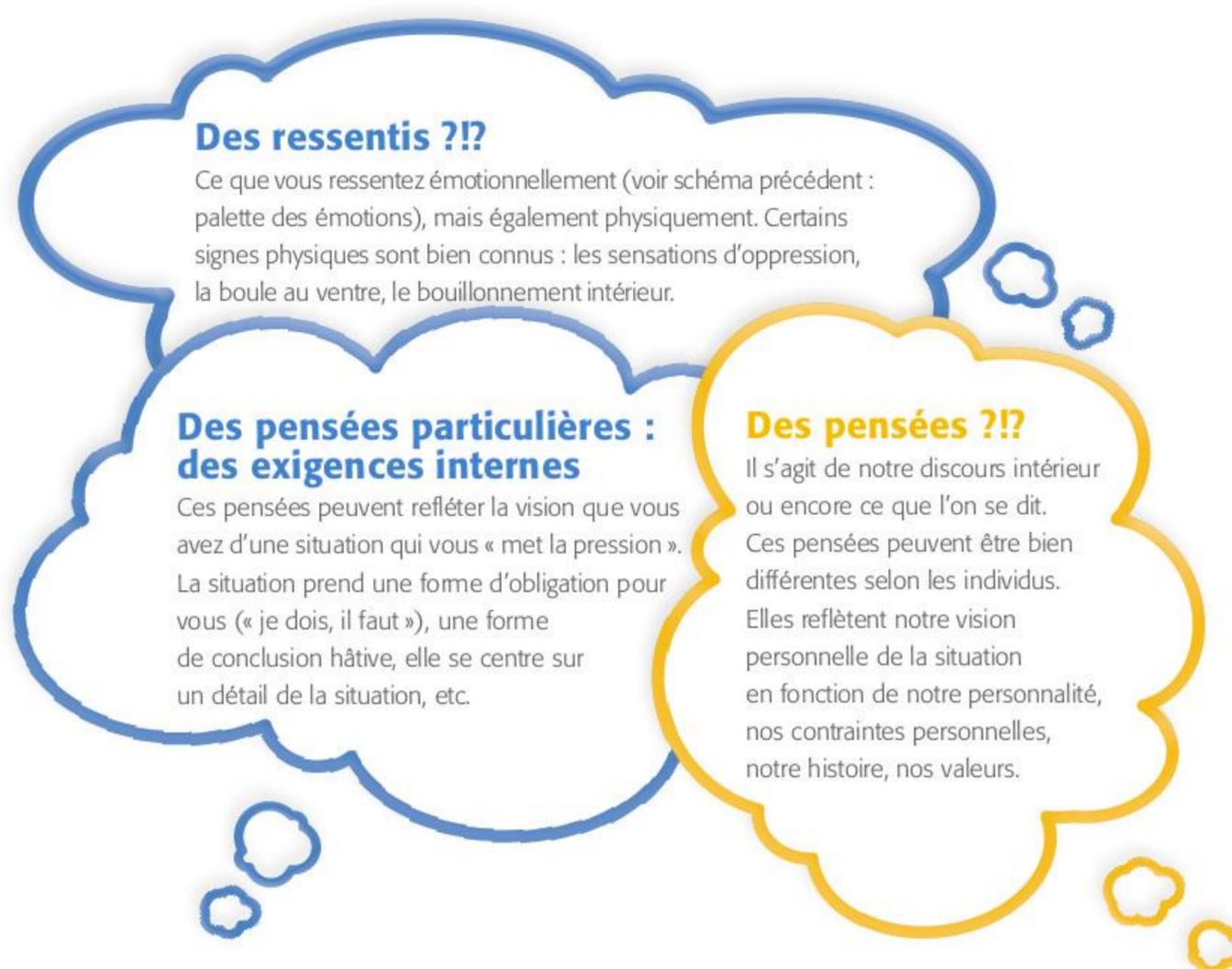
Cette situation a des effets sur vous. La régulation pouvant se faire sur différents aspects de votre réaction, il est indispensable de décomposer votre réaction. Même soumis à une situation identique, les individus ne vont pas nécessairement réagir de la même façon. Ainsi, dans un premier temps, **l'objectif est de comprendre pourquoi cette situation est stressante pour vous.**

Les causes sont à rechercher bien sûr dans la situation elle-même (il n'y a pas de fumée sans feu), mais aussi dans la façon dont vous percevez la situation.

Dans le schéma ci-dessous, vous avez les différents éléments qui composent votre réaction lors des situations stressantes :

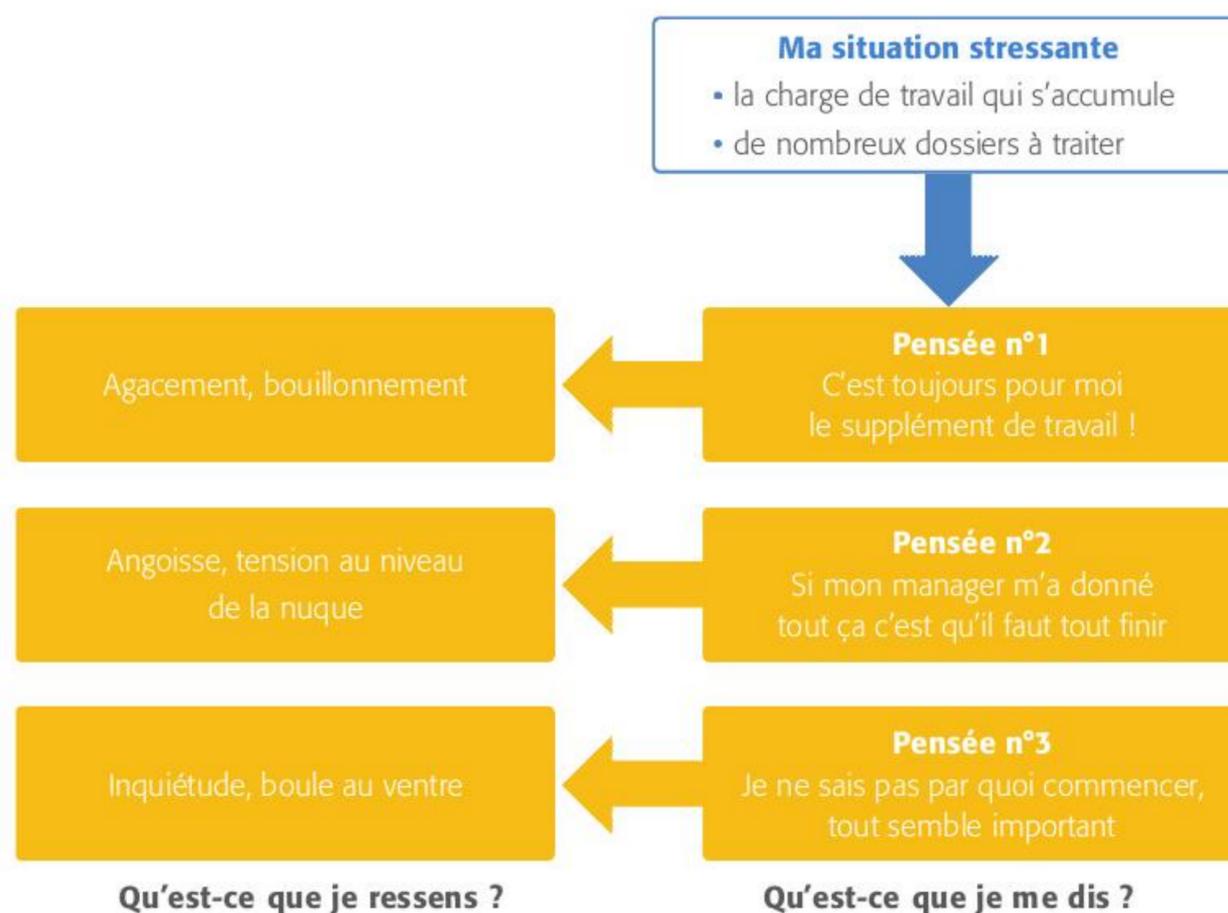
- vos pensées,
- vos ressentis.





Voici quelques exemples

Examinez bien les différences quant aux réactions possibles à partir d'un même événement.



On peut voir dans ces exemples qu'une même situation peut engendrer des pensées bien différentes chez les individus.

MAINTENANT C'EST À VOUS !

Prenez la fiche outil : « Comprendre votre propre mécanisme de stress » et remplissez l'étape 2 en décrivant ce que vous avez pensé et ressenti dans la situation stressante que vous avez choisie.





VOS COMPORTEMENTS : QUE FAITES-VOUS DANS LA SITUATION ?

Vos comportements sont directement issus de votre façon de voir la situation stressante. **Pensées et ressentis guident votre comportement.**

Le comportement reflète souvent la façon de faire face à la situation stressante. Aussi, **son objectif c'est toujours de se sentir mieux.** À chaque fois, on essaie de s'ajuster à la situation. Néanmoins, ce comportement n'est pas toujours efficace, ni toujours adapté. L'efficacité du comportement peut être appréhendée par ses conséquences sur la santé et sur le travail.

Voici des exemples de comportements consécutifs à ces pensées et ressentis.



Une fois que vous avez réagi (ou non) à la situation, posez-vous deux questions :

- Est-ce que j'ai été moins stressé(e) après ? Est-ce profitable pour ma santé ?
- Est-ce que cela est adapté par rapport à mon travail : performance, ambiance de travail ?

Ma situation facteur de stress	Ce que j'ai fait concrètement	Pour vous, quelle est la conséquence ?
La charge de travail qui s'accumule. De nombreux dossiers à traiter.	J'ai travaillé et râlé dans mon coin	1. Serez-vous moins tendu(e) ? 2. Serez-vous plus performant(e) ? 3. Quel impact sur l'ambiance ?
	J'ai travaillé sans m'arrêter pour déjeuner	1. Serez-vous moins tendu(e) ? 2. Serez-vous plus performant(e) ?
	J'ai listé les tâches et je les ai priorisées	1. Serez-vous moins tendu(e) ? 2. Serez-vous plus performant(e) ?



Ma situation facteur de stress	Ce que j'ai fait concrètement	Pour vous, quelle est la conséquence ?
La charge de travail qui s'accumule. De nombreux dossiers à traiter.	J'ai travaillé et râlé dans mon coin	<p>1. Moins tendu(e) ? ➔ A priori non.</p> <p>2. Plus performant(e) ? ➔ Une partie de votre espace mental est pris par la rumination.</p> <p>3. L'ambiance ? ➔ Cela peut stresser les autres.</p>
	J'ai travaillé sans m'arrêter pour déjeuner	<p>1. Moins tendu(e) ? ➔ A priori non. Vous serez aussi épuisé(e).</p> <p>2. Plus performant(e) ? ➔ En partie, puisque vous rallongez votre temps de travail, mais vous serez aussi plus sujet(te) aux erreurs.</p>
	J'ai listé les tâches et je les ai priorisées	<p>1. Moins tendu(e) ? ➔ Oui, votre espace mental sera libéré</p> <p>2. Plus performant(e) ? ➔ Certainement puisque vous ferez les choses dans l'ordre</p>

MAINTENANT C'EST À VOUS !

Prenez la **fiche outil** : « Comprendre votre propre mécanisme de stress » et remplissez l'étape 3 rose en décrivant votre comportement dans la situation. Évaluez les conséquences sur votre travail et votre santé.





POINT D'ÉTAPE

Ça y est, vous avez identifié le mécanisme du stress !

Avez-vous identifié la source de ce facteur de stress (ex. surcharge = manque de priorisation) ?
Avez-vous identifié les conséquences de ce processus sur vous ?

Est-ce que vous attendez trop de vous-même ?

La prochaine étape : gérer son stress et faire face !

Dès maintenant, **vous êtes en mesure d'exprimer votre situation stressante à votre interlocuteur**, notamment votre manager en suivant les étapes précédentes :

1. **Décrire la situation** en donnant les faits ;
2. Présenter **ce que cela provoque chez vous** : « Je me dis... », « Je pense... » et votre ressenti ;
3. Expliquer **ce que vous faites en conséquence**.

En lui expliquant en quoi la situation est difficile pour vous, vous lui laissez voir où peuvent être ses marges de manœuvre pour vous aider efficacement. Exposer trop simplement sa situation, c'est aussi s'exposer à recevoir une aide inadéquate pour sa problématique !

DÉCULPABILISER

Faites-vous aider ! Il est possible que vous n'arriviez pas à vous raisonner ou à mettre en œuvre des comportements adaptés, dans ces cas, faites-vous aider par vos collègues, votre manager, votre entourage (Cf. fiche info Passage à l'action : Chercher du soutien).



MON STRESS ET MOI

FICHE OUTIL

TESTEZ VOTRE NIVEAU DE STRESS

Certains événements ou encore certaines situations que vous rencontrez au quotidien peuvent être sources de stress.

Comment y faites-vous face ? Le stress perturbe-t-il votre quotidien ?

Le test qui vous est proposé est adapté de l'échelle de mesure du stress perçu (PSS, Cohen et al., 1983).

Avant de vous lancer : répondez aux questions même si vous ne vous sentez pas particulièrement stressé. Prenez votre temps pour répondre et pensez à la façon dont vous réagissez et ce que vous ressentez dans les situations abordées.

Noter :

- | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------|
| A "Jamais" | B "Rarement" | C "Parfois" |
| D "Assez souvent" | E "Très souvent" | |



À l'issue du test, totalisez le nombre de points obtenus.

La note minimale est de 0 point, la note maximale est de 40 points.

Puis découvrez votre profil et nos recommandations pour améliorer ou préserver votre bien-être.



COMMENCEZ L'AUTO-TEST

Au cours du dernier mois...

Question 1

...avez-vous été dérangé à cause d'un événement inattendu ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 2

...vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 3

...vous êtes-vous senti nerveux ou stressé ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 4

...vous êtes-vous senti confiant dans vos capacités à prendre en main vos problèmes personnels ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 5

...avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 6

...avez-vous pensé que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 7

...avez-vous été capable de maîtriser votre énervement ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 8

...avez-vous senti que vous dominiez la situation ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 9

...vous êtes-vous senti irrité parce que les événements échappaient à votre contrôle ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4

Question 10

...avez-vous trouvé que les difficultés s'accumulaient à un point que vous ne pouviez les maîtriser ?

A	B	C	D	E
0	1	2	3	4



Calculez le total de vos points



VOTRE TOTAL EST INFÉRIEUR À 15 POINTS

Vous n'êtes pas stressé, ou très peu.

FÉLICITATIONS !

Les situations stressantes ne semblent pas vous contrarier et/ou vous savez maîtriser vos réactions face au stress.

Vous avez certainement trouvé votre équilibre et vous gérez très bien votre vie quotidienne et professionnelle. Continuez ainsi !

Éviter le stress et y faire face lorsqu'il se présente est primordial, car lorsqu'il s'installe dans la durée, il peut avoir des conséquences néfastes pour la santé psychique mais également physique.

Cet état de stress peut parfois vous mettre en danger, mais également mettre en danger les autres, notamment au travail.

Pour préserver votre bien-être, veillez donc à garder une bonne hygiène de vie (alimentation équilibrée, sommeil de qualité, pratique d'une activité physique...), à sortir, à vous détendre et à entretenir de bonnes relations avec votre entourage.



VOTRE TOTAL SE SITUE ENTRE 15 ET 30 POINTS

Votre stress est occasionnel.



PRUDENCE !

Il vous arrive parfois d'être stressé, et si cela n'a pour l'instant pas de conséquences sur votre quotidien, celles-ci peuvent apparaître si votre stress vient à persister et à s'intensifier.

Il est possible que vous présentiez déjà certains symptômes légers de stress tels qu'une fatigue inhabituelle, des sautes d'humeur, un manque de concentration...

S'il persiste, le stress devient néfaste et peut être dangereux pour vous et pour les autres, notamment les personnes avec qui vous travaillez. Il est donc important que vous preniez soin de vous pour que la situation ne se dégrade pas (problèmes physiques, troubles du comportement, détérioration des relations...) et pour vivre sereinement.

Pour cela, vous devez trouver les causes de votre stress pour les réduire, voire les éliminer (peut-être êtes-vous trop exigeant avec vous-même, manquez-vous d'organisation ou êtes-vous trop sollicité... les causes peuvent être nombreuses).

Discutez avec votre entourage ou avec un médecin pour y voir plus clair.

Vous devez également prévenir le stress en **adoptant de bonnes habitudes au quotidien** (mangez équilibré, dormez suffisamment, ne restez pas inactif, évitez les produits excitants comme le café...), en **apprenant à vous détendre** (pensez à vous, faites du shopping, allez au théâtre...), en **définissant vos priorités** pour ne pas vous sentir débordé.



VOTRE TOTAL EST SUPÉRIEUR À 30 POINTS

Votre stress est régulier, voire chronique et invalidant.

ATTENTION !

Votre niveau de stress est important et vous devez vous en inquiéter.

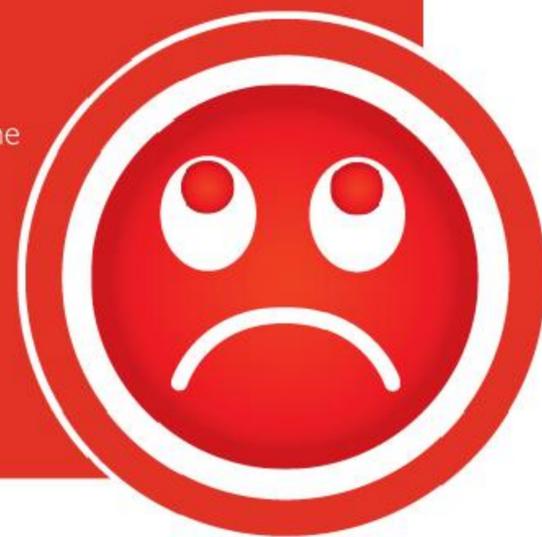
Lorsqu'il devient chronique, le stress a des conséquences sur la santé qui altèrent considérablement votre bien-être.

Vous présentez peut-être déjà certains des symptômes du stress chronique comme une grande fatigue, des maux de tête, des troubles digestifs, des troubles musculo-squelettiques, des troubles émotionnels, une perte d'assurance, des difficultés relationnelles...

Dans cet état, vous êtes vulnérable et il devient difficile pour vous de gérer le quotidien (le travail, la vie familiale...). Vous devez prendre conscience de la situation dans laquelle vous vous trouvez, il est impératif de réagir et de vous occuper de vous :

- Il faut en premier lieu que vous pensiez à votre santé et traitiez les symptômes les plus importants : **consultez donc un médecin rapidement**
- **Prenez le temps de récupérer** car le stress vous fragilise,
- Par la suite, **tentez de déterminer les causes de votre état**. Peut-être est-il nécessaire de consulter un spécialiste qui vous aidera à comprendre la ou les source(s) du problème et à mieux faire face aux situations stressantes.
- Au quotidien, vous pouvez prévenir le stress **en ayant une bonne hygiène de vie** (alimentation équilibrée, sommeil suffisant, activité physique régulière...), en **entretenant de bonnes relations avec vos proches**, en vous **accordant régulièrement des moments de détente**, en vous **organisant** et en **étant indulgent avec vous-même**.

Vous retrouverez ainsi l'équilibre qu'il vous manquait.

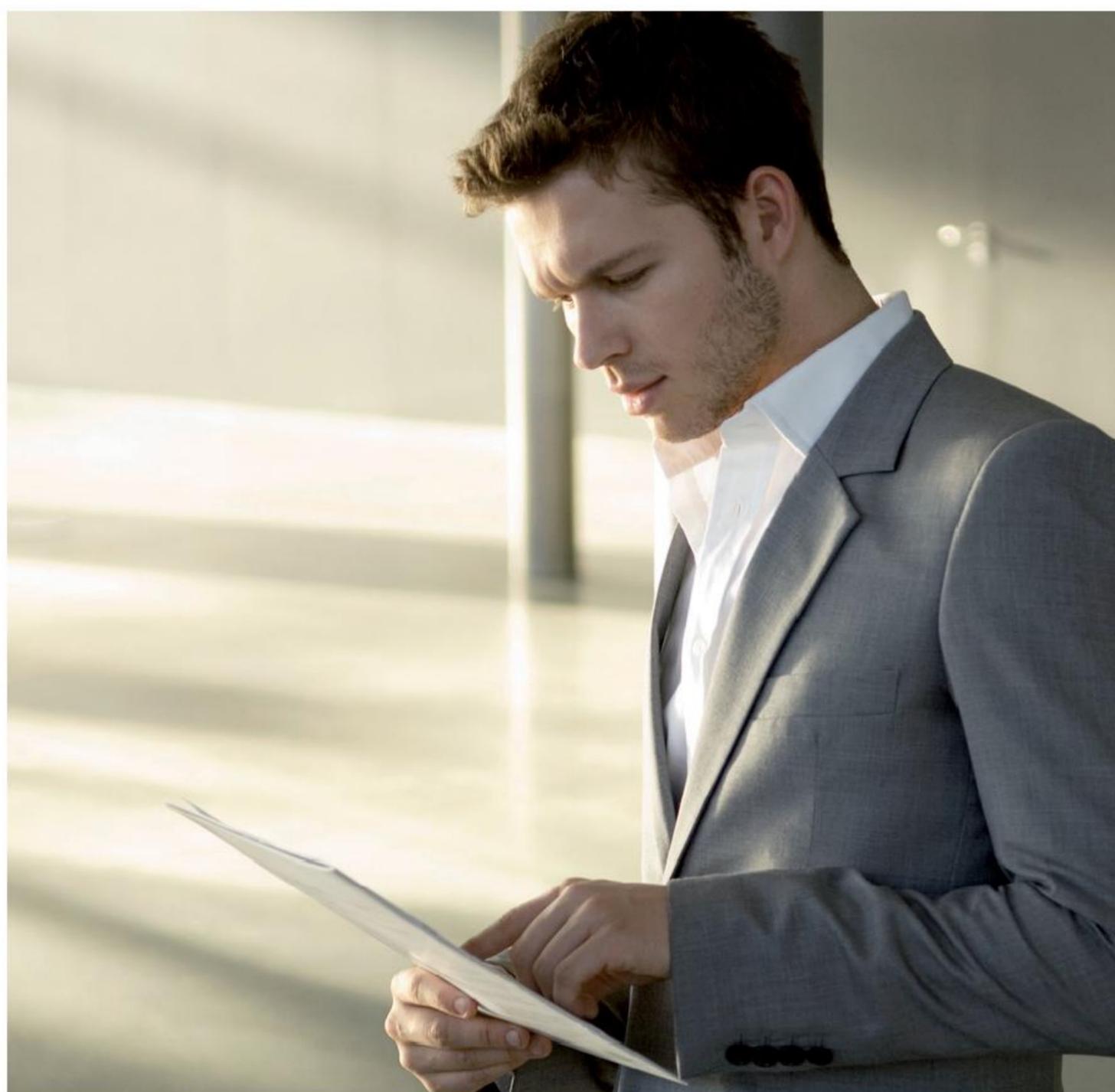




COMPRENDRE SON MÉCANISME DE STRESS

FICHE OUTIL

PETIT EXERCICE DE MISE EN SITUATION POUR
COMPRENDRE NOTRE PROPRE MÉCANISME DE STRESS





VOUS, DANS UNE SITUATION DONNÉE

Étape 1

Il s'agit ici de décrire précisément, une situation vécue, qu'elle soit isolée ou répétitive, et que vous qualifieriez de stressante pour vous.

Exemple : « Il arrive régulièrement que des clients appellent pour commander un produit qui n'est pas en stock. Lorsque j'annonce la rupture de stock, souvent ils râlent et certains expriment leur mécontentement à mon égard alors que je n'y suis pour rien ! ».

Ma situation stressante

Formule à lignes pour noter la situation stressante.





L'EFFET DE LA SITUATION SUR VOUS

Étape 2

Il s'agit ici de décrire, les idées qui vous sont passées par la tête au moment où vous viviez cette situation ; le discours intérieur et votre état d'esprit à ce mouvement là.

Ce que je me suis dit

A large yellow-bordered box with a dashed yellow border and horizontal lines for writing. An orange arrow points to the left side of the box.

Étape 2 bis

À l'aide du schéma « La palette des émotions », identifiez et décrivez ce que vous avez ressenti dans la situation, physiquement ou mentalement.

Ce que j'ai ressenti

A large yellow-bordered box with a dashed yellow border and horizontal lines for writing. A yellow arrow points down to the top of the box.



VOTRE COMPORTEMENT FACE À CETTE SITUATION

Étape 3

Il s'agit ici de décrire votre réaction pour faire face à cette situation.

Ce que j'ai fait



Étape 3 bis :

Dites si, selon vous, votre comportement a eu des conséquences positives.

Mon comportement a eu des conséquences positives

	Oui	Non
sur mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sur ma santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PETIT EXERCICE

LE JEU DES DIFFÉRENCES

FICHE OUTIL

Consignes

Pour chacune des situations décrites, identifiez ce qui est stressant et essayez d'identifier les pensées et les émotions présentes à travers les 2 types de réactions proposées. Ensuite, envisagez les conséquences du comportement sur la santé et sur la performance au travail.





SITUATION 1

Légende de ces exemples de situations

Réaction 1

Réaction 2

Il y a beaucoup d'appels clients aujourd'hui, comme depuis quelques temps déjà.
On dirait qu'ils se sont donné le mot !

Ils veulent tous la même chose : une commande avec une livraison pour avant-hier, et toujours sur un produit sur lequel votre entreprise n'a pas de stock...

À chaque fois, vous devez répondre à leur demande, leur donner de la visibilité.
Les stocks nécessaires ne sont pas présents, et il faut arriver à résoudre la situation du client, ou au moins lui donner une date pour la livraison.

À chaque fois, vous devez répondre à leur demande, leur donner de la visibilité.
Les stocks nécessaires ne sont pas présents, et à votre niveau, vous n'y pouvez rien.

Après tout, c'est votre rôle : satisfaire le client, résoudre sa situation.

Après tout, vous n'êtes pas pleinement responsable des stocks.

Il faudrait pouvoir changer les choses, que les stocks apparaissent là, comme ça, tout de suite.
Vous vous sentez mal de dire au client que son produit n'est pas disponible.

Vous n'êtes pas tenu(e) à l'impossible ! Les clients seront désagréables et puis voilà... Ce n'est pas la panacée, mais il faut accepter la situation.
Vous ne pouvez inventer les stocks.

Vous vous sentez coupable de cette situation...
Vous sortez du boulot fatigué(e), las(se) en vous souvenant de l'acheteur qui vous a dit « Je vais perdre mes clients à cause de vous ».

Vous plaisantez avec Pauline sur cette situation et lui dites « ah ben ils ont du succès nos produits ! ».
Vous sortez du boulot fatigué(e), en vous disant que demain est un autre jour.



SITUATION 2

Légende de ces exemples de situations

Réaction 1

Réaction 2

La charge de travail explose. Toujours plus et avec moins de personnes.

Ça ne va donc jamais finir. Comment va-t-on faire avec tout ce qu'il y a déjà à faire ? Et évidemment, un dossier à traiter arrive en sus.

Il y a beaucoup trop à faire : vous faites une liste. La feuille A4 est pleine. On ne va pas s'en sortir.

En regardant la liste à nouveau, il y a quand même des choses moins urgentes que d'autres. Vous commencez à hiérarchiser les tâches à mener.

Vous maugréez devant votre ordinateur en disant que c'est toujours pareil, que ça tombe toujours sur vous le boulot en plus ! Comme par hasard !

Finalement, vous ouvrez ce dernier dossier, le tout nouveau. C'est plutôt intéressant : ce n'est pas un dossier facile, il y a de quoi faire. Vous savez que Claire a déjà traité un dossier du même type, elle pourrait peut-être vous prêter assistance.

Devant cette situation, vous décidez de prendre 5 minutes. Vous discutez avec Sophie devant la machine à café et lui expliquez la situation. Sophie pense pareil.

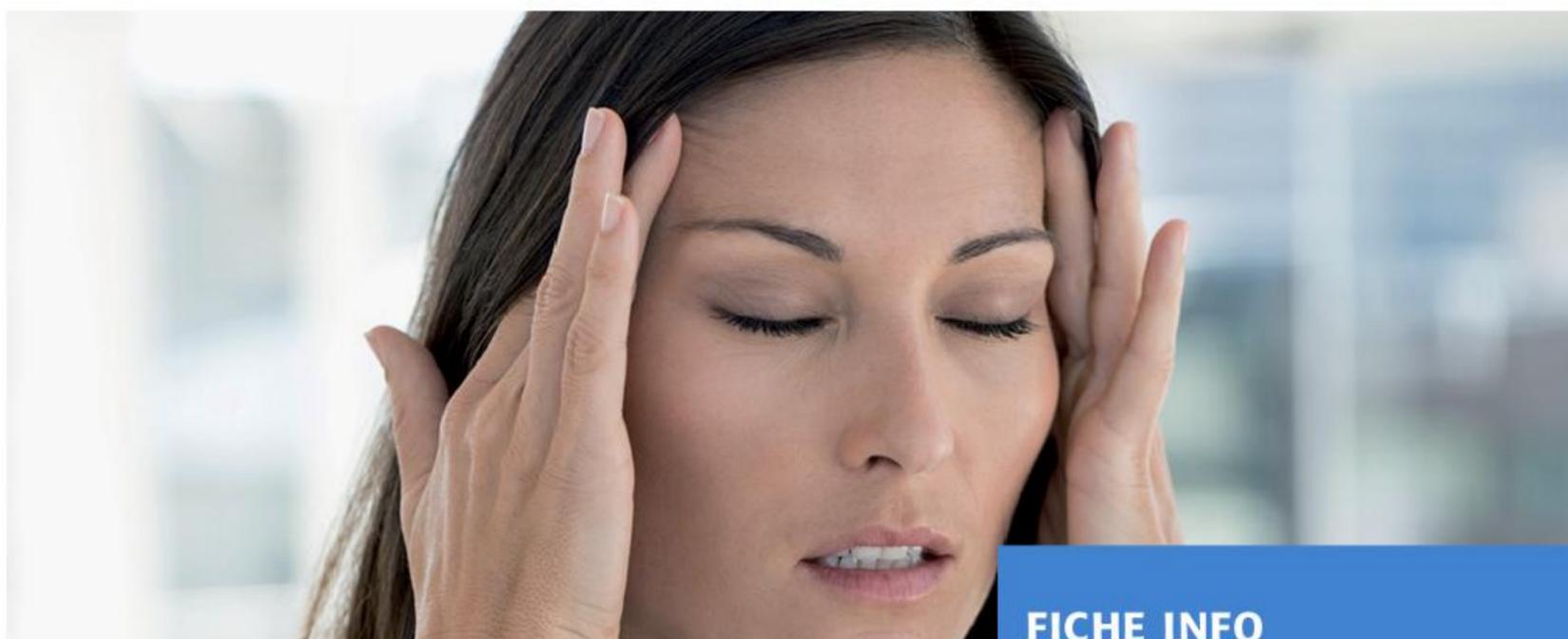
Vous négociez un délai avec votre manager pour certaines tâches, lui demandez sa validation pour la priorisation que vous avez faite.

Votre manager passe, demande si ça va, notamment avec ce nouveau dossier. Vous ne dites rien à part « oui, oui », après tout à quoi bon. Vous dites à Sophie « Viens après le boulot on va au café, se détendre un peu ».





GÉRER SON STRESS ET FAIRE FACE



FICHE INFO
PASSER À L'ACTION



Autant de portes pour la régulation !

La littérature scientifique a cherché les différentes façons de faire face à un événement stressant.

L'ensemble des comportements des individus en situation stressante peut être regroupé en **3 catégories en fonction de l'action recherchée** :

1. Les comportements de « faire face » centrés sur le problème, source de stress :

Ces comportements vont viser la modification de la situation ou toutes actions sur la situation. L'objectif sera de rendre la situation moins stressante en la modifiant ou en se préparant à l'affronter. Par exemple : **faire une « to do list »** (liste des choses à faire).

2. Les comportements de « faire face » centrés sur la gestion des émotions :

Il s'agit de l'ensemble des comportements qui auront pour objectif de réduire la tension émotionnelle induite par la situation. Ainsi, le but ici n'est pas d'agir ou de modifier la situation mais de la rendre tolérable. Par exemple : faire un tour, prendre l'air.

3. Les comportements de recherche de soutien social :

Il s'agit de rechercher la sympathie ou l'aide d'autrui. Ainsi, dès que l'on discute avec un collègue ou que celui-ci nous aide à finir un projet important, on fait fonctionner le soutien social à l'intérieur de l'équipe.

¹ Cousson-Gélie, F., Bruchon-Schweitzer, M., Quintard, B., Nuissier, J., & Rasde, N. (1996). Analyse multi-dimensionnelle d'une échelle de coping : validation française de la WCC (Ways of Coping Checklist). *Psychologie française*, 41, 155-164.

**Comment faites-vous pour réguler votre stress ?**

Listez l'ensemble de vos trucs personnels, qui vous permettent de faire face.

Ce que je peux faire en situation stressante :

- pour ne pas perdre
le moral :



- pour éviter
la démotivation :



- pour gérer
mes émotions :



- pour bien
me comporter :



Les possibilités pour réguler ou faire face sont très nombreuses. Nous allons en détailler quelques-unes. Vous pourrez ainsi allonger la liste des solutions à votre disposition pour faire face aux situations stressantes que vous rencontrez.



AGIR SUR LA SITUATION DE TRAVAIL



FICHE INFO
PASSER À L'ACTION

S'ORGANISER ET GÉRER SON TEMPS¹

C'est certainement le conseil le plus donné à ceux qui se sentent submergés par la charge de travail. **Mais que signifie exactement s'organiser et gérer son temps ?**

La charge de travail et le temps sont très souvent au cœur des problématiques de stress.

Ces deux aspects sont les faces d'une même pièce. **Gérer son temps**, ce n'est pas répartir des minutes entre les différentes activités, c'est organiser ses activités.

Ainsi selon la façon dont il va procéder, chacun peut être sa propre ressource en créant son propre rythme, mais aussi créer ses propres contraintes. Trouver un système d'organisation peut éviter de toujours réagir au coup par coup.

Ainsi s'organiser, ce n'est pas du temps perdu, mais gagné. C'est aussi de la charge mentale en moins, vous donnant la possibilité de vous concentrer sur ce que vous faites car le reste est planifié.

¹ Retrouvez des conseils dans la gestion sur cette conférence. Elle est faite pour les étudiants mais transposable au monde du travail : http://www.canal-u.tv/video/les_amphis_de_france_5/la_gestion_du_temps.243



LES ÉTAPES DE LA GESTION DU TEMPS

Pour gérer votre temps...

1. **Listez vos tâches** : clarifiez la situation et identifiez les différentes activités. Si certaines activités sont larges, découpez-les en sous-activités.
2. **Priorisez** : évaluez-les pour leur donner l'importance qu'elles méritent. Est-ce que tout est urgent ? Qu'est-ce qui est le plus difficile ?
3. **Attribuez une plage de temps nécessaire** à l'exécution de chacune de vos tâches.
4. **Fixez-vous des objectifs atteignables**, pour pouvoir rayer au fur et à mesure ce qui est fait en vous montrant que vous avancez. Si vous vous fixez des objectifs trop hauts, des tâches immenses, sans les décomposer, alors vous n'aurez pas l'impression d'avoir avancé de la journée.
5. **Prévoyez du temps pour les imprévus.**
6. **Posez-vous les bonnes questions** :
Devez-vous toujours tout faire parfaitement ? Quand le temps devient une denrée rare, est-il adapté de se focaliser sur des détails et de faire de la surqualité ?

NÉGOCIER UNE DEMANDE + SAVOIR DIRE NON

Une fois que l'on sait ce que l'on a à faire et que l'on a attribué une plage de temps, on peut s'apercevoir que toutes les tâches à réaliser ne rentrent pas dans le planning.

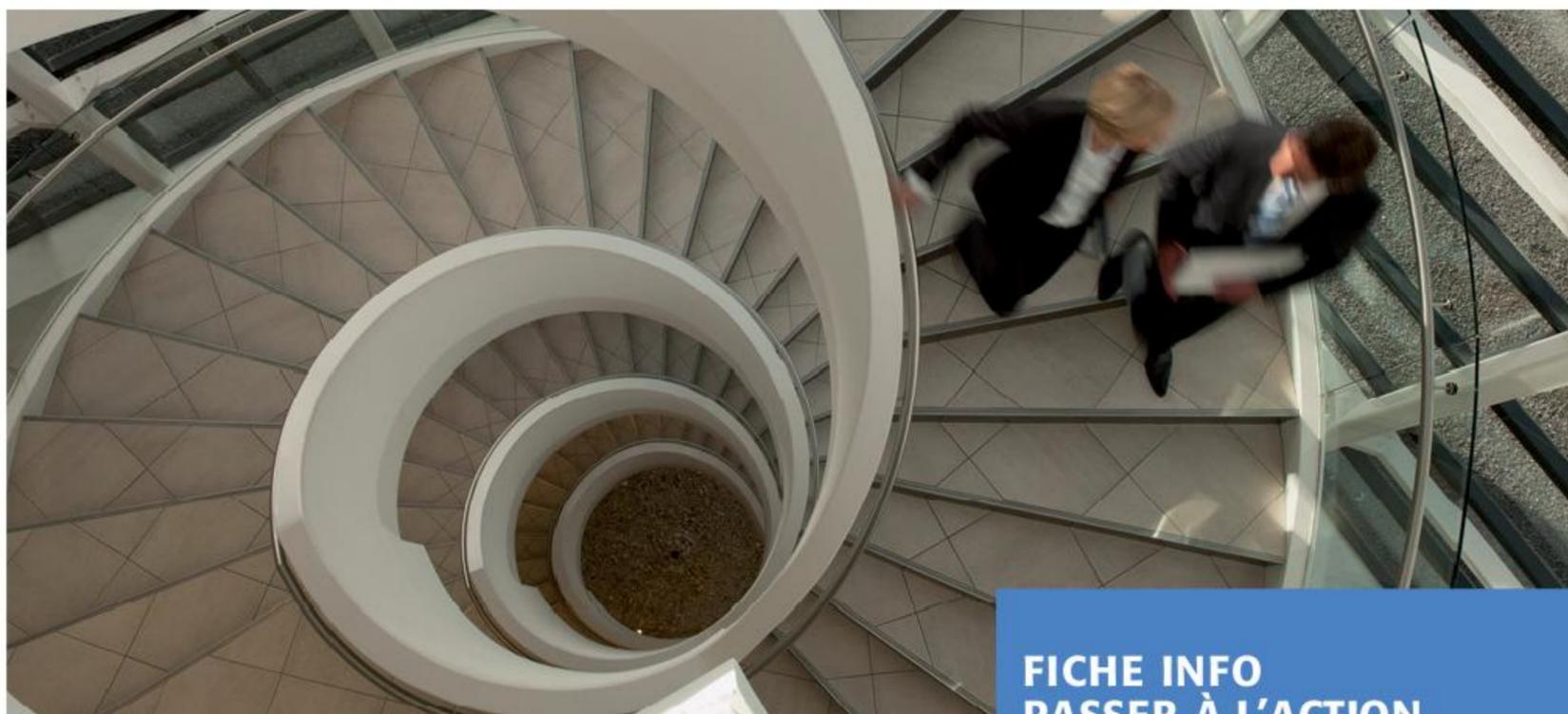
On peut également être confronté à une nouvelle demande qui ne trouve pas de place dans son planning.

Souvent, dans cette situation, on pense qu'on ne peut pas refuser une tâche à réaliser, surtout lorsqu'elle provient de son manager. Cependant, **il est possible de négocier le délai de réalisation**, ou encore le périmètre de la tâche. Cette négociation ne doit pas se faire agressivement, ou passivement. **Il faut rester ferme**, en exposant à son interlocuteur factuellement sa situation : « Voici ce que je dois déjà faire dans ce laps de temps », ainsi **il vous sera plus aisé de refuser une demande, de demander un délai ou une repriorisation.**

Dans tous les cas de figure, il faut essayer de se fixer des priorités. Vous ne pouvez pas être sur tous les fronts en même temps ! De la même manière, vous pouvez également aménager des creux dans votre emploi du temps pour laisser place aux imprévus, aux aléas qui seront dans tous les cas existants et fréquents ! Ainsi vous vous créez des leviers et marges de manœuvre



AGIR SUR SES RESSENTIS



**FICHE INFO
PASSER À L'ACTION**

MAÎTRISER SES RESSENTIS

Comme nous l'avons vu, nos réactions à une situation stressante donnée se reflètent dans nos pensées et nos ressentis. Quand on n'a que peu de marge de manœuvre dans une situation ou pour se préparer à agir sur celle-ci, **il est souvent plus intéressant de réguler ses ressentis que d'essayer de résoudre le problème auquel on fait face.**

1. Relativiser et prendre du recul

Lorsque nous sommes stressés, certaines pensées nous assaillent. Certaines d'entre elles ne sont pas toujours adaptées, dans la mesure où elles peuvent maintenir ou encore augmenter notre stress dans la situation. Ces pensées ne reflètent pas tout à fait la réalité : « je n'y arriverai jamais », « il me déteste », « il faut tout faire très vite ». Aussi, il est nécessaire de **revenir à la réalité des faits**. Pour se faire, on peut réinterroger nos pensées : Est-ce que mes pensées sont vraiment exactes ? Mon ressenti reflète-t-il la réalité des faits ? De cette façon, il est possible d'**identifier les pensées qui sont contre-productives** en matière de santé et de performance.

Des exemples :

Vous vous dites :

« Tout ce que mon manager me donne, je dois le faire tout de suite ».

Êtes-vous sûr ?

Il faut se fixer des objectifs réalistes.

Vous vous dites :

« Mon manager m'a critiqué pendant ma présentation ».

Il vous a critiqué vous ?

Ou il a émis un avis différent sur un point de la présentation ?



2. Réévaluer la situation : revoir la situation sous un nouvel angle

Lorsqu'un individu est en situation de stress, qu'il ressent des émotions négatives (tristesse, colère), il aura tendance à se focaliser sur les aspects négatifs de ce qui lui arrive dans la journée. Il est alors possible de voir la situation sous un angle nouveau, et d'y chercher d'éventuels aspects positifs qui auparavant ont pu être négligés.

En résumé, il est possible de **voir « le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide »**.

Par exemple :

- Mon manager m'a critiqué pendant ma présentation.
 - A-t-il tout critiqué ? Ou seulement un point sur les 15 présentés ?
- On m'a confié cette nouvelle tâche qui va me prendre du temps.
 - Ou bien on m'a confié cette nouvelle tâche parce qu'on me fait confiance.

3. Respirer

La respiration, contrairement à bien d'autres fonctions vitales, est contrôlable.

Apprendre à respirer permet de calmer le bouillonnement d'une colère qui monte, d'une sensation d'oppression ou d'anxiété qui arrive.

Plusieurs techniques de respiration existent, comme la respiration alternée ou encore la respiration abdominale. Ainsi, dans ce dernier cas, il va s'agir de s'installer confortablement en inspirant par le nez, en gonflant le ventre, puis d'expirer lentement et complètement.

Ces techniques permettent de réguler des sensations physiques désagréables. Leur avantage est qu'elles peuvent se faire au poste de travail, discrètement.

4. Se détendre, se relaxer

Il n'est pas toujours évident de se relaxer au bureau. Néanmoins, quand on se sent tendu, quand on s'apprête à commencer un travail nécessitant une concentration importante, il est parfois nécessaire de se détendre. **Il existe des techniques de relaxation ; elles nécessitent une pratique régulière pour être efficaces.**

Outre la relaxation, prendre une pause, aller faire un tour permet de se détendre, de se « vider la tête ». C'est particulièrement propice avant d'entamer une nouvelle tâche. Savez-vous que même lorsque nous faisons autre chose, notre cerveau continue à traiter le problème qui nous occupe ? Des chercheurs ont montré que cela permettait même de prendre de meilleures décisions ! Alors, pas de culpabilité lors des pauses !

5. L'acceptation

Dans la vie de l'entreprise, tout ne fonctionne pas comme prévu. Il existe toujours un décalage entre les prévisions et la réalité. Par exemple, on peut observer ce décalage dans notre agenda : entre ce qui était prévu et ce qui est effectivement fait ! Aussi, **nous n'avons pas toujours le contrôle sur les imprévus**, les éléments qui nous volent notre temps.

Dans ces situations, il paraît indispensable d'accepter que cela arrive pour éviter de ruminer.

La rumination, parce qu'elle est une pensée constante, nous empêche de travailler correctement, car elle reste en tâche de fond, agissant ainsi comme une charge mentale.

CHERCHER DU SOUTIEN



**FICHE INFO
PASSER À L'ACTION**

CHERCHER DU SOUTIEN : QUI PEUT M'AIDER ?

Comme nous l'avons vu la recherche de soutien social est une stratégie identifiée pour faire face au stress.

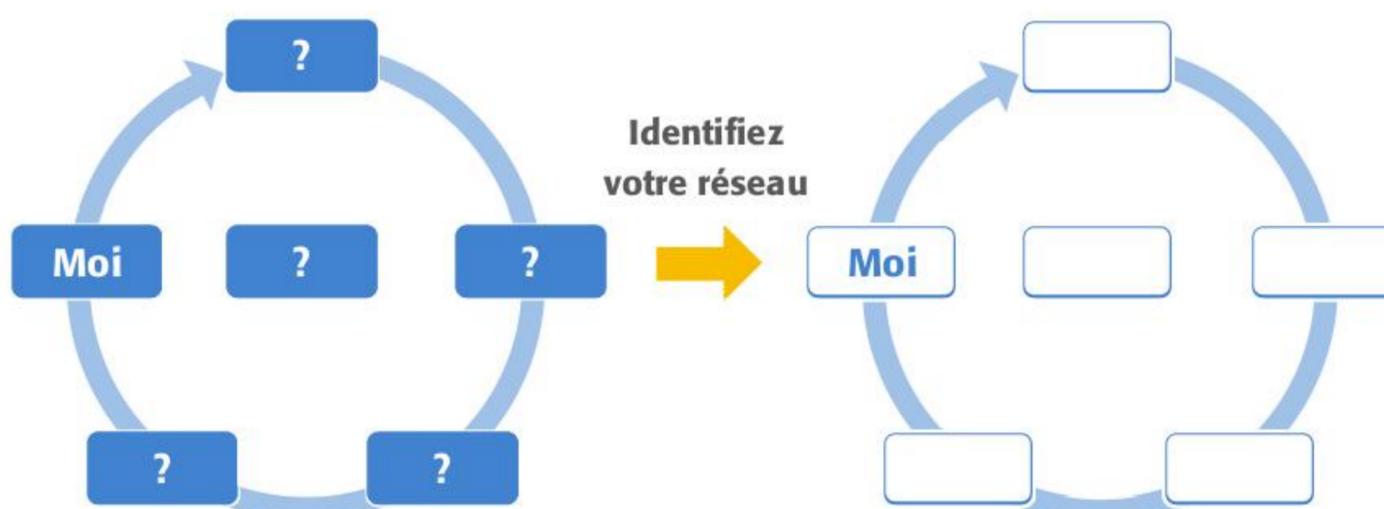
Ce moyen de régulation du stress pose deux questions :

- Chercher du soutien auprès de qui ?
- Et pour quoi faire ?

Auprès de qui ?

Répondre à cette question, c'est identifier son réseau de soutien. En général, au travail, on identifie les personnes de notre équipe : nos collègues ou collaborateurs, notre manager. Il existe également des collectifs dits informels : des gens dans notre entreprise qui ne font pas partie nécessairement de notre équipe de travail et dont on apprécie la compagnie et qui sont en capacité de nous aider.

En bref, ici essayez de répondre à la question : Qui peut m'aider ?



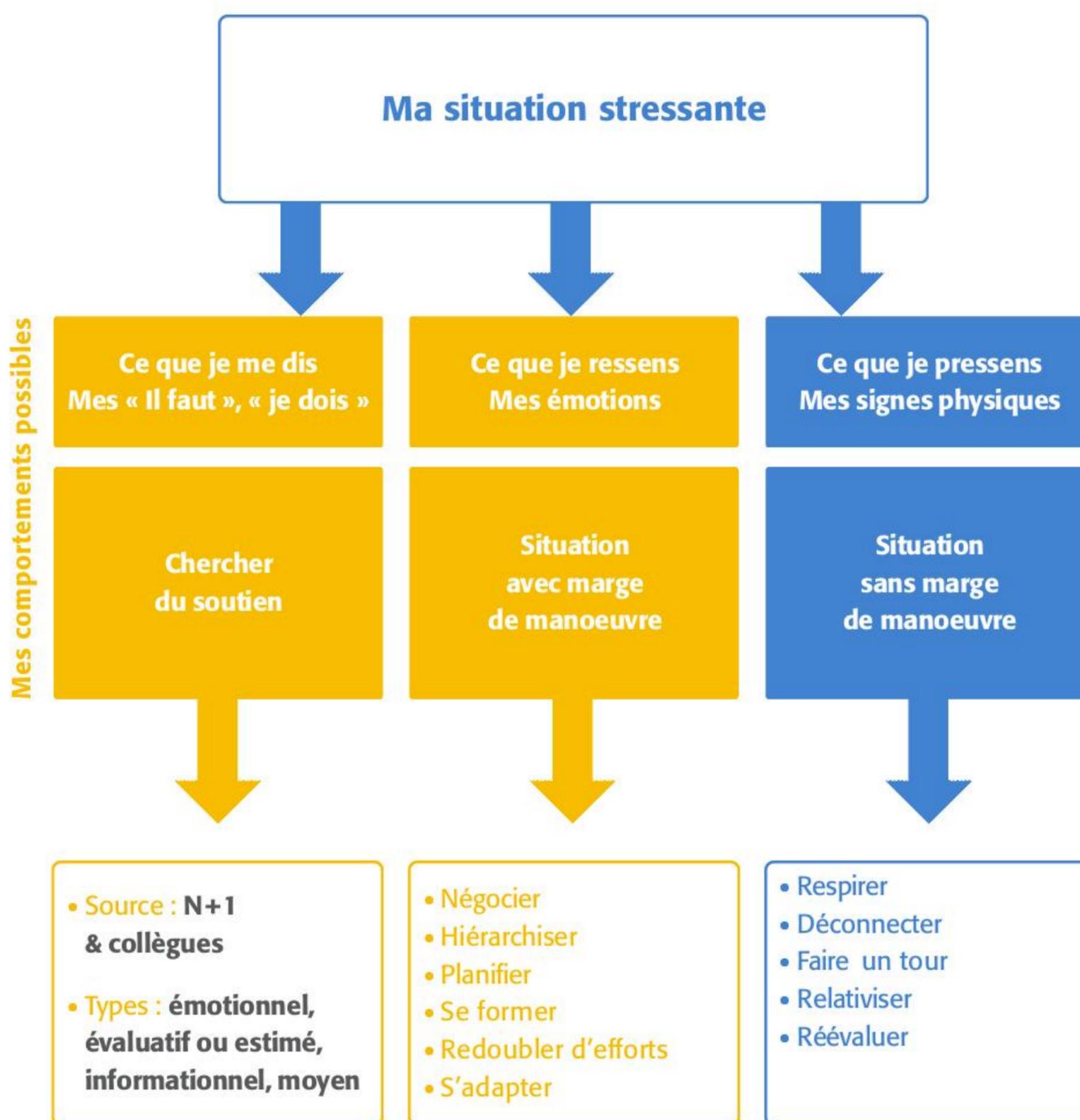
Pour quoi faire ?

Il y a plusieurs types de soutien que l'on peut solliciter selon l'objectif. Si nous recherchons la sympathie d'autrui, nous recherchons alors du **soutien émotionnel**. Nous attendons du soutien et de la compréhension par rapport à ce que l'on vit professionnellement. De plus, on peut également rechercher un **soutien d'estime** qui peut se traduire par une reconnaissance de ce que nous avons bien fait et de l'utilité de notre travail.

Ce type de soutien peut être apporté par le biais d'un feedback, d'un retour sur une tâche donnée.

Dans la recherche de soutien, notre objectif peut être plus pragmatique : rechercher une aide effective, obtenir des informations ou des conseils pour réaliser une tâche ou atteindre un objectif.

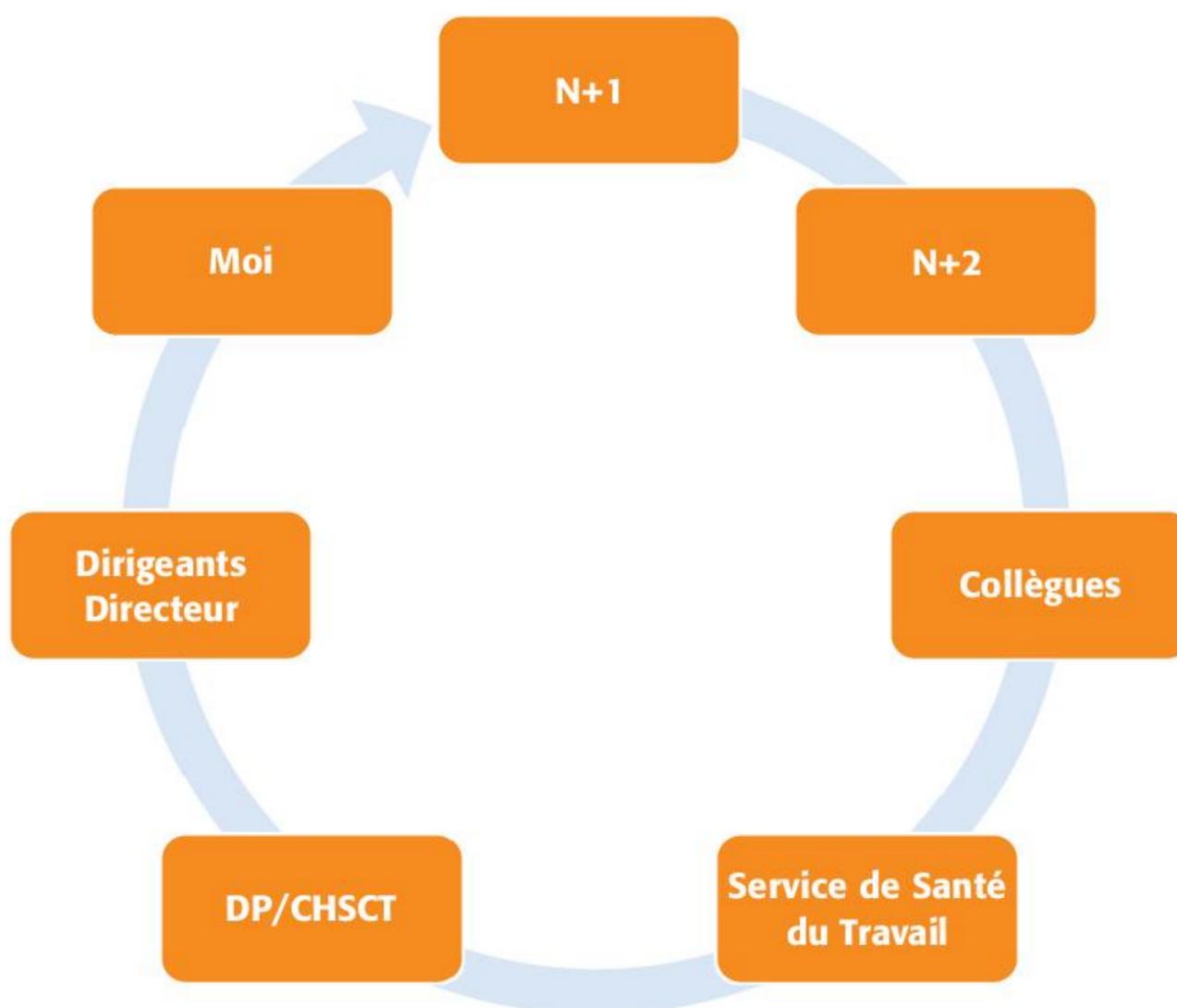
Le **soutien social** est certainement l'un des moyens les plus puissants de faire diminuer le stress. Aussi, faut-il savoir solliciter son réseau quand cela est nécessaire. Il n'est aucunement un signe de faiblesse, mais au contraire lorsqu'on sait « raconter » sa situation stressante, montrer qu'on a pris du recul sur celle-ci, il devient plus facile pour les autres de vous aider. Néanmoins, il vous faut respecter les normes de réciprocité : recevoir du soutien, mais aussi en donner.





SOUTIEN DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE : QUAND ÇA NE VA PAS BIEN

Le propos précédent était très focalisé sur l'équipe de travail. Mais avez-vous pensé aux gens dans votre entreprise qui ne sont pas dans votre équipe de travail ? **D'autres acteurs peuvent vous apporter leur soutien** : les ressources humaines, les niveaux supérieurs de management, le service santé au travail...



Glossaire

DP/CHSCT :

Délégés du Personnel et les membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

N+1, N+2 :

Votre (ou vos) supérieur(s) direct(s) peut(peuvent) vous aider à vous orienter ou à orienter un collègue en mal-être ainsi qu'à trouver des solutions dans la situation de travail.





SYNTHÈSE DE LA PARTIE PASSER À L'ACTION

À RETENIR

Une technique de gestion de stress qui fonctionne sur votre collègue ne fonctionne pas nécessairement pour vous.

Apprenez à vous écouter et **à vous comprendre**.

N'oubliez pas que le mal-être au travail n'est pas une fatalité. Des techniques sont à votre disposition : apprenez à agir sur votre situation de travail et à réguler vos ressentis. **Prenez le contrôle de ce que vous vivez et de ce que vous ressentez.**

Tout un réseau est capable de vous soutenir. **Connaissez votre réseau**, identifiez les acteurs avec lesquels vous vous sentez en confiance, ceux vers lesquels vous pouvez vous tourner pour trouver de l'aide.

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT ?

1. J'apprends à comprendre ce qu'est le stress.

- Qu'est-ce qui me stresse ?
- Quelles sont les conséquences sur moi ?
- J'observe mes réactions.

2. J'apprends à réguler mon stress.

- J'agis sur ma situation de travail : je m'organise, je négocie...
- J'agis sur mes ressentis : je relativise, je réévalue la situation, je respire, je me relaxe, j'accepte la situation, je cherche du soutien...

Le salarié est aussi tenu, comme le chef d'entreprise, a une obligation de sécurité (Art. L4122-1 du Code du travail) mettant à sa charge l'obligation de veiller à sa propre santé et à celle de ses collègues.

