



# Les essentiels des Risques PsychoSociaux (RPS)

## ■ Fiche n°1 - Définitions



*Les risques psychosociaux regroupent plusieurs risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et psychique des salariés et peuvent altérer la performance de l'organisation du travail.*

Les RPS, sont définis par le Ministère du Travail comme étant à l'interface de l'individu (le « psycho ») et de sa situation de travail (le « social »).

Ils correspondent à des situations de travail où sont présents :

- Du stress lié au travail
- Des violences internes
- Des violences externes

Ils se traduisent par un mal-être et une souffrance mentale et physique.



## ► 3 types de troubles des RPS

### ● Le stress lié au travail

*Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, il s'agit du :*

« déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement, en vue de s'y adapter.

### ● Les violences internes

- Conflits extrêmes
- Harcèlement moral et sexuel (pyramidal et/ou transversal)

### ● Les violences externes

- Incivilités
- Insultes
- Menaces
- Agressions par des personnes extérieures à l'organisation (clients, patients...)



# Les essentiels des Risques PsychoSociaux (RPS)

## ■ Fiche n°1 bis - Le harcèlement moral



*Le harcèlement est un terme juridique : « aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » (code du travail : art L.1125-1).*

*Les éléments constitutifs du harcèlement moral sont les suivants :*

- Des agissements répétés
- Une dégradation des conditions de travail
- Une atteinte aux droits, à la dignité, à la santé physique ou mentale ou à l'avenir professionnel

## Les formes de harcèlement moral

### ► **Harcèlement individuel**

Il est pratiqué par une personnalité obsessionnelle (ou perverse narcissique) dans un but purement gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir.

Il peut être ascendant, horizontal ou descendant.

### ► **Harcèlement stratégique**

Il vise la reddition émotionnelle du sujet dont on veut se débarrasser pour éviter un licenciement.

### ► **Harcèlement institutionnel**

Il s'agit d'une stratégie de gestion du personnel visant à neutraliser les mobilisations collectives en instituant une relation dominant/soumis.

### ► **Harcèlement transversal**

C'est le moyen pour une équipe de ne pas se poser la question de l'organisation du travail en reportant la souffrance collective, sur un bouc émissaire.

# Savoir reconnaître les différentes techniques d'harcèlement moral

## La technique relationnelle

Elle correspond à :

- Une relation de pouvoir
- Le tutoiement sans réciprocité
- Le fait de couper la parole
- Un niveau verbal élevé
- Une disparition des codes sociaux
- La critique systématique du travail, du physique
- Des injures
- Des regards méprisants
- Une bousculade...

## L'isolement

Il correspond à la séparation du salarié de son collectif par :

- Des changements d'horaires
- L'omission d'informations, l'exclusion d'une réunion...
- L'injonction faite aux autres salariés de ne pas communiquer avec la personne....

## La technique punitive

Elle correspond à :

- Un avertissement monté de toute pièce
- Des heures supplémentaires non payées
- Des indemnités d'arrêt de travail non payées
- Des vacances non accordées au dernier moment
- Des notes de service systématiques
- Un courrier en recommandé avec accusé de réception

## La persécution

Elle correspond à :

- La surveillance
- Le contrôle des communications téléphoniques, mails...
- La vérification du poste de travail, de la durée des pauses, des absences.
- L'obligation de laisser la porte ouverte
- L'enregistrement de conversations, des échanges...

## L'attaque du geste du travail

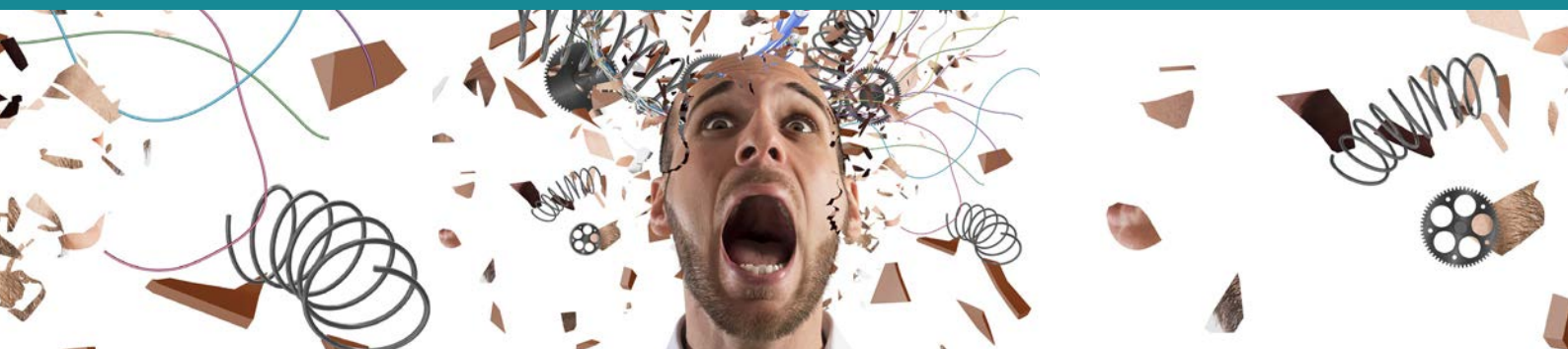
Elle correspond à :

- Des injonctions paradoxales : refaire des tâches, corriger des erreurs inexistantes...
- Mises en scène : faire disparaître de la fiche de poste des tâches ou des responsabilités
- Fixer des objectifs irréalistes ou irréalisables afin d'obtenir un épuisement professionnel (reddition émotionnelle par hyperactivité).
- Priver la personne de moyens de travailler (bureau ou ordinateur)



# Les essentiels des Risques PsychoSociaux (RPS)

## ■ Fiche n°2 - Les conséquences des troubles psychosociaux



*Le stress ou les violences (interne ou externe à l'entreprise) peuvent nuire à la santé de chacun des membres de l'entreprise et altérer le bon fonctionnement de celle-ci.*

## Les conséquences

### ● Sur la santé physique et mentale des salariés

- Les troubles du sommeil / l'insomnie
- Les maux de tête, la fatigue
- L'anxiété
- L'irritabilité
- Des comportements addictifs (tabac, drogues, alcool, médicaments...)
- Les palpitations cardiaques
- Les troubles musculo-squelettiques
- La dépression... pouvant aller jusqu'au suicide
- Le burn-out : l'épuisement professionnel conduisant à un effondrement physique, intellectuel et émotionnel

### ● Pour l'entreprise

- L'absentéisme
- La désorganisation liée à l'absence
- Le turn-over
- La mauvaise ambiance
- Les maladies professionnelles (troubles anxieux...)
- Les conséquences économiques et juridiques (ex : faute inexcusable de l'employeur...)
- ...

**Repérer les signaux d'alerte avant qu'ils ne deviennent des signaux d'alarme.  
Ces signaux sont des opportunités pour étudier les situations de travail.**



# Les essentiels des Risques PsychoSociaux (RPS)

## ■ Fiche n°3 - Les 6 catégories de facteurs de risques



Selon rapport GOLLAC de 2011

### L'intensité et le temps de travail

L'intensité du travail engendre des exigences psychologiques qui entraînent un déséquilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

#### ● L'intensité du travail peut être caractérisée par :

- Le rythme, la cadence demandée
- La présence d'objectifs inexistantes, irréalistes, flous...
- L'exigence de polyvalence, d'interruptions fréquentes dans les tâches
- Les instructions paradoxales, contradictoires
- La durée de travail importante, les horaires postés, disponibilités, les changements de planning intempestifs, difficulté à concilier planning professionnel et vie personnelle...
- Mais aussi le manque de travail, l'ennui...

L'engagement personnel est alors un enjeu crucial, il correspond à la capacité à donner du sens à son travail et aux capacités d'adaptation.

Il est propre à chacun, mais la reconnaissance que l'on obtient de son engagement personnel n'est pas proportionnel à l'effort investi.

Deux cas de figure :

#### ❶ Transformation de la souffrance en plaisir

Cela est possible lorsque l'on obtient de la reconnaissance de ses pairs, de sa hiérarchie, des clients...

#### ❷ Transformation de la souffrance en :

##### • Système défensif

On accuse les autres collègues, le service, la direction... de la faute

##### • Système de violence contre soi

Engagement excessif > Épuisement > Dépression > Tentative de suicide > Suicide



# Les exigences émotionnelles

*L'intensité du travail engendre des exigences psychologiques qui entraînent un déséquilibre entre la vie personnelle et professionnelle.*

## ● Cela correspond au :

- Devoir de cacher ses émotions,
- Répondre aux exigences des clients
- Relations tendues avec le public
- Exigences de représentation : sourire, attitude positive au contact des clients...

## Le manque d'autonomie ou de marge de manœuvre



*Etre acteur de son travail, participer aux décisions, s'auto-organiser, utiliser et développer ses compétences diminuent le risque de RPS.*

Le terme **Brain Strain** correspond au déséquilibre entre de fortes exigences et un manque d'autonomie dans le travail.

## La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail

### ● Cela correspond au :

- Manque de relations, d'entraide, de soutien avec les collègues ou par la hiérarchie
- Manque de reconnaissance dans le travail
- Perspectives de carrière impossibles
- Violences internes ou externes, verbales, physiques, sexuelles ou psychologiques, harcèlement

La justice organisationnelle permet l'équité dans la distribution des ressources et des avantages au regard des efforts accomplis. L'équité doit se retrouver dans ce que reçoivent les salariés occupant un poste similaire, mais aussi dans ce qu'ils donnent.

Les rapports sociaux au travail prennent en compte la reconnaissance de son engagement par ses pairs, par sa hiérarchie ou par ses clients...

Le harcèlement moral est à prévenir dans les rapports sociaux au sein des entreprises.

## Le conflit de valeurs, l'éthique professionnelle

Le conflit de valeurs existe lorsqu'il y a une distorsion entre ce qui est exigé au travail et les valeurs personnelles, sociales et professionnelles du salarié.

## L'insécurité de la situation de travail, la précarité

### ● Cela correspond à toutes situations :

- D'insécurité socio-économique
- De changements de tâches
- De modifications des conditions de travail



# Les essentiels des Risques PsychoSociaux (RPS)

## ■ Fiche n°4 - Les outils de communication sur le travail



*Dans les entreprises, nous constatons une insuffisance de discussion sur le travail souvent en lien avec l'évolution actuelle du travail et des organisations (ex : la mise en place du télétravail...).*

*Les problématiques et les incompréhensions surviennent régulièrement du fait de l'incohérence entre le travail que l'on nous demande de faire et la réalité pour le faire.*

**Travail prescrit  $\neq$  Travail réel**

**Pouvoir parler et débattre sur son travail réel est important et nécessaire.**

## Avec qui communiquer du travail ?

Entre collègues et avec l'encadrement.

## Pourquoi communiquer sur le travail ?

Dans un objectif de réguler le travail, d'analyser les dysfonctionnements et pouvoir ainsi apporter des pistes d'amélioration collective.

## Comment communiquer sur le travail ?

- Etre à l'écoute des problématiques
- Favoriser les temps de pause informels (lieu d'échanges importants)
- Développer les échanges de pratiques entre pairs
- Créer des espaces de discussions centrés sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc.
  - Cadre et règles co-construites avec les parties prenantes (Direction, Instances Représentatives du Personnel)

# Les outils pour aider à parler du travail



L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) ou ARACT au niveau régional) a développé des outils

- Kit EDD : « mettre en place des espaces de discussions »
- Jeu sur les conditions de travail ou Kit « échanger pour agir sur le travail »
- Analyse du travail par méthode C2R (Contraintes, Ressources, Régulation)  
lien aract : [www.anact.fr/file/c2r-le-modele-danalyse-des-risques-psychosociaux-rps-du-reseau-anact-aract](http://www.anact.fr/file/c2r-le-modele-danalyse-des-risques-psychosociaux-rps-du-reseau-anact-aract)
- Méthode Situation / problème
- Méthode de diagnostic photo (utilisation de la photo comme support de langage.  
Mettre le salarié dans une posture de photographe permet de l'aider à prendre du recul sur son activité)

**Vous pouvez demander l'aide d'un intervenant extérieur pour animer les échanges, analyser et co-construire les solutions.**







# Les essentiels des Risques PsychoSociaux (RPS)

## ■ Fiche n°6 - La gestion de crise



### ● Les règles de base :

- Transparence
- Loyauté
- Discrétion
- Confidentialité
- Le plus tôt c'est le mieux

### ● À éviter :

- Fuir
- Prendre parti  
(il faut rester factuel)
- Riposter sans négocier

## La gradation des crises

### ● Le désaccord

= **différence de point de vue**  
On peut alors explorer les solutions ensemble.

### ● La tension

= **les émotions commencent à se manifester : colère, peur, tristesse...**  
Il faut alors créer un espace d'expression et de dialogue, éventuellement avec une médiation.

### ● Le conflit

= **oppositions et difficultés de communication**  
Il est alors impératif de mobiliser un tiers.



# Les étapes de la résolution de conflit

Rencontres individuelles

Rencontres entre  
les parties prenantes

*La plus importante :*  
Suivi des engagements pris

## Les étapes pour amener à la discussion

- Positionner les protagonistes de façon positive
- Se positionner soi-même
- Exprimer de façon factuelle les difficultés, la problématique
- Commencer à ouvrir la discussion
- Ouvrir l'échange en demandant aux protagonistes leur point de vue sur le sujet et les solutions envisageables





# Les essentiels des Risques PsychoSociaux (RPS)

## ■ Fiche n°7 - La démarche de prévention

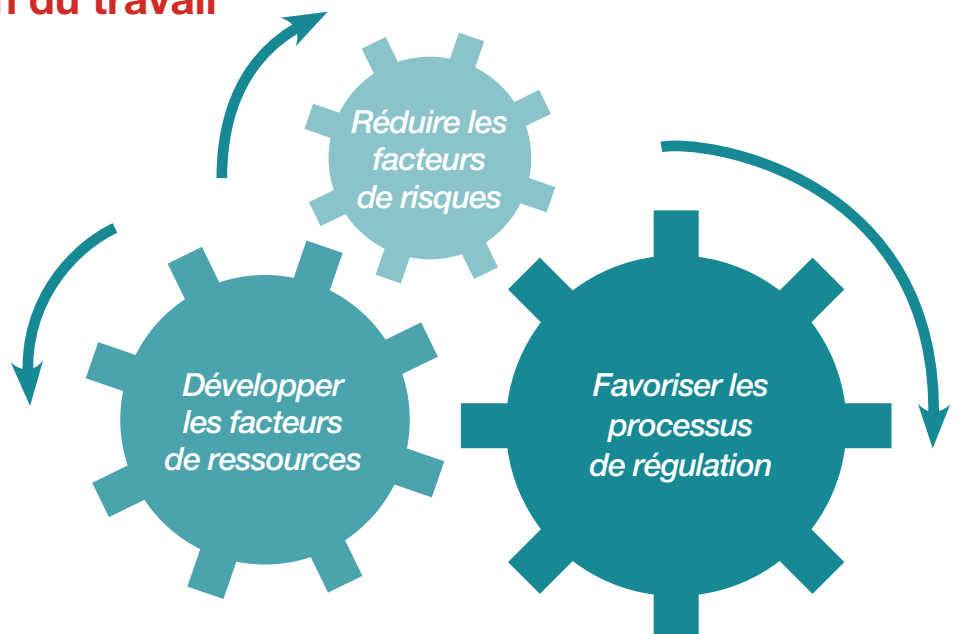


La démarche de prévention des risques psycho-sociaux repose sur 3 axes :



### ► Agir sur l'organisation du travail

**Démarche de prévention globale, collaborative et pluridisciplinaire**  
(employeur, représentants, salariés...)



La démarche de prévention peut se résumer à ces 4 grandes étapes :

*Prérequis indispensables : S'assurer de l'engagement de la direction et de l'implication du Comité Social et Economique (CSE), et respecter de la parole*

Préparer

Recueillir les indicateurs (ex : absentéisme, turnover, accidents...)

= **Pré-diagnostic**

Évaluer

Analyser le travail (entretiens individuels ou collectifs, questionnaires, consultant extérieur...)

= **Diagnostic**

Agir

Élaborer un plan d'actions

Mise en oeuvre des actions

Mesures concrètes

Réévaluer  
les  
facteurs  
de risque

Organiser le suivi des indicateurs

**Mettre à jour le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)**

