

# Prévenir les risques psychosociaux : une opportunité pour l'entreprise et les salariés de valoriser le travail



**FORUM**

**Alsace Santé au Travail 67**

**20 octobre 2009**

**Philippe DOUILLET, Agence Nationale pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail (ANACT)**

**[www.anact.fr](http://www.anact.fr)**

# PRÉVENIR LES RPS : DE QUELQUES DIFFICULTÉS ET RÉTICENCES...



## □ De quoi parle-t-on ?

✉ de multiples définitions.... mais des concepts aujourd'hui stabilisés

## □ C'est complexe...

✉ l'individu est complexe... le travail est complexe... mais cette complexité est nécessaire à la performance

## □ Chacun a des idées, des points de vue et une expérience sur le sujet...

✉ de multiples positions, parfois contradictoires... des faits et des connaissances établis

## □ Ouvrir la marmite ?

✉ on peut agir « paisiblement »... et mieux vaut intervenir « à froid »

## □ Comment faire ?

✉ des démarches établies possibles à construire collectivement en fonction des spécificités des entreprises



# RPS : un besoin de définir



Risques  
Psycho-sociaux

Pression

Fatigue

Énervement

Stress

Charge  
mentale

Usure  
Burn out

Harcèlement

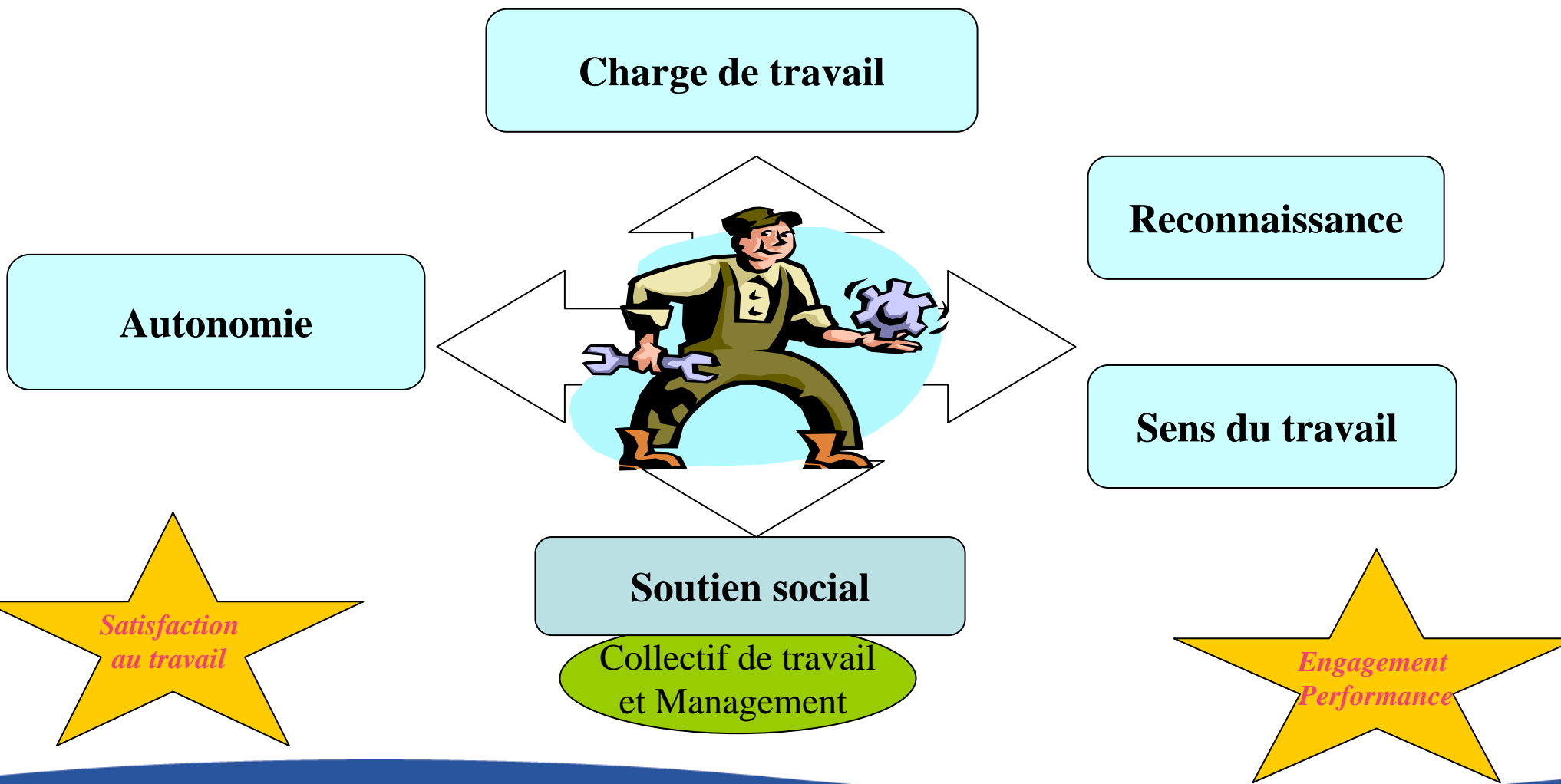
Mal être

Souffrance

Vécu psychique



# PRÉVENIR LES RPS : DEFINIR ET PRECISER



# PRÉVENIR LES RPS : DEFINIR ET PRECISER



« Le stress, c'est normal et positif »

« C'est plutôt les cadres... »

« Le stress, c'est la mondialisation »

« Le stress, c'est un problème d'individu »

« Un salarié compétent n'est pas stressé »

« le stress vient d'une société plus violente »

« Le stress, c'est d'abord la vie personnelle »

« on est harcelés »

« c'est la charge, le manque d'effectif »

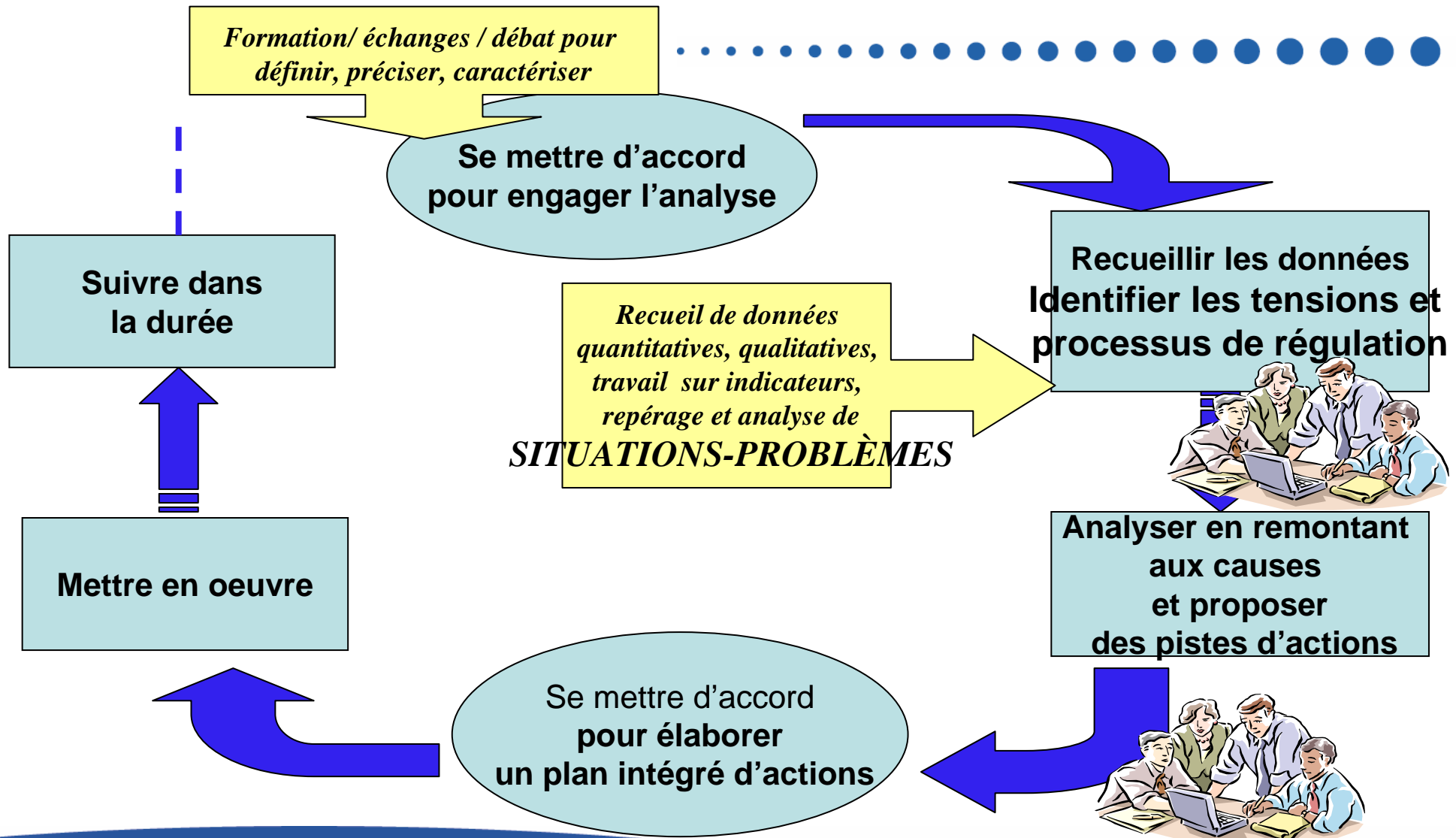
« ce sont les chefs »

« C'est plutôt les ouvriers ... »

« la souffrance au travail... »

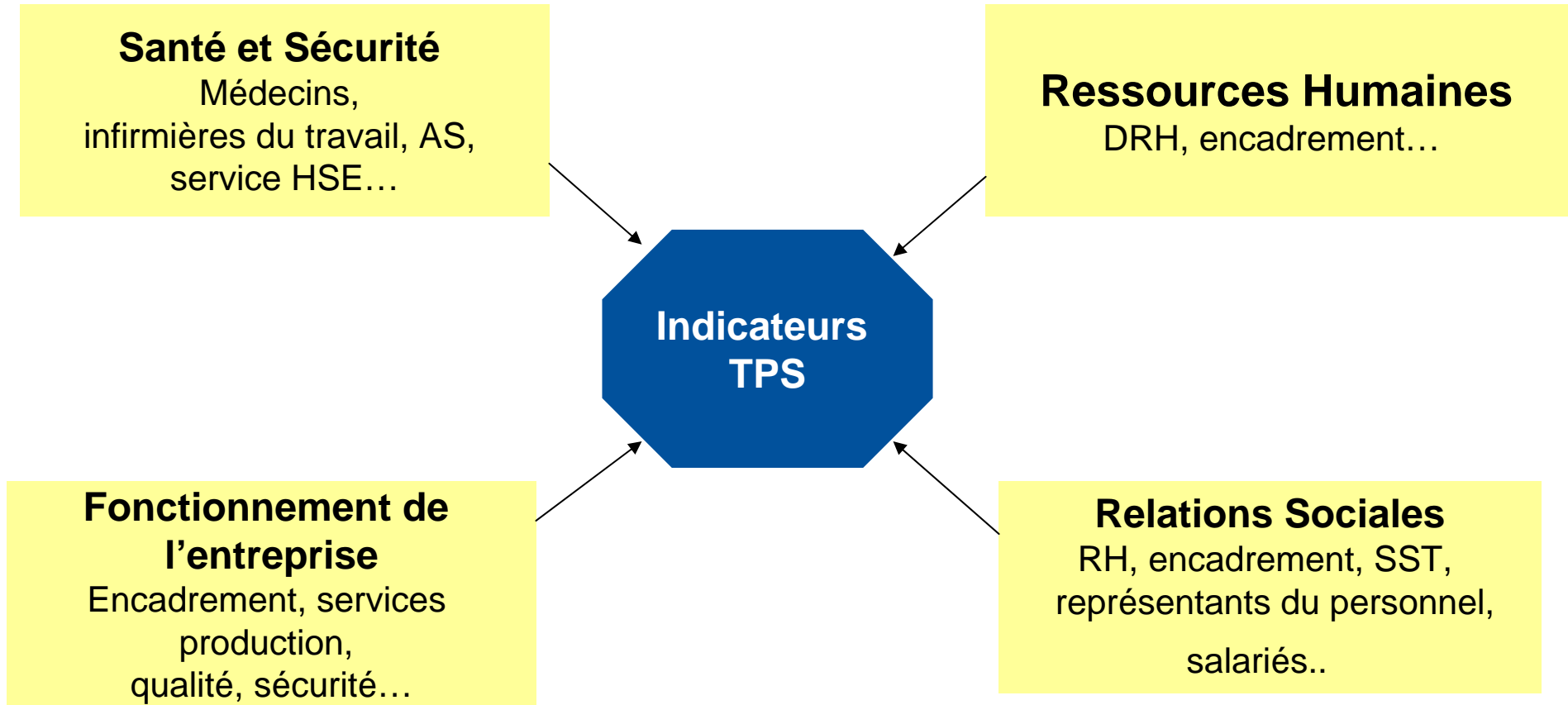


# L'APPROCHE DES RPS PAR LES « TENSIONS-RÉGULATION »



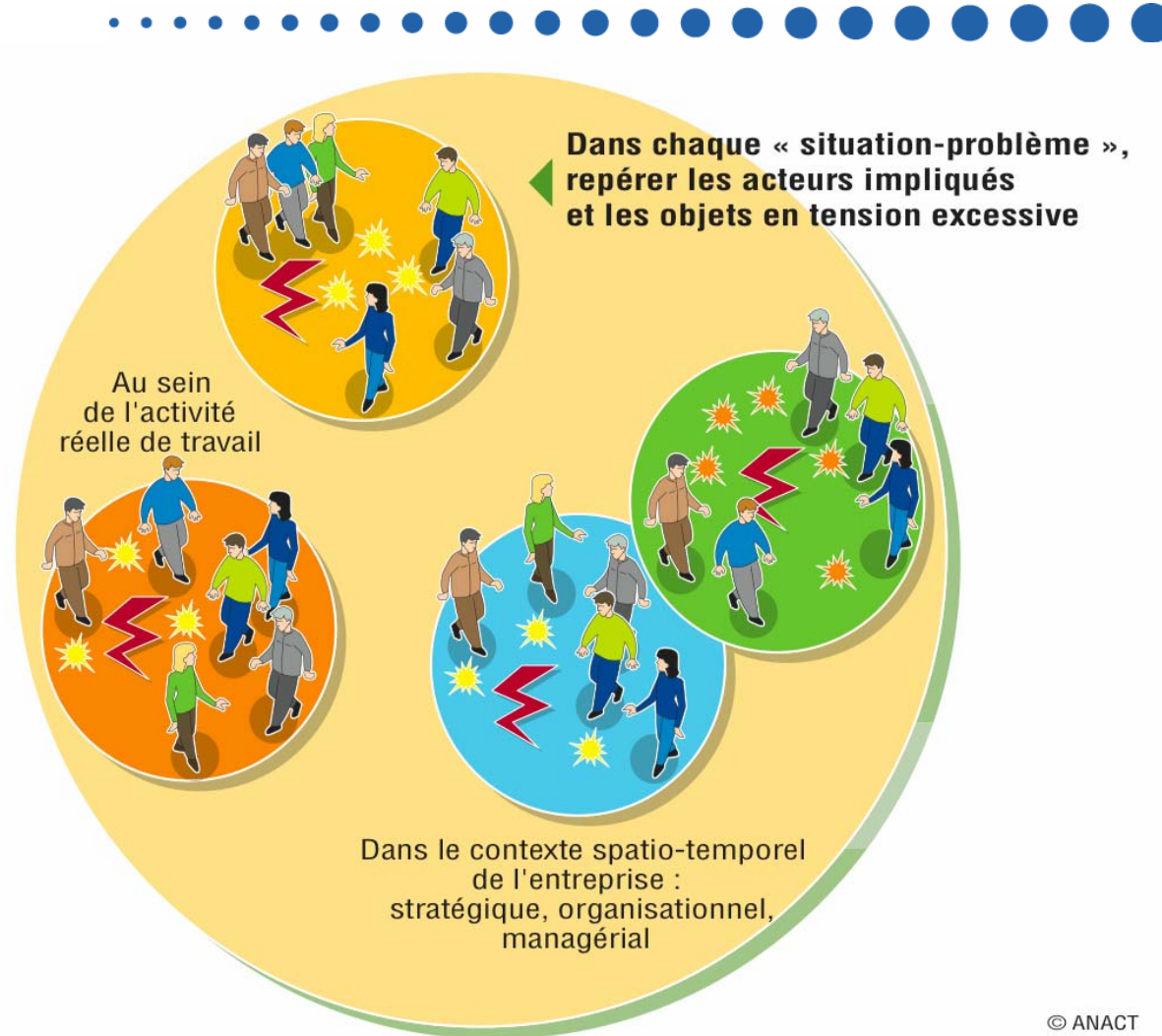
# L'APPROCHE DES RPS PAR LES « TENSIONS-RÉGULATION »

## Quels indicateurs de troubles psychosociaux ?



# La situation problème

- Elle pourrait correspondre à la question : dans quelle situation, ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal être ?
- Elle permet de **se centrer sur le travail et ses conditions de réalisation**
- Elle permet de faire exprimer plus facilement les difficultés à travers des situations précises et concrètes
- Intérêt d'un travail collectif de repérage, description et choix
- Intérêt d'un travail de hiérarchisation, aide à l'élaboration des pistes de solutions
- d'autres outils aussi : questionnaires, entretiens....



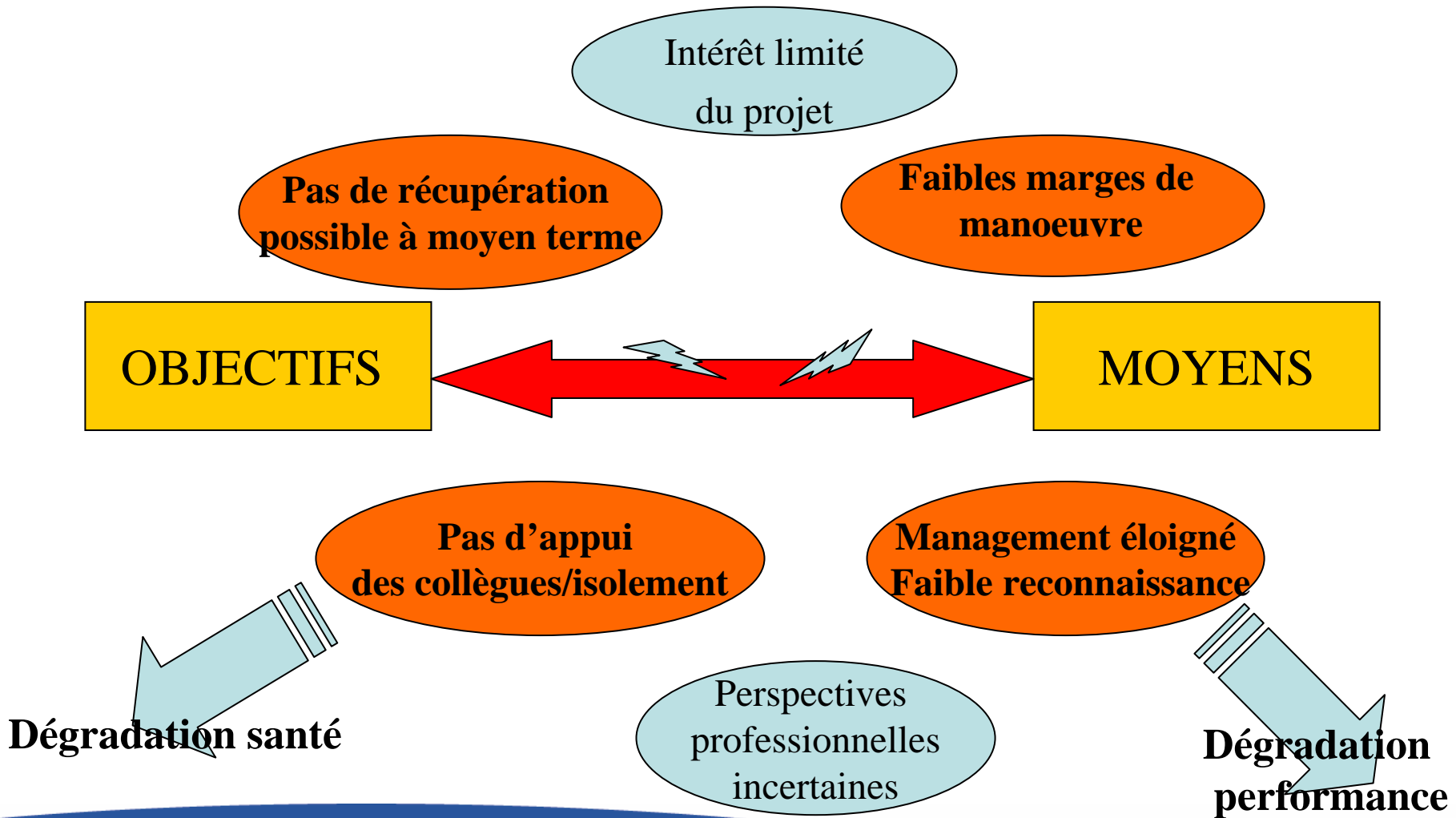
# L'APPROCHE ANACT PAR LES « TENSIONS » ET « RÉGULATIONS »



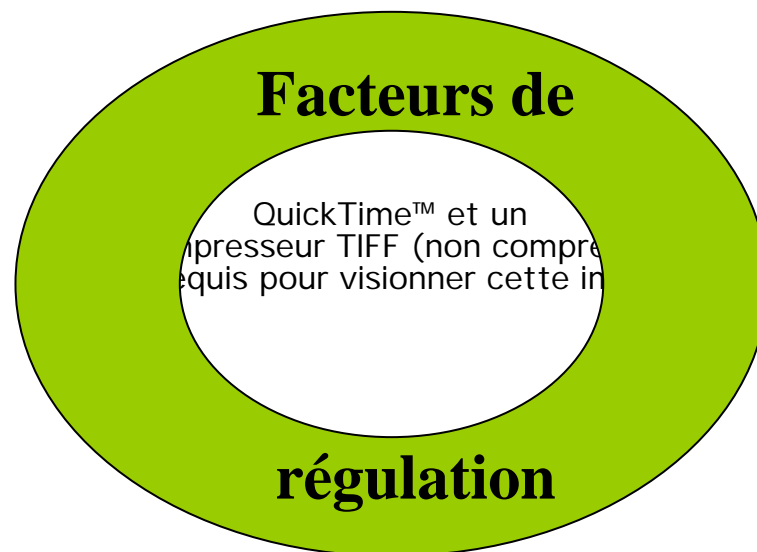
QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visionner cette image.



# L'APPROCHE ANACT PAR LES « TENSIONS » ET « RÉGULATIONS »



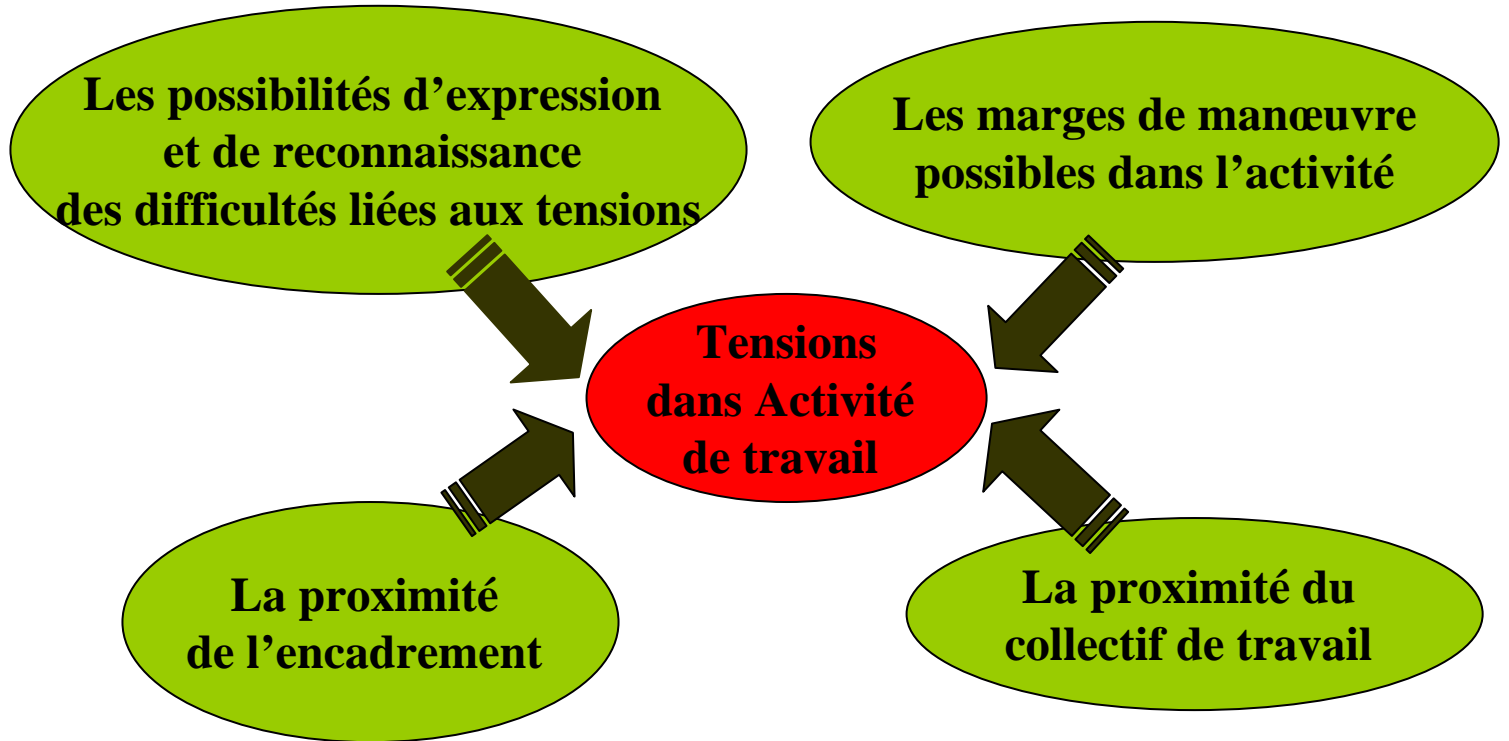
# L'APPROCHE ANACT PAR LES « TENSIONS » ET « RÉGULATIONS »



# L'APPROCHE ANACT PAR LES « TENSIONS » ET « RÉGULATIONS »

Les facteurs de régulation locale possibles en fonction de plusieurs paramètres

Les capacités d'adaptation et de souplesse de l'organisation



# L'APPROCHE DES RPS PAR LES « TENSIONS-RÉGULATION »



© ANACT

# Divers piliers d'un dispositif de prévention RPS

Direction engagée...

## Indicateurs

- macro
- micro

## Suivi médical

CHSCT

Groupe de travail

## Réseau

### personnes ressources

- en veille
- en appui aux situations difficiles

## Formation

Nott Encadrement RPS  
et pratiques de management

Actions qui permettent de  
parler du travail  
et de mieux en comprendre  
les difficultés

## Information

# RPS : DE NOUVEAUX ENJEUX DE PREVENTION, MANAGEMENT ET DE DIALOGUE SOCIAL



## ↓ Les RPS obligent à penser autrement la prévention

- ▣ pas de solution ou d'outil tout fait.. **le processus aussi important que le contenu des actions**
- ▣ à l'aide d'une **approche concrète**, dans le travail, des systèmes «tensions/régulation», des exigences contradictoires
- ▣ plus **réduire les risques et réguler les « tensions »** que de supprimer les risques
- ▣ passer **de l'individuel au collectif** : de la souffrance... aux risques
- ▣ **du subjectif à une certaine objectivité** : combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives : entretiens, observations du travail... indicateurs et signaux faibles



# RPS : DE NOUVEAUX ENJEUX DE PREVENTION, MANAGEMENT ET DE DIALOGUE SOCIAL



## ↓ Les RPS obligent à penser autrement la prévention

- ▣ **accord nécessaire des différentes parties et de leur association tout au long du processus...** importance de se mettre d'accord sur les « maux » et les « mots »...
- ▣ une approche qui combine les **compétences d'une pluralité d'acteurs et de compétences** ; et **implication nécessaire de l'encadrement**
- ▣ la prévention des RPS : des **sorties larges** du côté du management, des parcours professionnel, de l'environnement de travail, des relations professionnelles, de la conduite du changement...
- ▣ la mise en place d'un **dispositif de veille et d'indicateurs** car situation toujours précaire



# LES CONDITIONS D'UNE PREVENTION DURABLE RPS



## Des conditions dans le processus de mise en place de la démarche :

- ↓ l'engagement de la direction
- ↓ le lien avec les enjeux stratégiques pour l'organisation
- ↓ l'implication de l'encadrement
- ↓ un accord social sur la démarche
- ↓ un bon positionnement du porteur de la démarche
- ↓ une participation des salariés à la démarche
- ↓ une phase de diagnostic partagé permettant d'objectiver la situation

*(cf. travaux ANACT et J.P. Brun, univ. Laval, Québec)*



# LES CONDITIONS D'UNE PREVENTION DURABLE RPS



## Des conditions dans le choix et la conduite des actions :

- ↓ une priorité aux actions dans le domaine organisationnel :
  - 📄 Organisation du travail : charge de travail, rôle et fonctions, équipe de travail...
  - 📄 Management
  - 📄 Formation, parcours professionnel
  - 📄 Évaluation du travail, reconnaissance, etc...
  
- ↓ combiner des actions des 3 niveaux de prévention
- ↓ combiner des actions à long terme et des actions à court terme
- ↓ communiquer sur l'action
- ↓ évaluer l'action et développer des dispositifs de veille



# RPS : DE NOUVEAUX ENJEUX DE PREVENTION, MANAGEMENT ET DE DIALOGUE SOCIAL



## Prévenir les risques psychosociaux ?

↓ Au -delà d'une obligation...

↓ Une opportunité **d'approche large et cohérente de la santé au travail** dans les organisations et les contextes de travail d'aujourd'hui

↓ Une opportunité pour **anticiper et gérer les changements**

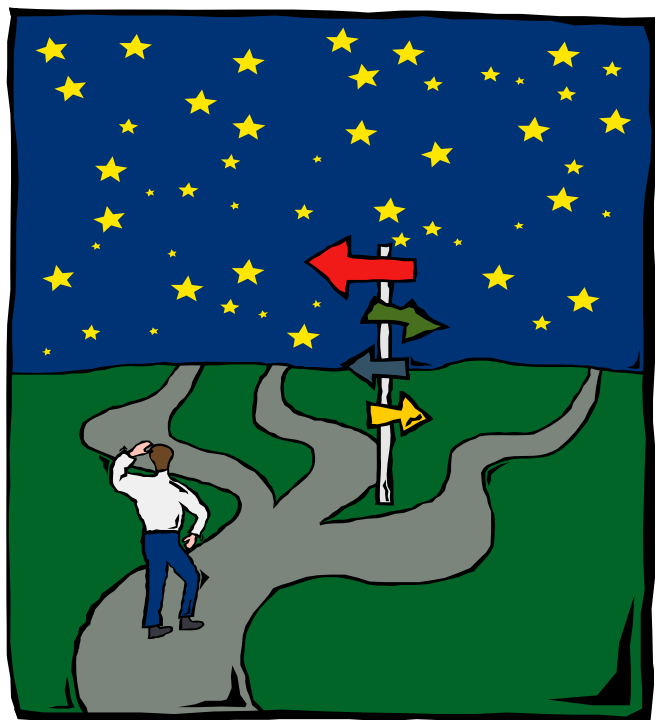
↓ RPS : pas seulement une question médicale...  
pas seulement une question de prévention...

mais bien une **question de stratégie d'entreprise, de RH**  
**et une opportunité de renouvellement du dialogue social**



.....

***Merci de votre attention... et à votre disposition***



ANACT Département Santé Travail  
4 quai des Etroits 69321 Lyon cedex 05  
Tél : 04 72 56 13 94

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)