

## **Démarche d'identification et de prévention des risques psycho-sociaux à destination des hiérarchies des petites structures : outils pratiques.**

**Vous êtes chef d'une entreprise de moins de 50 salariés.  
Vous êtes face à un salarié qui se plaint de problèmes relationnels.  
AST67 vous propose une conduite à tenir.  
Demandez conseil à votre médecin du travail.**

### **1. MOTS CLEFS**

- Mauvaise ambiance
- Climat social
- Harcèlement
- Retrait
- Isolement
- Agressivité
- Conflit
- Impasse conflictuelle

### **2. SIGNES D'ALARME**

Si un salarié vous interpelle, n'attendez pas le dernier moment pour évaluer la situation car souvent le salarié aura lui-même attendu avant d'alerter.

L'anticipation peut vous permettre de maintenir :

- la compétence d'un collaborateur
- une cohésion d'équipe
- un équilibre dans la répartition des tâches
- la réactivité de votre entreprise

Les signes d'alerte

- Absentéisme du salarié
- Plaintes ou observation de conflits à répétition : agression physique, agression verbale, sabotage
  - entre salariés tous niveaux hiérarchiques confondus
  - avec les clients
- Changement de comportement d'un salarié (cf. fiche ad hoc)
  - Isolement ou attitude de retrait d'un salarié
  - Addiction (alcool, drogues...)
  - Retards à répétition
- Augmentation de la non-qualité

### 3. LES QUESTIONS QUE L'EMPLOYEUR DOIT SE POSER

→ **Quelle est la nature du problème relationnel ?**

- Est-ce grave ? Est-ce urgent ? pour le salarié ou l'entreprise
- Est-ce circonstanciel ou chronique ou à répétition ?
- Comment cela se manifeste ? dans quelles circonstances ? avec quelle fréquence ?
- Le cas est-il isolé ou collectif ? Combien de personnes sont concernées ?
- Quels sont les liens entre ces personnes ? (liens hiérarchiques/affectifs, répartition des rôles et tâches, etc.)

→ **Quelles sont les causes réelles ou supposées du problème ?**

(cf. Questionnaire des facteurs de risques psychosociaux en entreprise)

- Quelles sont les causes hypothétiques de ces problèmes relationnels ?
- Quand et comment cela a-t-il commencé ? Y a-t-il eu un événement marquant à cette époque ?
- Quels ont été les premiers signes ? Comment ceux-ci évoluent-ils ?

→ **Quelles sont les conséquences objectives ou subjectives du problème ?**

- Quels sont les conséquences et les enjeux liés à ces conflits ? A court/moyen/long terme ?
- Les faits méritent-ils une sanction ?

→ **Les autres questions à se poser :**

- La/les personnes sont-elles disposées à changer ? en sont-elles capables ?
- A-t-on déjà tenté de régler la situation ? Si oui, comment s'y est-on pris ? La/les principales personnes intéressées en ont-elles été informées ? Si oui : comment, quelles ont été leurs réactions ? Si non, pourquoi ?
- Y a-t-il une personne ressource en interne (= une personne ou un groupe de personnes à qui le/les principaux intéressé(s) accordent leur confiance) ?

### 4. QUELS CONSEILS PEUT-ON DONNER A L'EMPLOYEUR ?

#### A. Mesures immédiates

- Après avoir ainsi préparé l'entretien et pour valider votre idée sur la question : recevoir individuellement la/les personnes concernées.
- La/les laisser s'exprimer sur le sujet dans le but de compléter les informations déjà glanées (sans accusation, ni culpabilisation). La présentation du sujet doit rester factuelle ex. « *J'ai pu observer que ... Quelle est votre opinion sur ce sujet ?* »
- Reprendre le « Questionnaire des facteurs de RPS en entreprise » avec le salarié et revalider.
- Recevoir la personne ressource et recueillir son avis sur la situation. Vérifier son adhésion à aider la personne concernée et évaluer jusqu'à quel point elle se sent capable ou a envie de le faire.

#### B. Mesures secondaires

- Orienter la ou les personnes vers un expert en fonction de la gravité de la problématique soulevée (SAMU, médecin du travail, médiateur...) ou faire appel à un consultant (selon le périmètre à investiguer et les actions à mettre en place).
- Si nécessaire et pertinent, convoquer l'ensemble des personnes concernées, gérer les échanges et veiller au respect des personnes entre elles.
- Veiller à la protection des personnes (en transversal) en prévoyant de la/les isoler du facteur anxigène<sup>i</sup>.

<sup>ii</sup> Se reporter au Questionnaire des facteurs de risques psychosociaux en entreprise

<sup>i</sup> NB : recherche par mot clefs

## AUTO-QUESTIONNAIRE RPS

	Est-ce que le (ou les) salarié (s) :	oui	non
<b>Exigences au travail: "charge de travail importante"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dépasse fréquemment ses horaires</li> <li>- saute ou écourte régulièrement ses repas</li> <li>- a le sentiment de traiter trop vite son travail</li> <li>- a le sentiment d'avoir une forte pression par les délais</li> <li>- est interrompu fréquemment</li> <li>- a ordre et contrordre</li> <li>- est agressé par les clients ou usagers internes ou externes</li> <li>- pense ne pas avoir les moyens (outils, informatique, formation) de travailler</li> </ul>		
<b>Autonomie, marges de manœuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne peut pas s'organiser en fonction de ses tâches et ses besoins</li> <li>- ne trouve pas son travail intéressant</li> </ul>		
<b>Rapports sociaux, relations au travail Relation à la hiérarchie Relation entre collègues</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne peut pas se faire aider ni aider un collègue</li> <li>- a le sentiment que le travail n'est pas reconnu ou valorisé par l'entourage professionnel</li> <li>- se plaint de mauvaise ambiance au travail</li> <li>- n'a pas des objectifs et consignes clairement définies</li> </ul>		
<b>Conflit de valeur, qualité empêchée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité</li> </ul>		
<b>Insécurité socio-économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- craint un changement non désiré dans le travail</li> </ul>		

### Conseils à l'employeur

→ Si vous avez 16 réponses « non » : la source du conflit ne semble pas être due au travail.

→ Si vous avez une ou plusieurs réponses « oui » : l'organisation du travail peut être en cause dans la problématique. Il faut alors définir les priorités pour atténuer ou supprimer ces facteurs de risque