



# Santé au travail

**Evaluer**

**prévenir**

**les risques**

**Psycho-  
sociaux**

ANFH Auvergne



[afcor-consultants.com](http://afcor-consultants.com)



# Les objectifs

- Identifier les éléments d'un référentiel commun sur le contexte juridique et réglementaire et sur l'ensemble des notions afférentes aux risques psychosociaux.
- S'entraîner à l'analyse de situations de travail en adoptant une approche psychosociale des risques professionnels.
- Identifier les principales pistes et niveaux d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux.
- Identifier les éléments d'un socle méthodologique commun ainsi que les options possibles de démarches en fonction de la situation du service ou de l'unité concerné.

# + Documents ressource

- Guide méthodologique d'évaluation et de prévention des RPS: publication Afcor aux cahiers d'Unifaf, février 2011
  - Téléchargeable gratuitement sur le site [www.afcor-consultants.com](http://www.afcor-consultants.com)
  - à la rubrique : NOUS CONNAITRE puis PUBLICATIONS
- Les documents pédagogiques de la formation sont également téléchargeables
  - sur le site [www.afcor-consultants.com](http://www.afcor-consultants.com)
  - Identifiant: ANFH63 code : ESTREDELLE63

# + Contexte : Des mutations profondes du travail

- Intensification des rythmes
- Passage d'organisations traditionnelles à des logiques matricielles
- Industrialisation et standardisation des activités
- Responsabilité juridique et augmentation du nombre de recours
- Des changements et réorganisations pas toujours lisibles pour les acteurs, équipes parfois peu accompagnées dans les changements



# Les obligations de l'employeur

- Principes généraux de prévention - Code du travail Articles L4121-1 à L4121-5
- L'évaluation et la prévention des risques professionnels (Document unique) et y intégrer les RPS
- Accord interprofessionnel le stress au travail du 2 juillet 2008
- Plan d'urgence de prévention des risques psychosociaux – Ministère du travail octobre 2009 : obligation aux entreprises de plus de 1000 salariés de faire un accord social
- Réforme santé au travail de juillet 2011
- L'accord social des 3 fonctions publiques sur la prévention des risques psychosociaux
- Accord qualité de vie au travail (ANI 19/06/13)

## + 20/11/09 Accord social santé des 3 fonctions publiques

- Il rappelle les obligations de l'employeur en matière d'évaluation et de prévention des risques dans un document unique (cf. décret du 05/11/01) intégrant les risques psychosociaux,
- Il prévoit le recueil des bonnes pratiques auprès des employeurs publics afin de nourrir les futurs référentiels et outils,
- Il pose enfin le principe des dispositifs d'accompagnement des agents en cas d'atteinte à la santé.



# Quelques décisions de justice

- 22 février 2007: reconnaissance d'une tentative de suicide hors lieu et temps de travail comme un accident du travail - Cassa.on. 2e civ., 22 févr. 2007, no 05-13.771.
- Décision du 30 mars 2009 de reconnaissance d'un suicide comme maladie professionnel - Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale
- Arrêt du 5 mars 2008 : suspension d'un projet de réorganisation (Cassa.on chambre sociale, N° de pourvoi: 06-458883)

# + Risque psychosocial : définition

- Proposition - Collègue d'expertise du suivi des RPS:

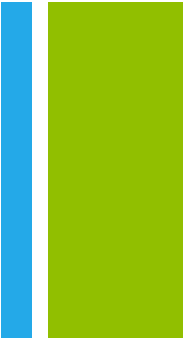
« Les RPS seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

- Des impacts à différents niveaux (individuel, entreprise, familial).





# L'approche psychosociale des situations de travail



C'est une approche par les conditions  
et l'environnement de travail:

Le rôle de l'employeur consiste à rechercher  
dans la situation de travail

les facteurs éventuels qui peuvent, un temps soit peu,  
contribuer à altérer, aggraver ou protéger  
l'état de santé des agents.

Il ne s'agit pas de rechercher les facteurs d'origine  
personnelle ou individuelle.



# Une causalité non spécifique

10

- L'existence du lien de causalité entre l'activité professionnelle et la santé psychosociale est aujourd'hui admise.
- En revanche, le lien entre la nature des situations à risque et la nature des atteintes à la santé est non spécifique. Chacun réagit plus ou moins selon des modalités variables.
- On retiendra que certaines situations augmentent la probabilité d'atteintes à la santé.



# Manifestations de sante

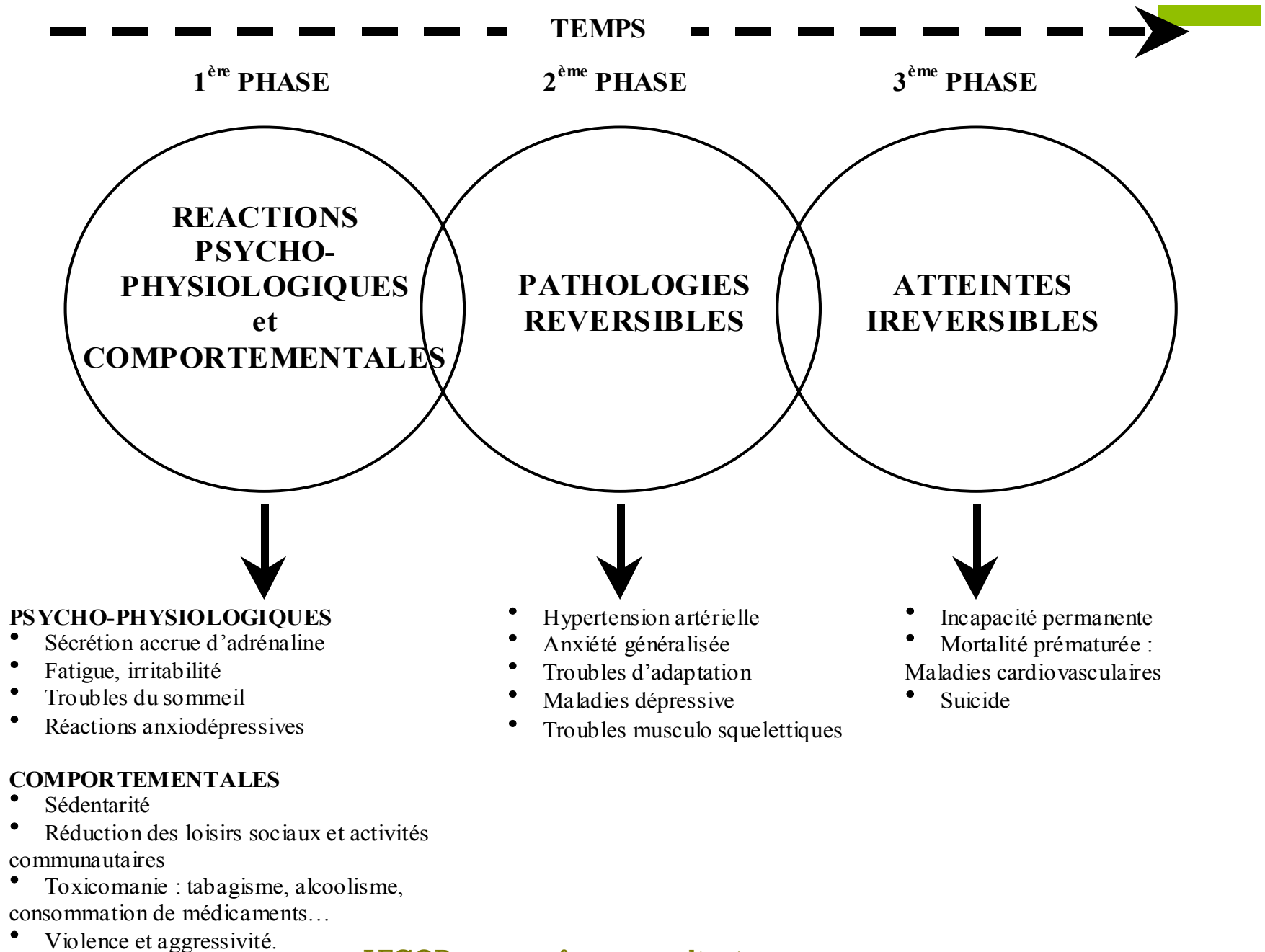
Distinguer les symptômes des  
causes



# Les 4 champs de symptôme

12

- La santé psychique et physique de l'individu
  - Stress et stress post-traumatique
  - Troubles anxieux et dépressifs
  - Addictions
- Tensions dans les collectifs
  - Conflits dans la relation à l'encadrement et dirigeants, violences internes
  - Tensions employeur/OS
  - Sentiment d'inéquité face aux efforts demandés
  - Harcèlement moral
- Dégradation de la performance et de la qualité de la prise en charge des patients/ usagers, risques de maltraitance institutionnelle
- Déséquilibre vie familiale, parentalité





# Le stress

- « Syndrome général d'adaptation » H. Seyles (1956)
- Réponse psychophysiologique non spécifique de l'organisme face à un danger, une agression, une pulsion, etc.
- 3 phases : une réaction d'alarme, une phase de résistance et une phase d'épuisement Mécanisme d'adaptation (Seyles)



# Le stress post-traumatique

15

- Trouble anxieux suite à un événement traumatisant sur le plan psychologique
  - Retours permanents des images de l'événement
  - Insomnie, irritabilité, violences...
  - Désadaptation sociale



# L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel ou burn out s'exprime par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress prolongé

- un épuisement physique, mental, émotionnel,
- un désintérêt profond pour le contenu du travail
- la dépréciation de ses propres résultats





# Les addictions

## ■ Définition (Sahler)

*« Comportements d'accoutumance et de dépendance, qui entraînent une compulsion à prendre une substance de façon continue ou périodique, pour en ressentir les effets psychiques et éviter l'inconfort de son manque. Les produits concernés sont le tabac, certaines drogues (cannabis, cocaïne, héroïne, ecstasy...), l'alcool, et les médicaments psychotropes (antidépresseurs, anxiolytiques...) »*

- On doit distinguer :
  - la consommation / l'addiction
  - la nature du produit licite / illicite
- Les modes de consommation se transforment : forte consommation de produits illicites hors et dans le temps de travail qui obligent à repenser les campagnes de prévention.



# La violence

18

Tout incident au cours duquel des personnes sont victimes de comportements abusifs, de menaces ou d'attaques dans des circonstances liées à leur travail et impliquant un risque explicite ou implicite pour leur sécurité, leur bien-être et leur santé.

La violence peut se manifester par des :

- agressions **physiques**,
- agressions **verbales**
- agressions **psychologiques** (incivilités, remarques désobligeantes continues... )

On distingue **violence externe** et **violence interne**.



# La violence interne

Le durcissement des relations est propice à l'émergence d'agressivité, voire de violence entre les personnes.

Elle peut induire des conflits parfois importants et des crises graves dans les relations de travail.

Elle peut aussi se manifester sous des formes plus individualisées, comme le stress, la souffrance, des tensions entre personnes pouvant aller jusqu'au harcèlement.

## Les facteurs de violence interne sont :

- Pression (objectifs, temps, contrôles...)
- Charges (sous ou sur)
- Manque de clarté, conflits de rôles, l'absence de régulation....



# Le harcèlement moral

20

Défini par le code du travail et le code pénal

*« le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits de la personne du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Son auteur : un employeur, un collègue de la victime, quelle que soit sa position hiérarchique,... »*

= Comportements individuels ou collectifs qui dégradent les relations au travail et dont les caractéristiques sont : la systématisation, la durée, la répétition

LOI n°2012-954 du 06/08/12 . Puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.



## Deux approches du harcèlement moral

21

1- Une relation dominant-dominé caractérisée par une agression, la personnalité particulière de l'agresseur et un environnement complice

Les pervers narcissiques établissent avec autrui des relations fondées sur les rapports de force, la méfiance et la manipulation.

2- Il faut rechercher les conditions de développement du harcèlement moral dans les transformations

de l'organisation et des conditions de travail, et comprendre comment elles rendent possibles ou limitent l'expression débridée des pulsions et des affects en leur donnant des espaces de plus grande liberté.



# Champs des causalités

Distinguer les symptômes des  
causes

# Les 6 champs de causalité

23

Domaines	Déterminants
L'activité	<p><b>La qualité du travail :</b> Possibilité de réaliser un travail « bien fait » un accompagnement de qualité, consentement éclairé des usagers, lien avec les familles</p> <p>La dissonance ou cohérence avec les valeurs éthiques</p>
	<p><b>La charge de travail.</b> Elle peut s'objectiver quantitativement. On peut parler d'envahissement professionnel quand elle déborde.</p> <p><b>La sous charge de travail, l'impossibilité de réaliser une activité</b></p>
	<p><b>La charge de travail émotionnelle.</b> Ne s'objective pas forcément par une amplification des heures de travail.</p> <p>Génère de l'inquiétude du fait de la difficulté du professionnel face à sa situation de travail.</p>
	<p><b>Le contrôle sur l'activité, les responsabilités :</b> Autonomie dans la réalisation, l'organisation de son travail la régulation de sa charge/ Absence ou perte de marges de manœuvres, travail sous automatisme, décalage entre responsabilités et autonomie décisionnelle/ absence de régulation</p>
	<p><b>L'adaptation des pratiques et compétences professionnelles aux situations de travail :</b> Mutation des activités et modes de prise en charge en cohérence avec les nouveaux besoins (alourdissement dépendance ou pathologies, situations sociales plus aigües...)</p>
Le lien et soutien social	<p><b>Soutien/isolement dans la réalisation de l'activité ou d'un collectif de travail :</b> postes isolés, transmissions, réseau métier et de partage sur les pratiques</p>
	<p><b>Le fonctionnement du collectif :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entraide/Défaillance des mécanismes d'entraide</li> <li>– Capacités au débat constructive /imitées ou inexistantes</li> <li>– Valeurs et croyances partagées.</li> </ul>

Le lien managérial	<p><b>Les marges de manœuvre du manager :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Management sur site/ à distance, disponibilité physique, encadrement hiérarchique ou fonctionnel,</li> <li>– possibilité de décider, possibilité d'intervention sur l'activité,</li> <li>– possibilité de faire remonter ses analyses et points de vue</li> <li>– Soutien par la ligne hiérarchique dans les décisions</li> </ul> <p><b>Le style managérial :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– le soutien de l'équipe : émotionnel ou instrumental</li> <li>– Les arbitrages et régulations sur les problèmes</li> <li>– la reconnaissance du travail accompli et de l'investissement,</li> <li>– l'équité.</li> </ul>
L'organisation	<p><b>Cohérence/Incohérence et contradictions dans l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La régulation/dérégulation des flux d'activités et l'empilement des tâches, voire objectifs contradictoires</li> <li>– Participation à des réunions multiples</li> <li>– Structuration des temps de travail/temps forts d'activité</li> <li>– Organisation spatiale, organisation des groupes et équipes</li> <li>– Gestion de la complexité des relations usagers/familles/institution</li> </ul> <p><b>Les articulations pluridisciplinaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordination de la prise en charge, entre les services et métiers et avec les partenaires</li> <li>– Transmission des informations</li> <li>– Lisibilité du processus de décision et suivi des décisions</li> </ul> <p><b>La conduite du changement, l'instabilité des organisations.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Accompagnement, rythme, lisibilité, participation, équité</li> <li>– Importance et nature des changements</li> </ul>



Le lien à l'emploi	<p><b>Le parcours professionnel et la rémunération</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Possibilité de mobilité et d'itinéraires, lisibilité des évolutions, égalité femme/ homme</li> <li>– La prévention de l'usure liée à la pénibilité ou à l'allongement du travail, seniors</li> <li>– Equilibre investissement reconnaissance statut, reconnaissance pénibilité</li> <li>– La gestion des contrats précaires : Intégration des nouveaux arrivants, traitement des fins de contrats...</li> </ul>
L'environnement du poste	<p><b>Environnement physique de travail :</b></p> <p>Ergonomie des matériels, outils, espaces de travail</p>
	<p><b>L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prie en compte des interférences du travail sur la vie personnelle/la subordination du travail aux confort individuels</li> <li>– La prise en compte des crises de la vie ou des changements de situation</li> <li>– Possibilité d'assurer les rôles sociaux externes et parentaux</li> </ul>
	<p><b>Conditions périphériques facilitant l'accès au travail</b></p> <p>Les temps de trajet, garde d'enfants, restauration, etc</p>



# Système de cotation des risques pour le volet RPS du DU

Vert	jaune	Orange	Rouge
Favorable à l'épanouissement de l'agent	Les difficultés sont de faible intensité ou passagères ou potentielles.	Les difficultés sont caractérisées. Elles peuvent s'objectiver par un ensemble de données et/ou de faits.	La situation de crise est installée. Elle altère la production : absentéisme, accidentologie, arrêt de travail, conflits, départs volontaires, etc.

# + Le lien entre risque psychosocial et bientraitance

- ❑ L'état des professionnels et des usagers sont interdépendants dans un système en boucle
- ❑ Dans 80% des cas de maltraitance recensés par les services de contrôle, on repère des dysfonctionnements organisationnels
- ❑ La bientraitance institutionnelle est un concept qui peut s'étendre à toutes les personnes vivant et agissant dans l'institution (patients, agents)



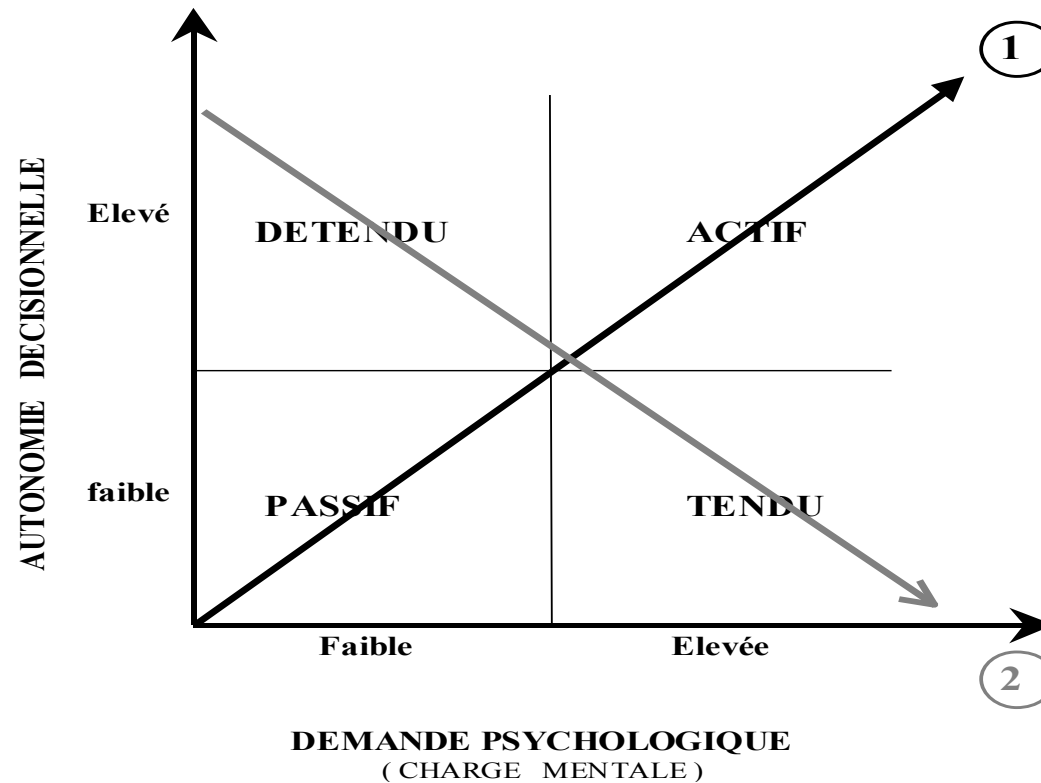
# Les facteurs protecteurs de santé/ facteurs de risques

- Tous les facteurs ne sont pas égaux.
- Les facteurs protecteurs ne se réduisent pas à la disparition ou à l'inverse des facteurs de risques.
- Deux facteurs protecteurs en particulier déterminent la santé ou peuvent modérer l'impact d'autres facteurs de risques.



## Le lien affectif à l'activité (Y. Clot, le travail à coeur, 2010)

- Se concrétise par la relation d'amour à son travail et l'engagement
- Suppose un sentiment de qualité du travail et d'achèvement de la tâche
- Suppose d'être reconnu, estimé par ses pairs, sa hiérarchie et/ou les usagers
- S'accompagne d'un épanouissement personnel lié à l'activité



- 1 Apprentissage actif, motivation à développer de nouveaux types de comportements.
- 2 Risque accru de tension psychologique et de maladies physiques



# Perspectives et mesures de prévention



# Les 3 niveaux de prévention

32

- **PRIMAIRE** Axe prioritaire posé par la loi. Il s'agit d'intervenir en amont en supprimant le risque ou en limitant l'exposition.
  - *Par exemple: modifier des postes de travail et recalibrer des charges, mettre en adéquation des temps de travail et des besoins, réorganiser des unités ou locaux...*
- **SECONDAIRE** Lorsque l'exposition au risque ne peut être évitée, on conçoit alors des parades pour atténuer l'impact sur la santé.
  - *Par exemple: soutien, relai des salariés en cas de prise en charge difficile, étayage des pratiques, professionnalisation, accompagnement dans les changements...*
- **TERTIAIRE** C'est la détection, le soutien et le traitement des situations individuelles ou collectives dégradées. Cela suppose un travail en réseau entre les différents acteurs.
  - *Cela peut donner lieux à la création en interne d'une cellule pluridisciplinaire de veille, un groupe de confiance.*



## + Piste individuelle

33

Détecter et prendre en charge les problématiques de souffrance individuelle. Coordination en réseau entre managers hiérarchiques, directeur et/ou responsable RH, médecin du travail, assistante sociale du personnel, services sociaux..., pour analyse et traitement des situations

- Reclassement ou adaptation du poste.
- Formation, accompagnement pour un repositionnement professionnel en interne ou en externe.
- Etayages externes spécialisés (psychologue, services sociaux, associations, etc.
- Dispositifs d'alerte, de veille : Numéro vert, groupe de confiance

**Registre de la prévention secondaire ou tertiaire**

## + Piste de la professionnalisation

34

Elle vise le développement des compétences, l'évolution des cœurs de métiers afin de s'adapter aux changements (évolutions législatives/règlementaire, d'assurer les compétences transférées et autres nouvelles missions, de s'adapter aux évolutions techniques) :

- Formations inter, formation action intra,
- Accompagnement des évolutions de service en mode projet,
- Processus d'intégration au poste et tutorat...

**Registre de la prévention primaire et secondaire**

# + Piste managériale

Soutenir les cadres de proximité dans les domaines :

- Faciliter la remontée formulation des problématiques: impossibilité d'agir, difficultés managériales ....
- Construire une dynamique d'équipe de cadres (échange, résolution de problèmes)
- Améliorer les processus de gouvernance et de pilotage (clarifier le processus de décision et effectuer les arbitrages)
- Réguler les conflits,
- Eviter les injonctions paradoxales
- Accompagner les changements et conduire le projet du service,
- Favoriser l'expression des collaborateurs sur les problèmes
- Soutenir matériellement et émotionnellement les agents et l'encadrement dans les situations de tension et crise

**Registre de la prévention primaire**



# Piste organisationnelle

36

Être à l'écoute des situations collectives de travail :  
problématiques métiers / services / fonction transverse.

Caractériser la situation, compléter les informations disponibles, évaluer le danger,  
faire des propositions.

Exemple :

- Redéfinition des attendus qualitatifs et des orientations en cohérence avec l'évolution des contraintes, recalibrage de postes de travail, clarification de tâches...
- Régulation des logiques matricielles (croisement entre demandes hiérarchiques et fonctionnelles), amélioration de la coordination entre services ou métiers, des systèmes d'informations, etc.
- Réorganisation d'activités, de locaux, aménagements ergonomiques, etc.

**Registre de la prévention primaire**

## + Accompagnement des changements

- ❑ Définir les garanties éthiques : quelles dispositions pour prendre en compte des efforts demandés, le dispositif d'information et de participation des personnes sur le changement en cours, etc.
- ❑ La prise en compte individuelle et l'accompagnement personnes dont les postes sont directement impactés par un changement
- ❑ Etude d'impact du changement sur les 6 domaines de la QVT (cf. référentiel): associer collectivement les équipes à l'analyse et à l'élaboration des solutions concrètes
- ❑ Le dialogue social avec les instances représentatives du personnel: parler le changement dans les instances et les associer à la construction du dispositif d'accompagnement, de suivi et bilan

Registre de la prévention primaire et secondaire



## Piste périphérique au travail

- ❑ Améliorer la vie au travail grâce à la mise en œuvre de services périphériques au travail, facilitant l'accès au travail :
- ❑ Salle de gym, de repos, salle de jeux, services de conciergerie, garde d'enfants, transport, etc.

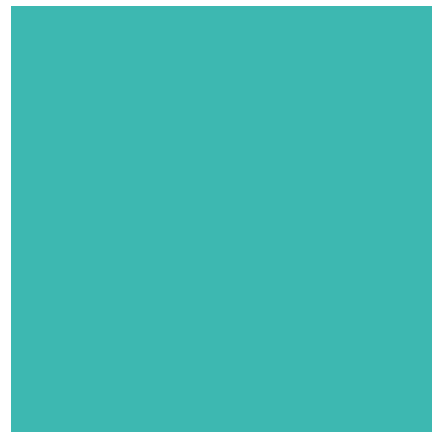
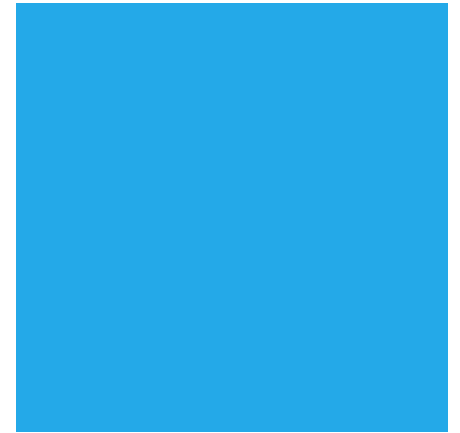
## Campagnes ciblées

Identifier les sujets transverses et bâtir des plans de prévention:

- nouvelles addictions,
- apparition des situations d'envahissement professionnel,
- etc.



Les différentes  
démarches  
possibles  
en prévention  
des RPS





# La situation de l'institution

40

1. L'institution est déjà engagée dans une démarche de prévention des risques, le débat est constructif, des mesures de prévention sont en cours.
2. Le dialogue social est possible, plutôt constructif, aucun travail n' a encore été effectué sur les risques professionnels ou certains acteurs sont sensibilisés sur le sujet mais ils sont isolés et démunis pour agir
3. Le dialogue social est tendu, voire, l' organisation est en crise. Les acteurs ne conçoivent pas de mettre en débat ce sujet sensible compte tenu du climat.



# + Les types de démarches mises en œuvre

41

- Démarche interne type « document unique »
- Démarche interne «Diagnostic rapide ciblé» et plan d'action
- Diagnostic et préconisations externes
- Etude d'impact en amont d'un changement

## Qui évalue le risque ?

- Le « dire » d'expert
- Le collectif représentatif et légitime ou la notion d'acceptabilité sociale