



Cet outil est issu de l'action de professionnalisation « Prévention des risques professionnels » organisée par Inser'Eco93, en partenariat avec la Direccte Île-de-France, conçue et animée par la Fédération des entreprises d'insertion, enrichie par Inser'Eco93, à destination des salarié·e·s permanent·e·s des SIAE de Seine-Saint-Denis. *Date d'actualisation : janvier 2021.*

Outil d'aide pour définir les actions destinées à prévenir les risques professionnels liés aux

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Attention ! Ce mémo n'est donné qu'à titre d'exemples et ne dispense pas les responsables de la prévention des risques professionnels de s'informer sur les réglementations en cours, et de procéder à une évaluation des risques professionnels spécifique à leur structure, ses conditions de travail et celle de ses collaborateur·rice·s.

Important ! La prévention des risques psychosociaux est réglementée par le Code du travail : **les obligations de l'employeur** par les articles L4121-1 à L4121-5, **le harcèlement** par les articles L1151-1 à L1155-2.

Exemples de contextes à risques

Secteurs d'activités concernés : tous

Intensité et temps de travail

- surcharge de travail
- rythmes de travail élevés et/ou difficultés de faire des pauses
- nombreuses heures supplémentaires
- rappels pendant les congés
- longues journées de travail
- horaires de travail atypiques ou horaires de travail décalés
- imprévisibilité des horaires de travail
- difficulté de concilier vie professionnelle et privée
- instructions contradictoires
- exigence de polyvalence peu maîtrisée

- objectifs irréalistes ou flous
- etc.

Exigences émotionnelles

- exigence de devoir sourire ou d'être de bonne humeur
- tensions avec les publics ou clients
- contact avec la souffrance ou la détresse humaine
- exigence de devoir cacher ses émotions
- etc.

Manque d'autonomie

- faibles marges de manœuvres pour faire son travail
- rythmes de travail imposés
- difficultés pour développer ses compétences
- impossibilité de participer aux décisions
- etc.

Rapports sociaux au travail dégradés

- relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie
- aucune perspective de carrière
- climat d'agression verbale, d'humiliation ou de harcèlement moral
- non reconnaissance du travail fourni et/ou déséquilibre entre efforts fournis et récompenses
- non assistance en cas de problèmes
- injustice dans la distribution des ressources et des avantages au regard des efforts accomplis et en comparaison avec les autres collègues
- inexistence ou mauvaise évaluation du travail

Travail isolé

- manque d'attention portée au bien-être des collaborateur·rice·s
- etc.

Conflits de valeurs

- impossibilité de pouvoir être fier·e de son travail
- impossibilité de faire un travail de qualité
- etc.

Insécurité de la situation de travail

- peur de perdre son emploi
- non maintien du niveau de salaire
- contrat de travail précaire
- soumission à des restructurations ou des changements organisationnels
- incertitude sur l'avenir de son métier
- incertitude sur les tâches à réaliser

- crainte des aléas et des situations imprévues
- etc.

Nouvelles technologies

- surcharge mentale liée à une exigence d'attention soutenue et à la nécessité d'être connectés en permanence à des écrans et à des systèmes de communication favorisés par le développement d'une culture de l'urgence et de l'instantanéité de la réponse
- perte d'autonomie facilitée par une prescription et une détermination stricte de l'activité et permise par une surveillance accrue des travailleur·se·s
- isolement et brouillage entre vie privée et vie professionnelle
- etc.



Exemples de conséquences possibles

Les risques psychosociaux peuvent atteindre la santé tant mentale que physique :

- troubles musculo-squelettiques • maladies psychosomatiques • insomnie • maladies cardiovasculaires • accidents de travail • etc.

Elles peuvent également générer des dysfonctionnements affectant la performance des entreprises :

- absentéisme • présentéisme • mauvaise qualité du travail • difficultés avec la clientèle • tensions • etc.



Mettre en œuvre des dispositifs de contrôle et de maintenance

- Inscrire la **régulation de la charge de travail** dans les pratiques de gestion usuelles (réunion d'équipe, entretien annuel, etc.).
- évaluer régulièrement la **charge de travail**, l'objectiver, préciser ses composantes (charge prescrite, réelle et subjective).
- etc.

Aménager l'environnement de travail

- **Concevoir les espaces de travail** de manière concertée.
- S'assurer de la **compatibilité de l'organisation et de l'équipement avec les besoins de l'activité** (collaboration, espace de rangement, etc.).
- etc.

Modifier l'organisation du travail

- Définir clairement les **rôles et les responsabilités de chacun-e dans le collectif**.
- **Diminuer les contraintes ressenties par les salarié-e-s** en traitant les dysfonctionnements à la source : corrections des défauts, meilleure répartition de la charge de travail, retours réflexifs sur les pannes et les problèmes de qualité.
- Veiller à une **répartition claire des tâches et équilibrée** entre les personnes en termes de charge de travail.
- Veiller à ce que, pour chaque types d'**aléas** connus (défaut dans l'approvisionnement, rupture de stock, panne d'une machine, absence de personnes, commandes exceptionnelles, etc.) des palliatifs soient prévus. Établir une procédure pour les situations imprévues et former les collaborateurs à ces procédures.
- **Accroître les ressources dont les collaborateur-ric-e-s disposent pour faire face aux problèmes vécus** : soutien aux pratiques de coopération, adaptation des cadences et des rythmes, développement de la formation professionnelle.
- **Améliorer les régulations** : espaces de dialogue sur le travail, marges de manœuvre dévolues au management de proximité pour traiter les difficultés, capacité de résoudre localement les problèmes, etc.
- **Organiser le travail pour le rendre stimulant**. Donner au personnel l'opportunité d'utiliser ses compétences.

- Au besoin, envisager des actions permettant de prendre en charge des **personnes en situation de souffrance** : cellule d'écoute et de veille, dispositifs d'alerte, processus d'appui en cas de violence avec les usagers, etc.
- **Associer les salarié-e-s** à la conception des espaces de travail, aux projets d'adaptation et d'évolution de processus de travail, à la conduite du changement et ceci en amont des évolutions proposées, etc.
- Revoir les **process inadaptés** et les **sources de dysfonctionnements**.
- Développer les **collectifs de travail** : répartir équitablement les tâches et les responsabilités, soutenir les échanges entre pairs et avec le management, s'assurer d'un esprit d'entraide et de coopération.
- Soutenir l'**autonomie** des collaborateur-ric-e-s : développer des marges de manœuvre et une latitude de décision dans le travail quotidien, favoriser les échanges pour enrichir les pratiques professionnelles, etc.
- Optimiser le **management** : permettre aux manager-se-s de réguler et d'animer les équipes de travail, s'assurer qu'ils ou elles disposent de moyens suffisants et d'une latitude d'action suffisante pour régler les problèmes vécus dans les collectifs, etc.
- Mettre en œuvre une pratique de **reconnaissance** : prendre en compte le travail réalisé (présence active, qualité des compétences engagées, etc.), les résultats produits (qualité des produits, délais, etc.) mais aussi les efforts requis, favoriser une reconnaissance salariale et une justice organisationnelle dans les modes de rétributions, etc. Améliorer la communication interne. Réduire les incertitudes. Favoriser les échanges et le dialogue social entre tous les acteur-ric-e-s de l'entreprise, etc.
- Veiller à l'**équilibre des temps de travail et des temps sociaux** : développer une politique de conciliation des temps en précisant les modalités de la déconnexion (week-end, soirée, usages du mail, etc.), favoriser l'adaptation des règles aux usages et aux contraintes vécues par les personnes, etc.
- Dans le cadre d'une **conduite du changement**, communiquer régulièrement sur l'état d'avancement des changements, limiter le nombre d'actions à celles qui pourront sûrement être menées à bout, prévoir des actions dont la mise en œuvre sera rapide avec un impact significatif et des actions à plus long terme sur lesquelles l'entreprise sera amenée à travailler dans la durée, favoriser les actions pour lesquelles l'échelon de décision est local afin de conditionner la réussite des proposi-

tions, assurer la transversalité des efforts et de la mobilisation d'acteur-ric-e-s au-delà d'un service ou d'un secteur concerné, être attentif à apporter des réponses aux problèmes concrets manifestés au cours du diagnostic pour ne pas susciter la déception des personnes mobilisées, désigner une instance (CSE, groupe de travail...) garante de la mise en œuvre du plan d'action ou de son adaptation, etc.

• etc.

Adapter les instructions données aux collaborateur-ric-e-s

- **Aux manager-se-s** : votre rôle d'arbitre concernant les événements et tensions (retards, erreurs, désaccords, etc.) est important pour le **climat social** de l'entreprise, pour prévenir les sentiments d'injustice, et de flou dans l'application des règles, soyez à l'écoute et favorisez la recherche de solutions en créant, animant et régulant des échanges collectifs, ainsi qu'entre manager-se et salarié-e, veillez à donner à chacun-e les moyens de faire son travail (soutien matériel, organisationnel, informationnel), donnez aux salarié-e-s des retours positifs ou négatifs sur leur travail, prenez en compte un engagement parfois intense par un soutien émotionnel, enfin faites remonter des informations concernant des situations critiques à partir de signaux faibles (tensions, conflits, absentéisme, etc.) souvent précurseurs des risques psychosociaux, etc.
- A tou-te-s : informez l'encadrement d'éventuels **dysfonctionnements et/ou dégradation des conditions de travail**

Former et entraîner les collaborateur-ric-e-s

- sur les **risques psychosociaux**.
- sur la **gestion de situations difficiles**.
- dans l'objectif de leur permettre de **développer leur parcours professionnel** et un horizon dans lequel ils et elles puissent se projeter.
- en privilégiant les **formations qualifiantes** aux simples adaptations au poste de travail.
- à l'**animation d'espaces de discussion**.
- etc.

Actions spécifiques pour certains publics

- Redéfinir et préciser le rôle des **manager-se-s de proximité** : donner des marges de manœuvre claires afin qu'il

ou elle puisse prendre des décisions au plus près du terrain, veiller à donner la possibilité de faire remonter à la direction les difficultés rencontrées, etc.

• **Apprenti·e·s, intérimaires, collaborateur·rice·s en changement de poste** : mettre en place des dispositifs destinés à réduire le stress de l'inconnu (forma-

tion adéquate et effective, mise à disposition d'un livret d'accueil, fiches de poste décrivant les tâches à réaliser quotidiennement, etc.).

Exemples de points de vigilance et d'action de préventions spécifiques à certains secteurs d'activité

Attention ! Les exemples ci-dessous complètent les actions de préventions valables pour tous les secteurs d'activité proposés précédemment. Ils attirent l'attention sur des spécificités liées à certains secteurs d'activité et ne sont donnés qu'à titre d'exemple. Au responsable de la prévention des risques professionnels de les compléter en fonction des réalités de terrain de son entreprise.



Collecte, ramassage et traitement de déchets et d'objets à réemployer ou à revaloriser

Exemples de dispositifs et d'activités à risques :

- **Manque d'autonomie** : travail en flux tendu, etc.
- **Insécurité de la situation de travail** : travail difficilement planifiable.



Restauration

Exemples de dispositifs et d'activités à risques :

- **Intensité et temps de travail** : les contraintes temporelles liées aux heures du début et de sortie du service.
- **Insécurité de la situation de travail** : situations imprévues, etc.

Exemples d'actions de prévention :

Modifier l'organisation du travail

- Veiller à ce que les tâches à accomplir **avant chaque butée temporelle** soient identifiées, décrites et attribuées aux personnes.
- Veiller à établir des **procédures spécifiques aux situations imprévues** : défaut d'approvisionnement, rupture de stock, panne d'une machine, absence de personnes, repas supplémentaire non prévus, changement de menu, commandes exceptionnelles, etc.

Former et entraîner les collaborateur·rice·s

- aux **procédures spécifiques aux situations imprévues**



Services à domicile

Exemples de dispositifs et d'activités à risques :

- **Travail isolé**
- **Rapports sociaux au travail dégradés** : mauvaises relations avec les bénéficiaires, manque de considération, agressions physiques ou verbales, etc.
- **Insécurité de la situation de travail** : situations imprévues, etc.

Exemples d'actions de prévention :

Modifier l'organisation du travail

- Veiller à l'adéquation entre les **compétences de l'intervenant·e·s** et l'activité exercée.
- Évaluer l'**autonomie physique et psychique de la personne aidée**.
- Soutenir les **collaborateur·rice·s isolé·e·s** : entretenir un contact permanent avec l'encadrant·e pendant la mission, favoriser les réunions d'échanges avec le ou la collaborateur·rice pour identifier les problèmes et discuter des solutions avant qu'il ne soit trop tard, mettre en place des procédures de remontée d'informations, prévoir des procédures d'appels téléphoniques pour les situations d'urgence, définir clairement les tâches confiées, les limites du rôle et des responsabilités de chaque intervenant·e et l'en informer.



Transport et logistique

Exemples de dispositifs et d'activités à risques :

- **Intensité et temps de travail** : exigences de productivité, augmentation des pressions (réduction des erreurs, des casses, des délais, des manquants et des niveaux de stock), crainte d'er-

reurs dans la préparation des commandes, impératifs de rendement, cadences rapides, travail dans l'urgence, travail posté et de nuit, flexibilité d'horaires, etc.

• **Nouvelles technologies** : intensification de la charge mentale due aux nouvelles technologies informatiques, travail effectué à flux tendu, etc.

• **Travail isolé**

• **Manque d'autonomie**

• **« Voice picking »** : augmentation du rythme de travail, absence de communication avec son entourage, accroissement du stress du préparateur, diminution des interactions avec les autres membres de l'équipe, sensation d'une apparente appauvrissement des missions, absence de visibilité globale sur la préparation de ses commandes, etc.

Exemples d'actions de prévention :

Modifier l'organisation du travail

- Augmenter la **fréquences des pauses**.
- Favoriser la **polyvalence** pour faire alterner les tâches.

Pour aller plus loin

Site Internet :

- www.anact.fr/themes/risques-psycho-sociaux

Documents

- **« 10 questions sur la prévention des risques psychosociaux »** publié en 2019 par l'Anact, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- **Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU** publié en 2013 par l'Inrs, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- **Outil Faire le point RPS** publié et mis à jour en 2020 par l'Inrs, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.