

Les risques psychosociaux (2^e partie) Les évaluer, les prévenir



Après avoir abordé dans la fiche n°10 « Les risques psychosociaux - De quoi parle-t-on ? », nous vous proposons une démarche de prévention. Celle-ci peut-être mise en place par le dirigeant avec l'aide d'un groupe de travail. Elle comprendra une évaluation des situations à risque qui sera suivie d'un plan d'actions orienté de préférence vers des solutions d'ordre collectif.

1 - EVALUATION

••• Etape préalable •••

L'évaluation des RPS est de la responsabilité de l'employeur, mais il ne peut pas la réaliser seul. Le succès de la démarche implique une participation des salariés et repose sur des objectifs et une méthode partagés. Il est indispensable que toutes les catégories professionnelles de l'établissement s'engagent au sein d'un groupe de travail, dont le pilote est le dirigeant de l'entreprise. Une communication régulière sur l'avancement du projet auprès des salariés est nécessaire.

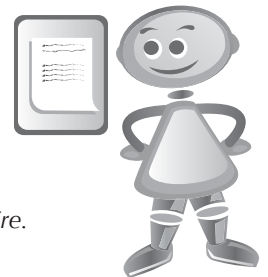
••• Première phase : Pré-diagnostic •••

► **Faire un état des lieux basé sur la combinaison de données existantes**, comme par exemple :

- Indicateurs de l'entreprise (AT/MP, absentéisme, pyramide des âges, formations, turn-over, horaires de travail, environnement économique et organisationnel...),
- Indicateurs de santé avec le médecin du travail, l'inspection du travail, les préventeurs...,
- Echanges avec les instances représentatives du personnel, les salariés...,
- Recensement et analyse des problèmes existants (tensions, conflits, plaintes) et leurs modes de traitement :

Exemples :

- Le principe est de laisser faire.
- Le principe est de déléguer à des personnes dont ce n'est pas le rôle.
- Tous les conflits sont réglés exclusivement par le directeur sans recours à son encadrement intermédiaire.
- ...



► **Organiser les données collectées par le groupe de travail selon le type de dysfonctionnement**, par exemple : charge de travail, évolution et changements dans l'entreprise, relations et communications, outils et moyens de travail...

► **Analyser avec le groupe de travail les données** récoltées permettant de repérer la présence ou non de situations à risque. Le groupe émet des hypothèses en veillant à ne pas stigmatiser un individu.

••• Deuxième phase : Diagnostic •••

Afin de **confirmer ou d'infirmer les hypothèses** émises lors de la première phase, il faut :

- Remonter dans la mesure du possible aux racines des problèmes en prenant en compte tous les points de vue sans parti pris. Ne pas juger, essayer de comprendre.
- Conduire une analyse sur le travail et la façon dont il est réalisé effectivement (travail réel) et non pas seulement sur les procédures et les consignes (travail prescrit). Tout écart durable entre les deux peut générer des tensions et des troubles psychosociaux.
- Etudier l'organisation du travail (horaires – répartition de la charge – cadences...).
- S'intéresser au collectif de travail et à son fonctionnement global et non pas seulement aux individus pris séparément ou aux relations interindividuelles.
- ...

Tout moyen d'analyse peut être utilisé s'il est véritablement partagé (entretiens individuels, questionnaires, études de postes...). Les résultats jugés fiables doivent être acceptés sans a priori même s'ils remettent en cause des habitudes, des organisations. Ils doivent être par ailleurs communiqués à l'ensemble du personnel ; les remarques et observations en retour sont à prendre en compte.

●●● Troisième phase : Synthèse ●●●

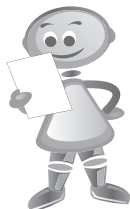
Une synthèse factuelle doit clore cette phase et servir de socle pour des actions correctrices : comme dans toute démarche d'évaluation, le groupe de travail **hiérarchise les situations à risque** en définissant ses propres critères (gravité, nombre de salariés exposés...). Cet exercice de hiérarchisation n'est pas aisé : contrairement à d'autres risques, les RPS ne sont pas simples à mesurer.

2 - PLAN D' ACTIONS

La hiérarchisation des situations à risque va permettre au groupe de travail de rechercher et choisir des actions permettant de supprimer ou au moins de réduire les risques.

Exemples d'actions :

- établir des fiches de postes,
- mettre en place des entretiens annuels avec des responsables formés à cet exercice,
- mieux formaliser les règles de vie en collectivité dans le règlement intérieur (respect des individus),
- créer un journal interne,
- développer et améliorer la formation continue des salariés,
- repenser en équipe la question de l'outillage et des vêtements de travail,
- repenser la répartition des tâches,
- former les responsables à l'animation d'équipe en intégrant la notion de santé et sécurité au travail,
- ...



Pour aller plus loin, consulter les guides INRS :
ED 6012 • « Dépister les RPS – Des indicateurs pour vous guider »
ED 6086 • « Comment détecter les RPS en entreprise ? »
ED 6140 • « Evaluer les facteurs de risques psychosociaux – L'outil RPS – DU »

Témoignage

Dans une industrie d'une quarantaine de salariés, deux unités de travail séparées exécutent les mêmes tâches. Les salariés d'une unité se plaignent de leur responsable : harcèlement, comportement agressif... Il en résulte une mauvaise ambiance et une baisse de la qualité. Aucune remarque n'est relevée dans l'autre unité.

La direction convoque le responsable reconnu jusqu'à présent pour ses compétences. Celui-ci s'empare mais accepte tout de même de se remettre en cause et s'engage à être plus aimable.

La direction, sur les conseils du médecin du travail, fait appel à un cabinet d'ergonomie dont les conclusions montrent que la charge de travail est différente entre les deux unités. Dans l'une, des apprentis sont pris en charge par des « anciens », attachés à transmettre leur savoir-faire. Le temps imparti à la formation est compensé par l'embauche d'intérimaires non qualifiés qu'il faut aussi former. Il en résulte une surcharge de travail. Le responsable de cette unité s'est épuisé et est devenu plus irritable. Dans l'autre unité, il n'y a pas de jeune en formation et aucun intérimaire.

ACTION : Une répartition plus équitable des apprentis et des intérimaires au sein des deux unités a permis d'équilibrer les charges de travail. Le chef s'est alors recentré sur l'organisation du travail et l'écoute des salariés. Depuis, les tensions ont disparu.

3 - VEILLE ET EVALUATION DE LA DEMARCHE

Le groupe de travail suit, lors de réunions régulières, les indicateurs élaborés lors des phases précédentes afin de conduire la démarche et vérifier l'efficacité des actions mises en oeuvre.

Ces derniers sont quantitatifs mais aussi qualitatifs puisque les aspects des RPS ne peuvent pas toujours se traduire en chiffres.

Exemple : Enquête de satisfaction, taux de réalisation du plan d'actions...

Ces données sont exploitées pour corriger et affiner les plans d'actions. Elles servent de supports pour échanger avec le CHSCT et l'ensemble des salariés.

Cette évaluation doit être intégrée au Document Unique d'évaluation des risques professionnels et actualisée régulièrement, tout comme les actions de prévention.

●●● Comment le SMIEC peut vous aider ? ●●●

Le médecin du travail

- > Alerte le chef d'entreprise en cas de RPS (salariés en souffrance).
- > Rédige la fiche d'entreprise et peut alerter sur des situations favorisant les RPS.
- > Sensibilise l'entreprise sur les RPS.

Le médecin du travail et/ou le pôle prévention

- > Accompagne l'entreprise pour évaluer les RPS et rédiger un plan d'actions.
- > Conseille sur le choix des intervenants extérieurs dans l'aide au diagnostic et la réalisation de plans d'actions.
- > Réalise des études de poste.

Pour en savoir plus, le SMIEC se tient à votre disposition.



Service médical inter-entreprises de la région Choletaise.

34, boulevard de la Victoire
BP 50008 - 49308 CHOLET Cedex
Tél. : 02 41 49 10 70 • Fax : 02 41 49 10 73

<http://smiec.sante-travail.net>

Prochaine fiche à paraître en mars 2014.

FICHE TECHNIQUE N°11 - OCTOBRE 2013
Directeur de publication : J. LE GARFF, Président du SMIEC
Comité de rédaction : Equipe pluridisciplinaire du SMIEC
Impression à 5000 exemplaires. N°ISSN : 2107-3198
Conception : Vague d'idées 02 41 62 65 74
Impression : AMD Imprimerie 02 41 58 15 31

