

MENER UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RPS, COMMENT FAIRE ?

Mener une démarche de prévention des risques psychosociaux en entreprise, **c'est se questionner collectivement sur le travail réel et son organisation afin de mettre en œuvre des actions de prévention** en vue de :

- Préserver la santé des travailleurs ;
- Améliorer les conditions de travail, les relations professionnelles et l'organisation ;
- À terme, gagner en performance.

Comment s'y prendre concrètement ?



🔍 QUELLES ÉTAPES POUR LA DÉMARCHE ?

Une démarche de prévention des risques professionnels présente classiquement 5 étapes. Le schéma ci-dessous extrait de l'ED6403 de l'INRS reprend celles spécifiques à la prévention des RPS :

Étape 1

Préparer l'évaluation des facteurs RPS

- Définir et valider les règles encadrant la démarche
- Identifier les acteurs impliqués et leur rôle
- Définir le périmètre des unités de travail
- Recenser les informations déjà disponibles sur la présence de RPS (indicateurs de dépistage)

Étape 2

Évaluer les facteurs de RPS

- Organiser des entretiens collectifs par unité de travail
- Analyser avec les salariés leurs conditions d'exposition à ces facteurs de risques
 - Transcrire cette évaluation dans le document unique

Étape 3

Élaborer un plan d'actions

- Proposer des actions d'amélioration
- Prioriser et planifier ces actions
- Définir les moyens nécessaires à la réalisation du plan d'actions

Étape 4

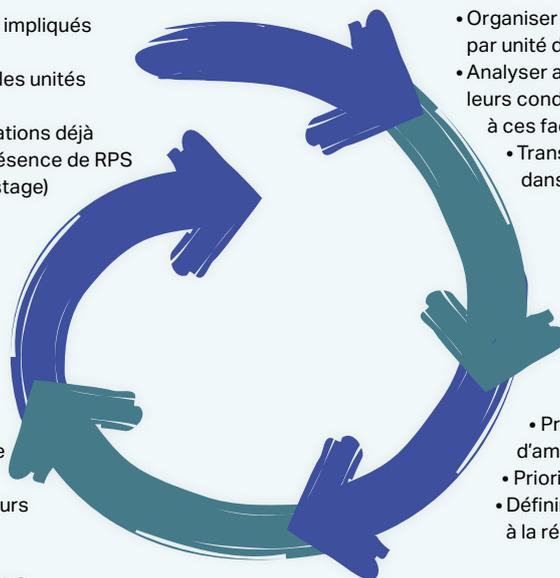
Mettre en œuvre le plan d'actions

- Piloter la mise en œuvre des actions
- Prévoir des points réguliers en réunion de CSE
- Informer régulièrement l'ensemble du personnel

Étape 5

Suivre et évaluer les actions

- Suivre les mesures de prévention mises en œuvre et estimer leurs retombées
- Suivre l'évolution des indicateurs de dépistage RPS
- Réévaluer les conditions d'exposition aux facteurs de RPS



Le détail par étape est à retrouver dans la brochure de l'INRS « Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU » ED 6403.

POINTS CLÉS

« Quand initier une évaluation des facteurs de RPS ? »

Comme les autres risques professionnels, l'évaluation des facteurs de RPS doit être réalisée et actualisée régulièrement, a minima :

- **Dans le cadre des situations de travail à risque psychosocial existantes ;**
- **Dans le cadre d'un nouveau projet :** modifier l'organisation du travail (ex : évolution du contenu du travail à réaliser, changement dans la ligne hiérarchique, modifier la composition d'une équipe, etc.), engager un projet de déménagement, proposer de nouveaux outils vont amener de nouvelles situations de travail (les conditions d'exposition des travailleurs aux facteurs de RPS vont évoluer, de nouveaux facteurs de RPS peuvent apparaître) ;
- **Suite à toute alerte sur les RPS** émanant des travailleurs, de leurs représentants, des acteurs de prévention tels que le médecin du travail, les agents des Carsat/MSA ou de l'agent de contrôle de l'inspection du travail ;
- **Suite à toute déclaration d'accident du travail et de maladie professionnelle** faisant apparaître des origines psychosociales dans leur survenue.



« Etes-vous prêts pour vous lancer dans la démarche ? »

Lancer une action de prévention des RPS dans la précipitation, sans avoir bien cerné le problème au préalable ou sans savoir si ce que vous allez mettre en place va réellement répondre à votre besoin, peut être contreproductif.

Avant de se lancer, il est nécessaire de mesurer en amont l'engagement des parties prenantes, les moyens internes dédiés (humains et financiers), les prérequis méthodologiques. Tout au long de la démarche, ces points seront également à vérifier.

En négliger certains peut mettre en péril la démarche, générer des coûts inutiles (financiers, temporels et humains) voire aggraver la situation de souffrance au travail.

Points d'attention sur l'implication des acteurs tout au long de la démarche :

- **L'ensemble des acteurs concernés doivent avoir conscience que cette démarche va questionner le travail réel, l'organisation du travail qui le détermine mais aussi les relations professionnelles à l'œuvre dans l'entreprise;**
- La direction doit s'engager à mener **une démarche complète**, c'est-à-dire jusqu'à la mise en œuvre des actions de prévention et leur suivi ;
- Le **pilote** choisi pour diriger le projet doit avoir **un pouvoir de décision et les moyens d'action** (temporels, humains et financiers). Pour garantir ces conditions, il peut être utile de définir, formaliser et communiquer sur le rôle, la mission et les moyens octroyés au pilote pour mener à bien cette mission ;
- **Les représentants du CSE/CSST doivent être régulièrement impliqués dans la démarche**, soit par le biais des consultations obligatoires relevant de leur prérogative en matière de santé-sécurité, soit par leur implication concrète dans le cadre d'un comité de pilotage paritaire mis en place dans l'entreprise ;
- **L'implication des travailleurs et des encadrants est incontournable afin que la réalité du travail soit prise en compte** (expression et analyse des situations problèmes).

Des principes au cœur de la démarche :

- La **démarche doit être centrée sur le travail** (ses conditions réelles de réalisation) et son organisation ;
- Le respect des **principes généraux de prévention** permettra de garantir la pérennité de la démarche.

Des leviers de réussite :

- **S'assurer au démarrage de la démarche que l'ensemble des acteurs impliqués** (direction, encadrants, représentants du personnel) ait le même niveau de connaissance sur ce que sont les RPS, sur les enjeux de la démarche. Cela permet de dépasser les idées reçues et de disposer de repères et méthodes partagés ;
- **Garantir le respect et la protection de la parole** des travailleurs, toutes fonctions confondues, afin de permettre l'expression de chacun sur les situations problèmes rencontrées dans leur travail a fortiori lorsque cette expression remet en question des procédures, des objectifs etc. ;
- **Informier régulièrement tous les travailleurs** de l'état d'avancée de la démarche pour limiter un risque d'aggravation de la situation et éviter un essoufflement des acteurs impliqués.

Dans certaines entreprises, lorsque le dialogue social ou les relations professionnelles sont dégradées, il peut s'avérer nécessaire de travailler à son rétablissement avant même de se lancer dans la démarche (par exemple mise en œuvre d'un **dispositif ARESO**).

ZOOM

LE DISPOSITIF ARESO, QU'EST-CE QUE C'EST ? A QUOI ÇA SERT ?

ARESO signifie **A**ppui aux **R**elations **S**ociales : c'est un dispositif de l'Anact¹ visant à accompagner des entreprises sur leurs relations sociales.

En effet, l'expérience montre que « la qualité des interactions dans l'entreprise constitue un point d'appui important pour pouvoir mener avec succès une intervention d'amélioration des conditions de travail. » (extrait du site de l'Anact).

Bien qu'il puisse être utilisé dans une perspective d'amélioration, de consolidation de l'existant, le dispositif ARESO, inspiré des techniques de médiation préventive québécoises, est souvent mobilisé pour sortir d'impasses relationnelles, de conflits.

Rétablir le dialogue en amont d'une démarche de prévention des RPS facilitera la concertation sur la démarche, la priorisation des actions, ...

Ce dispositif a des conditions de déploiement spécifique.

En savoir plus 



APPUI AUX
RELATIONS
SOCIALES



¹ Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail

« Les facteurs sources de RPS : quels sont-ils ? »

Il existe différents **facteurs sources de RPS** qui, combinés **entre eux et subis dans la durée**, vont entraîner une dégradation de la santé des travailleurs et donc de celle de l'entreprise.

On peut les regrouper en catégorie ou familles de **facteurs de risques**. A titre d'exemple, voici la répartition présentée par l'Inrs :



LES 6 CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

1 Intensité et temps de travail

Surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail...



2 Exigences émotionnelles

Tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions...



3 Manque d'autonomie

Faibles marges de manœuvres pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions...



4 Rapports sociaux au travail dégradés

Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, déficit de reconnaissance...



5 Conflits de valeurs

Ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité...



6 Insécurité de la situation de travail

Peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructurations, changements récurrents, incertitude sur l'avenir de son métier...



Source : rapport Bodier et Gollac, 2011

© Inrs pour l'INRS

www.inrs.fr/risques/psychosociaux



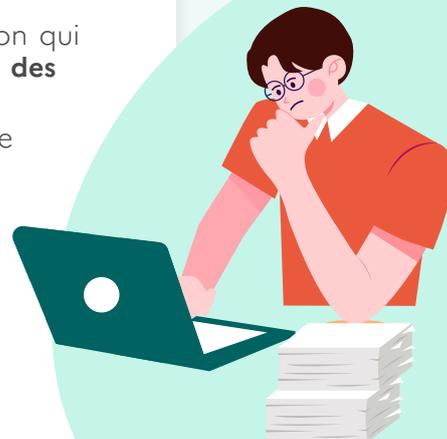
« Pourquoi le travail doit être au centre de la démarche ? »

Agir en prévention des RPS a pour objectif de supprimer ou limiter l'exposition des travailleurs à ces facteurs de risques.

Pour cela, il s'agit d'identifier les causes racines précises d'une situation qui pose problème. **Pour accéder à ces causes racines, seule une analyse des situations réelles de travail le permet.**

Par exemple dans le cadre d'une unité de travail, identifier la question de la surcharge de travail est une première étape mais reste trop général. Analyser plus concrètement les situations de travail des travailleurs de cette unité de travail va permettre de mettre en exergue : une augmentation significative du nombre de dossiers à traiter et de leur complexité, le phénomène de renouvellement de membres de l'équipe auprès desquels les plus expérimentés sont en appui pour faciliter leur montée en compétences, une diminution des temps de coordination collectifs qui empêchent la répartition des dossiers de manière équitable.... Autant de situations de travail caractéristiques qui constituent des leviers sur lesquels la direction pourra agir pour limiter la surcharge de travail.

Cette analyse requiert donc de la méthode, des étapes claires. La plupart du temps, recueillir ces éléments passe par des entretiens individuels et/ou collectifs et/ou des observations de l'activité réalisée en situation. Cela nécessite des outils et des questionnements qui **visent à comprendre de manière précise, et sans jugement,** les conditions dans lesquelles les travailleurs exercent leur activité et **ainsi trouver des leviers d'amélioration** des situations de travail.



« Comment construire son plan d'action ? »

Sur la base des pistes d'amélioration identifiées lors de l'analyse, **un plan d'actions** est à définir.

Ce plan rassemble les mesures correctives ou préventives choisies visant à préserver la santé et la sécurité des travailleurs, améliorer les conditions de travail et tendre vers une plus grande efficacité de l'organisation.

Les actions retenues devront être en adéquation avec :

- Les situations réelles de travail analysées ;
- Les situations urgentes identifiées ;
- Le respect des principes généraux de prévention (Art. L.4121-2 du Code du Travail) ;
- L'impact positif supposé sur les conditions de réalisation du travail.

ZOOM

- « **Le plan d'actions doit être pratique, précis. Il décrit notamment :**
- la situation de travail qui pose problème ;
- le type d'actions à réaliser, les objectifs à atteindre ;
- les personnes désignées pour mettre en œuvre les actions planifiées, les coûts ;
- les délais ;
- les critères d'évaluation ;
- la manière d'informer les salariés sur les mesures décidées et leur mise en œuvre »

Source INRS : Risques psychosociaux : Comment agir en prévention ED 6349



Classiquement on distingue 3 niveaux d'actions en prévention :

- Les actions qui agissent en **réparation des dommages causés** : les travailleurs sont déjà confrontés aux RPS et cette exposition à des conséquences avérées sur leur santé. Les actions de prévention mises en œuvre dans ce cadre visent à éviter que l'état de santé des travailleurs ne se détériore davantage. **On parle de prévention tertiaire.**
- Celles qui interviennent en **protection des travailleurs pour limiter l'apparition des symptômes** : ces actions cherchent à augmenter les ressources individuelles en travaillant sur les comportements (ex : formation « savoir gérer son stress »), sur les représentations ou encore sur la capacité d'adaptation (ex : formation « gérer les personnalités difficiles »). **On parle de prévention secondaire.**
- Celles qui visent à **empêcher l'exposition des travailleurs au risque** (intervention sur les facteurs source de RPS et leurs causes racines) : ces actions permettent d'installer **une prévention pérenne et de construire un cadre de travail sain quels que soient les individus qui y travaillent. C'est l'objectif in fine à atteindre** de toute démarche de prévention. **On parle de prévention primaire.**

A noter : Il est très rare de trouver des entreprises qui n'aient pas besoin de travailler sur des déterminants organisationnels et collectifs (charge de travail, autonomie, rapports sociaux, conflits de valeurs...) pour agir sur les RPS à la source.

L'urgence de la situation et/ou le résultat de l'analyse des situations de travail à risque peut imposer la nécessité de rapidement mettre en place des mesures n'intervenant pas sur la suppression du risque. **Cependant, en aucun cas l'entreprise ne peut se limiter au déploiement d'actions de prévention secondaire ou tertiaire : elle devra poursuivre l'analyse jusqu'à déployer des mesures de prévention primaire.**

« Une fois le plan d'action établi, quoi faire de plus ? »

Dans la dernière étape de la démarche, il s'agit de **vérifier l'efficacité des actions mises en œuvre** : est-ce que l'exposition à des facteurs de RPS a-t-elle été réduite ? Quelles conséquences sur la santé des travailleurs, la performance de l'entreprise ?...

Le cas échéant des ajustements pourront être réalisés.

Cette évaluation se fait en interrogeant directement les acteurs concernés, les travailleurs donc, sur les transformations des situations de travail, l'évolution de l'organisation du travail.

Pour identifier les améliorations, il peut être utile de se référer à des indicateurs qui pourraient être mis en place dans l'entreprise au démarrage de la démarche (ex. : sinistralité, absentéisme, turn over, satisfaction client...).

? DES QUESTIONS A SE POSER

- Quel est l'**objectif poursuivi** dans l'entreprise en matière de prévention des RPS ?
- Comment dirigeant, représentants du personnel, travailleurs sont-ils **engagés dans la démarche** ?
- Comment fonctionne le **groupe chargé du pilotage** (règles, moyens, ressources etc.) ?
- La démarche est-elle **centrée sur le travail réel** ?
- Les **principes généraux de prévention** guident-ils la démarche ?
- Comment les travailleurs et leurs représentants sont-ils **associés et informés** de l'état d'avancé de la démarche ?
- A quel(s) moment(s) de la démarche est-il prévu de prendre **l'avis du CSE** ?
- Les actions de prévention choisies modifient-elles le travail et ses conditions de réalisation? **Sont-elles efficaces** ?



+ POUR ALLER PLUS LOIN

FICHES REPERES :

- Sensibiliser à la prévention des RPS, à quoi ça sert ?
- Mettre en place des indicateurs RPS, à quoi ça sert ?
- Utiliser un outil questionnaire en RPS, à quoi ça sert ?
- Analyser les situations de travail à risque psychosocial, à quoi ça sert ?
- Demander une expertise dans le cadre du CSE, à quoi ça sert ?
- Proposer des formations pour s'adapter à des situations difficiles, à quoi ça sert ?
- Mettre en place un dispositif d'écoute/de soutien psychologique, à quoi ça sert ?
- Proposer des prestations « bien-être », à quoi ça sert ?
- Prendre en charge les travailleurs victimes/témoins d'événements graves, à quoi ça sert ?

RETROUVEZ
ICI TOUTES
NOS FICHES
REPÈRES



AUTRES RESSOURCES :

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ

- [10 questions sur la prévention des risques psychosociaux | Anact](#)
- « [Comment agir en prévention ?](#) » ED 6349. INRS.

DES TÉMOIGNAGES :

- 8 cas de démarche menées en entreprise de Drôme-Ardèche à retrouver dans la [Prévention des RPS, des clés pour agir](#). 2015.
- Pourquoi et comment mener une démarche de prévention des RPS : de nombreux témoignages sur site santetravail-fp.fr