

RESSOURCES HUMAINES

Élodie MONTREUIL

# PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Des outils pour agir sur la qualité de vie au travail  
et préserver la santé en milieu professionnel

3<sup>e</sup> édition

DUNOD

## Couverture : Hokus Pokus

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-075869-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre 1 ■ Comprendre les RPS et lancer une démarche de prévention</b>	7
Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?	8
Conséquences et enjeux des risques psychosociaux	15
Qualité de vie au travail (QVT) : appréhender la notion et articuler la démarche à celle de la prévention des RPS	25
Comprendre les risques psychosociaux autour de la notion d'« équilibre »	29
Le processus général de prévention	40
Les préalables au lancement de la démarche	41
<b>Chapitre 2 ■ Évaluer les risques psychosociaux</b>	49
La mise en place du comité de pilotage	50
L'élaboration d'une communication interne auprès des salariés	54
La cartographie des risques psychosociaux	55
Le diagnostic par groupes de travail	87
Le partage des résultats du diagnostic	94

<b>Chapitre 3 ■ Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention</b>	97
Comment déterminer les leviers d'action ?	98
Agir sur les principaux facteurs de risques psychosociaux	105
Actualiser le document unique et formaliser le plan de prévention	167
<b>Chapitre 4 ■ Mettre en place un système de veille</b>	177
L'état d'avancement et l'évaluation du plan d'action	178
L'élaboration d'une grille d'indicateurs d'alerte	182
La mobilisation des salariés pour le repérage des situations critiques	190
Interroger les salariés pour mesurer la satisfaction et l'efficacité des mesures de prévention	194
<b>Chapitre 5 ■ Agir dans le cas de situations dégradées</b>	199
Connaître les limites de sa fonction	200
Traiter les situations de souffrance individuelle	203
L'importance du processus de retour à l'emploi	228
Les suicides au travail	232
<b>Conclusion</b>	241
<b>Liste des abréviations et sigles utilisés</b>	244
<b>Bibliographie et autres ressources documentaires</b>	245
<b>Index</b>	251

# Introduction



*« On arrête tout et on réfléchit »  
« On nous dit : Le bonheur c'est le progrès, faites  
un pas en avant. Et c'est le progrès... mais ce n'est jamais  
le bonheur. Alors si on faisait un pas de côté !  
Si on essayait autre chose ! Si on faisait un pas de côté,  
on verrait ce qu'on ne voit jamais. »*

(Dialogue issu du film *L'An 01* de Jacques Doillon)

**D**epuis une quinzaine d'années, les missions de conseil conduites par les professionnels sur les risques psychosociaux (RPS) ont permis de constater combien l'absence d'une politique de prévention pouvait générer des dégâts au sein des entreprises<sup>1</sup>. En raison de leurs conséquences sur la santé des salariés et le fonctionnement des établissements, ces risques professionnels constituent un danger majeur pesant sur la performance et le climat social.

Au cœur de l'actualité médiatique (révélation de nombreux cas de suicides en lien présumé avec le travail, reportages, ouvrages sur le sujet), les risques psychosociaux sont désormais une réalité reconnue dans le monde du travail.

Cette diffusion des savoirs n'a toutefois pas été sans contre-effets.

D'une situation de « quasi-déni » de l'impact que pouvaient avoir les conditions de travail sur la santé mentale des salariés, nous en sommes

---

<sup>1</sup> Afin de faciliter la lecture, nous utilisons le terme « entreprise » pour désigner l'entité de travail. Les faits exposés sont toutefois applicables à tous les établissements privés comme publics (administration, association, etc.).

arrivés à un stade où tous les changements, toutes les situations de conflit, tous les malaises sur le lieu de travail, etc. sont directement associés à la thématique des RPS.

Sans remettre en cause les effets pathogènes que peut avoir le travail sur la santé des salariés, il convient d'être vigilant quant aux effets de cette « désinformation », risquant à terme de freiner l'engagement des acteurs du milieu professionnel en matière de prévention.

### ***Quelles sont les actions de prévention mises en œuvre ?***

Plus de neuf ans après la signature de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail (2008) et le plan d'urgence initié par le ministère du Travail, qu'en est-il des actions mises en œuvre au sein des entreprises françaises ? Se révèlent-elles efficaces pour prévenir les risques psychosociaux dans un contexte particulièrement impacté par la crise économique et la financiarisation de l'économie ?

Dans la majorité des entreprises sollicitant l'intervention d'experts, les actions de prévention mises en place sont de deux principales sortes.

En premier lieu, des actions de nature « tertiaire » ont été déployées. Autrement dit, la finalité de ces actions vise principalement l'appui aux personnes en difficulté pour lesquelles la décompensation sur la santé est avérée. À court terme, ces actions peuvent avoir des effets bénéfiques ; toutefois, quand l'exposition aux RPS est manifeste, elles ne sont pas suffisantes. Les établissements sont alors confrontés à des situations ingérables sur le long terme au travers des questions d'inaptitudes médicales provisoires, de processus de retour à l'emploi difficiles, de reclassements professionnels, d'absentéisme et/ou de turnover importants, etc. Cette situation est d'autant plus difficile à maîtriser dans le contexte économique et social actuel où les facteurs de tension en lien avec les conditions de travail deviennent de plus en plus nombreux.

De nombreuses entreprises se sont également lancées dans des démarches d'évaluation des RPS à travers notamment la mise en place

de questionnaires. Si ces démarches présentent un intérêt certain, nous constatons qu'elles n'ont que faiblement abouti vers la mise en place de réels plans d'actions permettant d'agir sur les causes des RPS.

Bien souvent, ces initiatives tardent à produire leurs effets et n'aboutissent parfois qu'à renforcer la mise en œuvre prioritaire d'actions de prévention « tertiaires ».

Si ce constat peut, dans certains cas, traduire une « peur » quant au fait de devoir réinterroger l'organisation interne de l'établissement, il témoigne également d'un manque de compétences des acteurs sur la thématique.

Face à la prise de conscience de l'enjeu que représente la prévention des RPS en termes de compétitivité, les dirigeants, les membres du CHSCT, les médecins du travail sont en effet nombreux à exprimer des attentes quant au développement d'outils leur permettant d'agir concrètement en termes de prévention et d'évaluer l'effet des actions mises en place.

## ***Quelle complémentarité avec les démarches de qualité de vie au travail (QVT) ?***

En parallèle de la croissance des phénomènes de souffrance au travail, certaines entreprises ont commencé dès 2008 à mettre en place des démarches qualité de vie au travail (QVT). L'enclin pour ces dernières s'est renforcé suite à la signature en 2013 de l'accord national interprofessionnel.

Trop souvent ces démarches ont été déployées sans coordination avec celles de prévention des RPS, voire « en remplacement » de ces dernières sans pour autant qu'un diagnostic précis de situation n'ait été réalisé.

Si les notions de RPS et de QVT recouvrent des champs proches mais non entièrement identiques, la fréquente opposition de ces terminologies aboutit au final à une perte d'énergie des acteurs de terrain et à un manque d'actions concrètes visant à agir pour l'amélioration des conditions de travail.

L'appréhension de la complémentarité que revêtent ces deux notions est donc cruciale afin de pouvoir articuler les démarches entre elles dans un but d'efficacité.

## ***Pourquoi faire un livre méthodologique ?***

À l'heure actuelle, plusieurs ouvrages de référence traitent de la problématique des risques psychosociaux : publications de l'ANACT et de l'INRS, essais de psychopathologie du travail, etc. Ces documents constituent une réelle richesse pour les lecteurs souhaitant approfondir leurs connaissances à la fois théoriques et pratiques sur la question des RPS.

Le présent ouvrage se propose d'aborder la thématique des risques psychosociaux sous un angle de lecture complémentaire.

En réponse aux interrogations récurrentes des acteurs de la prévention sur les postures à adopter et les outils à utiliser, il propose un cadre méthodologique s'appuyant sur de bonnes pratiques repérées dans le monde du travail et une série d'outils associés.

Il permet ainsi d'acquérir les connaissances nécessaires pour réaliser une évaluation des facteurs de RPS, et plus largement pour mettre en œuvre une réelle démarche de prévention basée sur des actions opérationnelles agissant sur la qualité de vie au travail.

Dans sa nouvelle version, le présent ouvrage met à disposition des lecteurs un état actualisé des évolutions réglementaires, des méthodologies existantes et ressources disponibles sur la question des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail.

## ***Comment utiliser cet ouvrage ?***

Il permet une lecture à trois niveaux :

- pour approfondir ses connaissances et être en veille sur les démarches de prévention des RPS engagées au sein des établissements ;
- pour mettre en œuvre une démarche de prévention étape par étape au sein de son propre établissement ou dans la continuité des actions déjà entreprises ;
- pour articuler les démarches de prévention des RPS et de QVT.

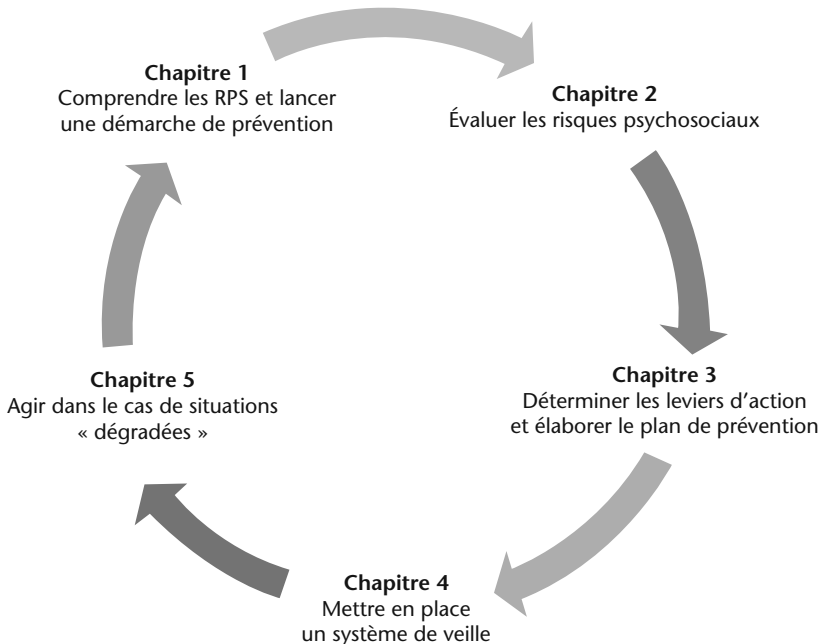


Il s'adresse ainsi à tous les acteurs souhaitant obtenir des réponses concrètes pour prévenir les risques psychosociaux, améliorer la qualité de vie au travail et préserver la santé au travail : les acteurs de la prévention (dirigeant, DRH, préventeur, CHSCT, partenaires sociaux, médecin du travail, assistante sociale), les managers, les salariés, les enseignants et étudiants.

Les pratiques et outils présentés sont transférables à la fois aux différents secteurs d'activité (secteur privé et public) et aux établissements de toute taille (grande entreprise, PME, TPE).

Attention, le présent livre ne revendique pas une méthodologie « unique ». Chaque outil de prévention doit nécessairement être adapté aux spécificités de l'organisation de chaque établissement.

Pour faciliter la lecture, la construction de l'ouvrage a été réalisée selon une logique « processus ». Les chapitres correspondent aux cinq principales composantes nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux.



La prévention des RPS relevant d'une démarche pluridisciplinaire, la méthodologie proposée prend appui sur plusieurs disciplines : sociologie du travail, psychopathologie du travail, ergonomie, etc.

C'est avec la même conviction et le même engagement que je peux avoir dans l'exercice de ma fonction d'expert sur la santé au travail, que j'ai décidé de rédiger cet ouvrage basé sur mon expérience de conseil et mes rencontres avec les professionnels de la prévention.

À ce titre, j'espère qu'il sera un appui opérationnel vous permettant de « *faire un pas de côté* », le temps de la lecture, et d'avancer plus sereinement vers une situation de bien-être au travail pour les salariés, et y compris pour vous-même.

# Chapitre 1

# Comprendre les RPS et lancer une démarche de prévention

## *Executive summary* |

- ▶▶ **Le manque de connaissance sur les risques psychosociaux** est un des premiers obstacles auxquels sont confrontés les acteurs de la prévention.
- ▶▶ **La prévention de ces risques professionnels** passe nécessairement par la maîtrise en amont de certains concepts et principes théoriques. Connaître le vocabulaire utilisé, les facteurs de RPS, les conséquences encourues, etc. constitue déjà un premier pas dans l'identification des leviers d'action potentiels.
- ▶▶ **L'articulation** entre les démarches de prévention des RPS et de QVT est essentielle pour gagner en efficacité.
- ▶▶ **Ce premier chapitre** confère au lecteur un rappel des principales notions ainsi qu'un cadre d'analyse des RPS sur lequel s'appuyer tout au long de la mise en œuvre de la démarche de prévention.

## Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

La construction d'une culture commune et le développement de pratiques professionnelles partagées passent nécessairement par l'utilisation d'un même discours. L'engouement médiatique de ces dernières années pour la thématique des risques psychosociaux (RPS) et le passage dans le « sens commun » du phénomène ont induit une réelle confusion dans l'utilisation de certaines terminologies qu'il convient de les préciser.

### *Les difficultés d'émergence de la notion*

Pendant de nombreuses années, les RPS étaient davantage qualifiés par l'usage des termes de « stress », « souffrance au travail », « harcèlement moral<sup>1</sup> ». La grande variété des thèmes mis sous le vocable de risques psychosociaux, et encore utilisés aujourd'hui, peut parfois être source de confusion. Il est en effet assez courant que les acteurs de prévention d'une même entreprise n'aient pas une culture partagée sur l'ensemble de ces concepts.

Plusieurs raisons expliquent les difficultés d'émergence de la notion de « risques psychosociaux » :

- La montée en compétence sur les questions de santé mentale au travail des acteurs de la prévention n'est que récente.
- Les professionnels avaient des craintes quant à la possibilité de traitement des RPS au sein de l'entreprise : difficultés à objectiver les facteurs de risque, forte imbrication entre les sphères privées et professionnelles.
- Les terminologies utilisées étaient génératrices d'imprécisions. Elles pouvaient recouvrir à la fois des causes et des conséquences du fait de la diversité des RPS mais également en raison de l'imbrication des différents facteurs entre eux. À titre d'exemple, le mot « stress » peut à la fois être utilisé pour caractériser une situation à risque mais également des troubles.

---

<sup>1</sup> Attention, seul le juge peut qualifier des pratiques de harcèlement.

L'apparition de la notion de « risques psychosociaux » au sein des entreprises date des années 2006-2008. Elle correspond à la fois à une avancée des recherches scientifiques, à l'évolution de la réglementation et également à une prise de conscience des entreprises de la nécessité de traiter ces « manifestations » (stress, mal-être, violence, etc.) dans une logique de prévention des « risques professionnels ».

## ***Une définition des risques psychosociaux***

À l'heure actuelle, il n'existe pas encore de définition reconnue des risques psychosociaux. Afin de partager un langage commun dans la suite de cet ouvrage, notre approche sera basée sur la définition de l'ANACT.

### **Extrait d'une définition de l'ANACT<sup>1</sup>**

Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. [...] La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel.

Cette définition met en avant trois aspects :

- **Les RPS ont un caractère plurifactoriel** qui renvoie à la fois à des caractéristiques liées aux situations de travail<sup>2</sup> et à la situation « particulière » de chaque salarié. En ce sens, les situations pathogènes sont le résultat de la combinaison entre différents facteurs.
- **Il est nécessaire de distinguer la notion de « risque »** (probabilité d'y être confronté) **de celle de « trouble »** (conséquence d'une exposition aux risques). Les troubles psychosociaux peuvent ainsi

1 Définition issue de l'ARACT Martinique « *Elvie, un outil de diagnostic et de prévention des RPS au travail* ».

2 Le terme « situation de travail » est fréquemment utilisé tout au long de l'ouvrage. Issu du vocabulaire ergonomique, il peut être défini de la manière suivante : « Ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle ».

se manifester de différentes manières : stress, burn-out, violences externes ou internes (dont harcèlement moral), souffrance au travail, symptômes et pathologies révélant une décompensation sur la santé, etc.

- Les conséquences de l'exposition aux RPS peuvent avoir un impact en termes de **santé physique mais également mentale**. Autrement dit ne séparons pas le corps et l'esprit !

L'approche de cette problématique *via* la notion de « risques professionnels » clarifie ainsi la fonction des acteurs de la prévention au sein des entreprises.

## FICHE PRATIQUE

### ABORDER LA THÉMATIQUE DES RPS DANS UNE LOGIQUE DE RISQUES PROFESSIONNELS

Le concept de la prévention des risques psychosociaux est plus facilement appropriable en faisant le parallèle avec les autres risques professionnels et en s'appuyant sur les principes de la modélisation chronologique de l'accident du travail réalisée par la CARSAT<sup>1</sup> (cf. figure 1.1).

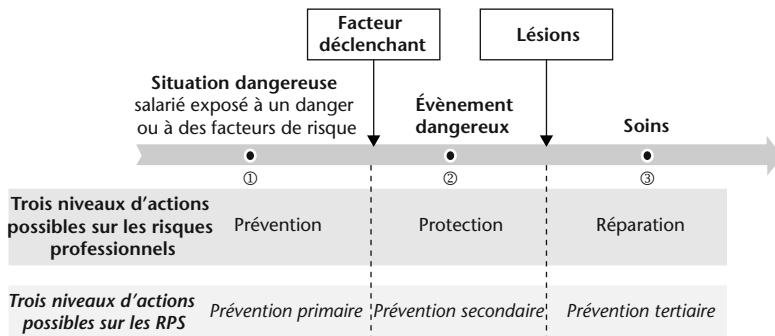


Figure 1.1 – Modélisation chronologique de l'accident du travail selon la CARSAT

<sup>1</sup> CARSAT Sud Est – DT46 – « Accidents du travail et maladies professionnelles, proposition de modélisation », 2006.

① Un salarié se retrouve en situation dangereuse lorsqu'il est exposé à un danger ou à des facteurs de risque.

Agir en termes de prévention signifie de mettre en œuvre des mesures qui permettent d'éviter la situation dangereuse et/ou l'apparition du facteur déclenchant. Pour les risques psychosociaux, un salarié se retrouvera en situation dangereuse lorsqu'il sera exposé à des facteurs de RPS. Nous parlerons alors de « prévention primaire » pour les actions permettant d'agir directement sur les facteurs de RPS ou autrement dit les causes des RPS.

② Lorsque la situation dangereuse ou le facteur déclenchant ne peuvent être évités, il peut être possible d'agir en termes de protection. Les actions de protection concernent les mesures permettant d'éviter ou de réduire le contact entre le salarié et le danger. Pour les RPS, ces mesures ayant pour finalité la protection sont dénommées sous le terme de « prévention secondaire ».

③ Enfin lorsque l'accident du travail n'a pu être évité et que des lésions nécessitent la mise en œuvre de soins, il est nécessaire d'agir en termes de « réparation ». Pour les RPS, bien qu'il ne s'agisse pas de « prévention » au sens propre du terme, il est d'usage de parler de « prévention tertiaire » pour les mesures visant à limiter les conséquences des troubles psychosociaux.

Respecter les principes de prévention prévus par l'art L. 4121 du Code du travail pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs nécessite ainsi de rechercher en premier lieu des mesures de prévention (prévention primaire), puis de protection (prévention secondaire), et ensuite de réparation (prévention tertiaire).

Agir en termes de prévention des RPS, c'est donc avant tout repérer les facteurs de déséquilibres présents dans l'organisation du travail<sup>1</sup> et identifier les leviers d'action possibles.

<sup>1</sup> Dans la suite de l'ouvrage, nous utiliserons au sens large le terme « organisation du travail » pour qualifier le périmètre d'action propre à l'entreprise.

## ***La prégnance du risque dans les organisations actuelles du travail***

À l'heure actuelle, les risques psychosociaux constituent un des risques majeurs pour la santé physique et mentale des salariés.

Selon l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail, les consultations pour RPS constituent la première cause de consultation pour pathologie professionnelle en France (année 2007).

Les résultats de l'enquête SUMER révèlent même un accroissement du phénomène sur la dernière décennie. Ainsi, entre 2003 et 2010, toutes les catégories socioprofessionnelles connaissent une montée en force des situations de « tension au travail » avec un accroissement de la demande psychologique, le plus souvent associé à une baisse de la latitude décisionnelle (selon le questionnaire de Karasek).

### **Des données statistiques françaises en cours d'évolution**

À l'heure actuelle, trois principales enquêtes fournissent des données intéressantes sur l'exposition aux RPS des salariés français :

- L'enquête SUMER (réalisée en 2003 et 2009) qui permet d'obtenir une mesure de l'exposition au stress professionnel au regard du modèle de Karasek.
- L'enquête sur les conditions de travail (ECT), lancée par la DARES en 1978, puis reconduite en 1984, 1991, 1998 et 2013.
- L'enquête SIP (Santé et Itinéraire Professionnel), lancée fin 2006 et renouvelée en 2010.

Le collège sur le suivi statistique des RPS formé et réuni par l'Insee a dans le cadre d'un rapport intermédiaire élaboré une batterie d'une quarantaine d'indicateurs immédiatement disponibles dans les sources statistiques ci-dessus.

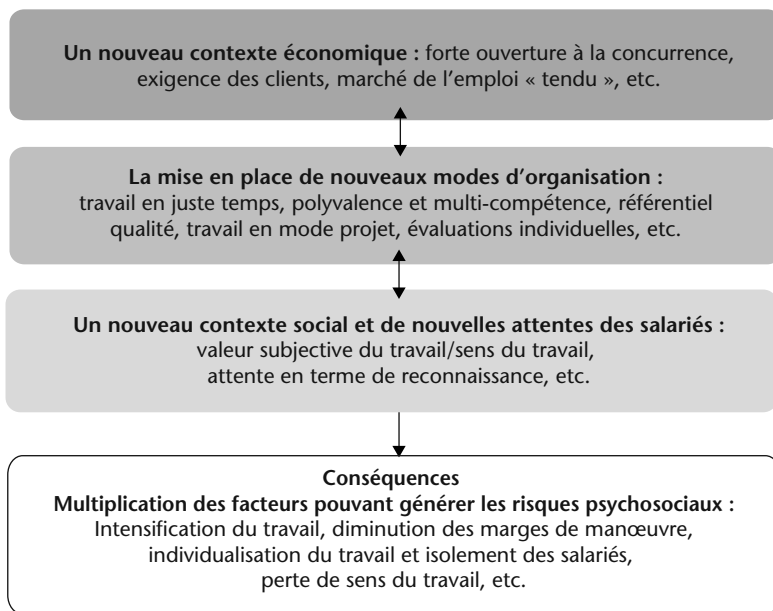
Fin 2015, la Dares a lancé une enquête dédiée aux risques psychosociaux en s'appuyant sur les conclusions du rapport final du collège d'expertise. Les résultats seront disponibles courant 2017.



**Cette montée du « malaise » dans la sphère professionnelle est une réalité qui correspond à une transformation profonde de l'économie (phénomène de tertiarisation), du travail et de son environnement.**

L'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail, l'évolution des pratiques managériales, l'individualisation des objectifs, l'intensification du travail, sont autant de facteurs qui ont eu un impact défavorable sur les conditions de travail et la pénibilité.

Le déséquilibre qui existe entre les besoins de l'entreprise (productivité, qualité) et ceux des salariés (autonomie, reconnaissance professionnelle) s'accroît de plus en plus. Si ce déséquilibre a un impact certain sur le fonctionnement même de l'entreprise (absentéisme, turn-over, erreurs dans l'exécution des tâches, etc.), il génère par ailleurs des tensions au travail très souvent prises en charge individuellement par les salariés.



**Figure 1.2 – Les transformations récentes venant accroître les risques psychosociaux**

Pour les salariés, ces évolutions peuvent se traduire par une réelle remise en cause du sens du travail. Les sentiments d'une perte d'intérêt pour le contenu du travail, de « mal faire son travail » sont de plus en plus fréquents et créent une véritable remise en cause du rapport au travail.

Le contexte économique actuel (accentué par la crise internationale) renforce le besoin incessant d'adaptation des entreprises à la concurrence et implique la mise en place de systèmes évolutifs qui s'adaptent au plus près de la demande du marché. La transformation numérique, qui s'opère dans les entreprises, ne fait qu'accroître le processus de changement, et impacte de nombreux métiers. À la recherche de solutions permettant d'accroître la productivité et de limiter les gaspillages, les entreprises sont notamment de plus en plus nombreuses à mettre en place des organisations du travail basées sur le *lean management*<sup>1</sup>. Ce contexte de changement continu peut être très mal vécu par certains salariés qui se sont fortement investis et ont développé et intégré des savoir-faire qui se trouvent remis en cause par les nouvelles prescriptions.

Rappelons à ce titre que le travail est l'une des modalités de construction de l'identité – un changement de processus peut ainsi être vécu comme un acte d'une extrême violence et être assimilé à une remise en cause des efforts consentis et des compétences développées jusqu'ici. Cette peur d'un changement, imposé de l'extérieur et sans concertation, mène parfois à des situations paradoxales où les salariés en viennent même à s'opposer à des modifications de processus qui pourraient améliorer leurs conditions de travail.

---

1 Le *lean management* est une démarche inspirée de l'organisation du travail développée au Japon après le choc pétrolier des années 70. La démarche vise à rechercher la performance par l'amélioration continue et l'action sur sept principales sources de gaspillage. Pour en savoir plus sur le lean et son potentiel impact sur les RPS, le lecteur peut consulter les deux articles suivants :  
– Montreuil E., « Un Lean Management mal accompagné génère des RPS : illustration autour du cas d'une cuisine centrale », *Revue des conditions de travail ANACT*, oct. 2014.  
– Montreuil E., « Comprendre les transformations du monde du travail pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du lean management », *Stress, burn-out, harcèlement moral*, Dunod, 2016.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que des traces du taylorisme perdurent dans les organisations actuelles de travail. Ces situations s'observent non seulement dans les industries où le travail est très répétitif et le niveau de prescription élevé, mais également dans les entreprises du secteur tertiaire où le fonctionnement en « mode projet » a généré une segmentation de l'activité.

**Les salariés se retrouvent ainsi en situation de « déséquilibre » avec un système de contraintes de plus en plus fort** (procédures à respecter, reporting, trace d'activité, etc.) **et une visibilité moindre des résultats du travail réalisé** (impact sur le sens du travail).

**Les établissements de la fonction publique** sont également fortement concernés par l'impact de ces évolutions. De plus, contrairement aux idées reçues, la question du « statut » des agents n'est que rarement protectrice au regard des RPS. Elle peut même dans certains cas favoriser le développement de pratiques de management pathogènes visant à « faire partir » les agents.

## Conséquences et enjeux des risques psychosociaux

La prévention des RPS représente un enjeu pour l'ensemble des acteurs du monde du travail. Pour l'employeur, en dehors du respect du cadre réglementaire français, les actions de prévention menées à ce titre lui seront précieuses pour éviter l'apparition de dysfonctionnements organisationnels et l'obligation de faire face à des coûts directs et indirects. Pour les autres acteurs de la prévention (CHSCT, médecins du travail, syndicats, etc.), la prévention des RPS est un défi majeur en termes de contribution à la protection de la santé physique et mentale des salariés.

### *La réglementation en vigueur*

La réglementation française relative à la prévention des risques psychosociaux est inscrite dans **les textes généraux en vigueur sur**

**la prévention des risques professionnels** (en référence au décret du 5 novembre 2001 et à l'article R. 4121-1 du Code du travail qui prévoit que chaque employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs).

**La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002** a introduit dans le droit français deux principaux éléments sur la prévention des risques psychosociaux :

- introduction de nouveaux articles dans le Code du travail visant le harcèlement moral (articles L. 1152-1 à L. 1152-6) ;
- extension de la responsabilité de l'employeur dans la prévention de la santé non seulement physique mais également mentale des salariés de l'entreprise (article L. 4121 du Code du travail).

#### Extrait de l'article L. 4121 du Code du travail

- L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° des actions d'information et de formation ;
- 3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

- L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° éviter les risques ;
- 2° évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° combattre les risques à la source ;
- 4° adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;



- • •
  - 5° tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
  - 6° remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
  - 7° planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
  - 8° prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
  - 9° donner les instructions appropriées aux travailleurs.
- [.../...]

D'un point de vue réglementaire, les grandes avancées sur les risques psychosociaux ont été de pair avec une mobilisation importante des pouvoirs publics et des partenaires sociaux français<sup>1</sup> :

- **L'accord national interprofessionnel sur le stress de 2008<sup>2</sup>** (transposition au niveau national de l'accord européen de 2004). Précisons que cet accord reprend les textes du Code du travail présenté aux paragraphes précédents.

## L'Accord national interprofessionnel sur le stress

### Définition de la notion de stress selon l'accord

« Un état de stress survient lorsqu'il y a 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. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de

• • •

<sup>1</sup> L'action française est réalisée dans le prolongement de la stratégie européenne ciblant les RPS comme un axe prioritaire en matière de prévention.

<sup>2</sup> Cet accord a été signé par tous les partenaires sociaux, côté syndical comme patronal.