

Ressources Humaines



ÉLODIE MONTREUIL

Prévenir les RPS et améliorer la QVCT

Des outils pour agir efficacement

5^e édition

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Sandrine Paniel
Relecture : Emmanuelle Peraldi
Fabrication : Martine Pierron
Couverture : Studio Dunod
Maquette : Marion Alfano
Mise en page : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085205-5

Sommaire

Introduction	5
Chapitre 1 Comprendre les enjeux d'une démarche QVCT et de prévention des RPS.....	11
Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?.....	13
Conséquences et enjeux des risques psychosociaux	21
QVCT : appréhender la notion et articuler la démarche à celle de la prévention des RPS	30
Appréhender les RPS et la QVCT autour de la notion d'« équilibre »	34
Le processus général de prévention des RPS et d'amélioration de la QVCT.....	45
Les préalables au lancement de la démarche.....	47
Chapitre 2 Évaluer les risques psychosociaux et réaliser le diagnostic QVCT	53
La mise en place du comité de pilotage.....	55
L'élaboration d'une communication interne auprès des salariés.....	58
La cartographie des risques psychosociaux	60
Le diagnostic par groupes de travail.....	92
Le partage des résultats du diagnostic	106
Chapitre 3 Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention.....	111
Comment déterminer les leviers d'action ?	112
Agir sur les principaux facteurs de risques psychosociaux.....	119
Actualiser le document unique et formaliser le plan de prévention.....	180

Chapitre 4 Mettre en place un système de veille.....	191
L'état d'avancement et l'évaluation du plan d'actions	192
L'élaboration d'une grille d'indicateurs d'alerte.....	196
La mobilisation des salariés pour le repérage des situations critiques	204
Interroger les salariés pour mesurer la satisfaction et l'efficacité du plan d'actions	208
Chapitre 5 Agir dans le cas de situations dégradées.....	213
Connaître les limites de sa fonction	214
Traiter les situations de souffrance individuelle	216
Tirer des enseignements pour agir d'un point de vue collectif	236
L'importance du processus de retour à l'emploi	244
Les suicides au travail	248
Conclusion.....	259
Liste des abréviations et sigles utilisés	262
Bibliographie et autres ressources documentaires.....	263
Index	271

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)

Depuis une vingtaine d'années, les missions de conseil conduites par les professionnels sur les risques psychosociaux (RPS) et la qualité de vie au travail (QVT) ont permis de constater combien l'absence d'une politique de prévention pouvait générer des dégâts au sein des entreprises¹. 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.

Si les risques psychosociaux sont désormais une réalité reconnue dans le monde du travail, le contexte actuel nécessite pour les entreprises d'y accorder une attention accrue pour faire face aux enjeux socio-économiques actuels : conséquences de la crise sanitaire, difficultés de recrutement et de fidélisation dans certains secteurs, premiers signes d'une « grande démission », attractivité des générations Y et Z, enjeux environnementaux, etc.

La question du sens au travail a ainsi pris une toute nouvelle importance. Au-delà de requestionner l'utilité sociale et la valorisation des missions confiées, il peut s'agir également pour les organisations d'engager une réflexion sur le développement des modalités de reconnaissance professionnelle dans l'entreprise et plus largement d'amélioration des

1 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.).

conditions de travail. La qualité du statut de l'emploi, des relations professionnelles, de contribution au projet collectif de l'entreprise, du rythme de travail, etc., sont ainsi autant de vecteurs contribuant à la création de sens.

Qualité de vie au travail (QVT) et prévention des risques psychosociaux (RPS) : quelle complémentarité ?

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. L'apparition récente de la notion de QVCT² (qualité de vie et des conditions de travail) met bien à jour ce besoin d'agir au plus près du travail.

2 Dans la suite de l'ouvrage, nous utiliserons dans un même sens les termes QVT et QVCT.

Quelles sont les actions de prévention mises en œuvre ?

Plus de quinze 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 agir face à des organisations fortement impactées par la crise sanitaire et les conflits mondiaux, l'urgence climatique, les réformes politiques en cours, etc. ?

Dans la majorité des entreprises sollicitant l'intervention de consultants, les actions mises en place sont de trois 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 turn-over 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 et d'amélioration de la QVT 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.

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 ». L'apparition du Covid-19 a même parfois stoppé

certaines démarches en cours en concentrant toutes les attentions sur le côté sanitaire et en minimisant l'impact sur la santé mentale des salariés.

- En dernier lieu, en lien avec l'émergence de la QVT au cours des dernières années, certaines entreprises se sont lancées prioritairement dans des actions visant à favoriser le bien-être au travail. Ces actions ont pu prendre diverses formes (télétravail, sport en entreprise, désignation d'un *Chief Happiness Officer*, etc.) et ont principalement permis d'améliorer la conciliation vie privée/vie professionnelle.

Ces actions ont bien évidemment pu constituer un axe d'amélioration. Toutefois, elles ont bien souvent été vécues comme « cosmétiques » et ont parfois eu un impact contreproductif en générant chez certains salariés un sentiment de non-reconnaissance des contraintes liées à leurs conditions de travail et de non-compréhension par les dirigeants de leurs contraintes au travail et des priorités d'amélioration en la matière.

Si ces constats peuvent, dans certains cas, traduire une « peur » quant au fait de devoir réinterroger l'organisation interne de l'établissement, ils témoignent également d'un manque de compétences des acteurs sur la thématique.

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

Pourquoi faire un livre méthodologique ?

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

l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) et l'ANACT (Agence nationale d'amélioration des conditions de travail).

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 et des conditions de 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.

Comment utiliser cet ouvrage ?

Il permet une lecture à trois niveaux :

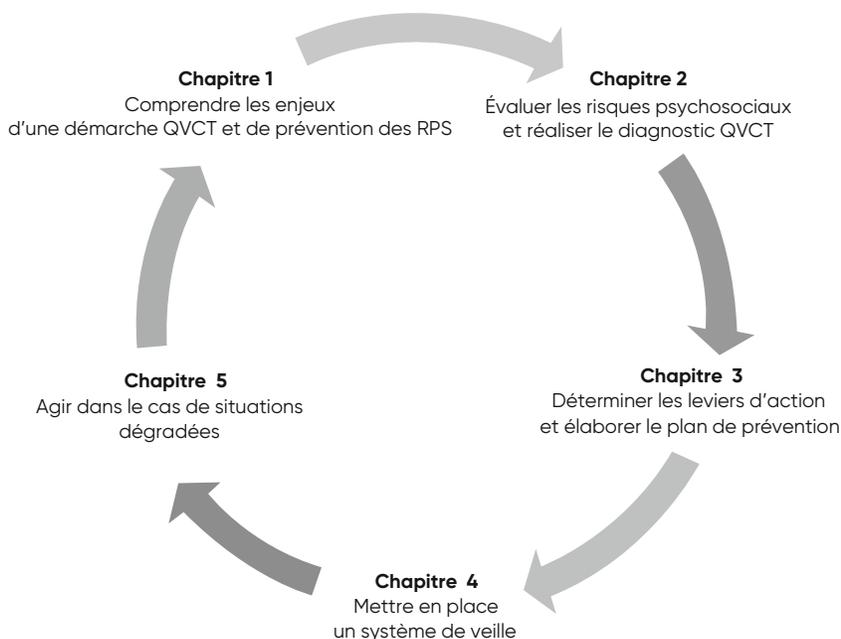
- pour approfondir ses connaissances et être en veille sur les démarches d'amélioration de la QVCT et de prévention des RPS engagées au sein des établissements ;
- pour mettre en œuvre une démarche de prévention étape par étape au sein de son propre établissement ou dans la continuité des actions déjà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

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, CSE, 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 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 et d'amélioration de la QVCT.



L'amélioration de la QVCT et 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 de consultante 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 créatrice de sens et de bien-être au travail pour les salariés, et y compris pour vous-même.

Comprendre les enjeux d'une démarche QVCT et de prévention des RPS

Executive summary

- **L'articulation** entre les démarches de QVCT et de prévention des RPS est essentielle pour gagner en efficacité et assurer une amélioration continue des conditions de travail.
- **Le manque de connaissance sur la QVCT et les RPS** est l'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.
- **Ce premier chapitre** confère au lecteur un rappel des principales notions ainsi qu'un cadre d'analyse sur lequel s'appuyer tout au long de la mise en œuvre de la démarche.

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 les thématiques des risques psychosociaux (RPS) et de la qualité de vie au travail (QVT) a induit une réelle confusion dans l'utilisation de certaines terminologies.

Les démarches en entreprise initiées sur la QVT et/ou la prévention des RPS en sont bien le reflet avec une faible articulation des démarches, voire une mise en opposition entre ces approches.

Cette situation est dommageable car elle accroît à la fois les besoins en temps dédiés aux deux démarches mais vient aussi réduire l'efficacité de ces dernières et bien souvent impacter la qualité du dialogue social.

La prévention des RPS est pourtant une composante essentielle de la qualité de vie au travail. Il convient ainsi de traiter ces sujets dans une dynamique commune.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DE QUOI PARLE-T-ON ?

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 moral¹ ». 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.

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 ».

¹ Attention, seul le juge peut qualifier des pratiques de harcèlement.

Une définition des risques psychosociaux

La définition la plus reconnue des RPS est la suivante :

*Extrait d'une définition
du Collège d'expertise sur le suivi des risques
psychosociaux au travail²*

Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux 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.

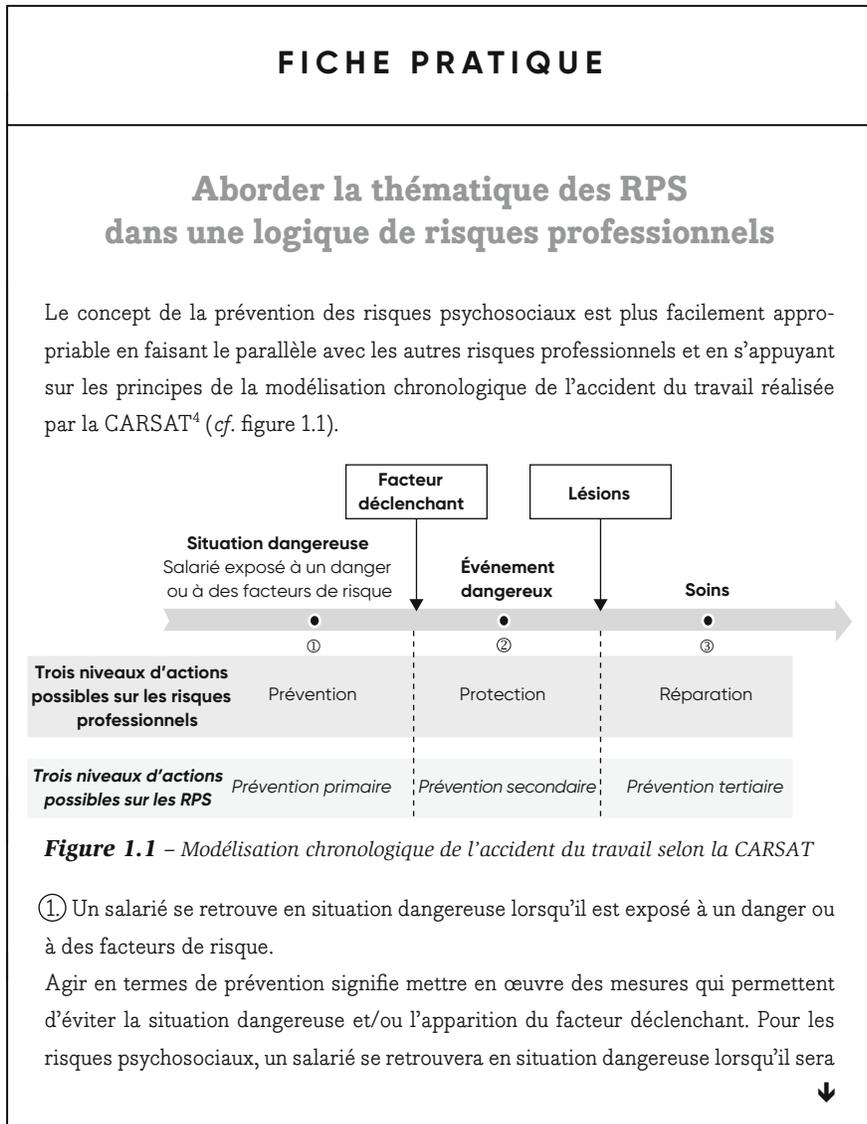
Trois aspects sont essentiels à retenir :

- **Les RPS ont un caractère plurifactoriel** qui renvoie à la fois à des caractéristiques liées aux situations de travail³ 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 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 !

2 Définition issue du rapport du Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail (2011) « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser ».

3 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. »

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



4 CARSAT Sud Est – DT46 – Accidents du travail et maladies professionnelles, proposition de modélisation, 2006.

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, 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’article L. 4121-2 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 travail⁵ et identifier les leviers d’action possibles.

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.

5 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.

L'Assurance maladie (branche risques professionnels) a publié juste avant la crise sanitaire une étude⁶ qui alertait déjà sur l'augmentation constante des affections psychiques liées au travail. Elle recensait 10 000 cas de dépressions, troubles anxieux, stress post-traumatiques pour l'année 2016. La reconnaissance de ces maladies psychiques en maladies professionnelles est ainsi sept fois plus importante qu'en 2012.

Ces données sont à mettre en lien avec les résultats de l'enquête SUMER portant sur les conditions de travail des salariés en France. Cette enquête révèle qu'entre 2003 et 2010, toutes les catégories socioprofessionnelles ont connu 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, cf. page 35). De 2010 à 2016, l'étude témoigne d'une poursuite du recul de l'autonomie des salariés mais d'une stabilisation des contraintes de rythme de travail et d'une baisse de certaines contraintes psychosociales (charge mentale en diminution, horaires moins contraignants, soutien social fort et stabilisation de la demande émotionnelle).

Quel est l'impact de la crise sanitaire et du contexte actuel sur l'exposition des salariés aux risques psychosociaux ?

Si, dans un premier temps, l'impact sanitaire du Covid-19 a retenu toutes les attentions, plusieurs études se sont intéressées aux conséquences directes et indirectes de la crise sur la santé mentale des salariés.

Quelques chiffres clés et constats à retenir pour la période 2020-2021⁷

- 54 % des travailleurs ont eu une relative stabilité des conditions de travail par rapport à l'avant-crise sanitaire et 32 % ont eu des conditions de travail en partie dégradées.
- Les conditions de travail dégradées sont associées à une contamination accrue et à une dégradation générale de l'état de santé des travailleurs.

6 Assurance maladie (risques professionnels), *Les affections psychiques liées au travail : éclairage sur la prise en charge actuelle par l'Assurance Maladie – Risques professionnel, santé travail*, 2018.

7 Enquête Tracov – Beatriz M., Beque M., Coutrot T., Duval D., Erb L., Inan C., Mauroux A., Rosankis E. « *Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ?* » DARES Analyses, n° 28, mai 2021.

- Le risque de dépression a doublé en comparaison à 2019 (soit sur deux ans).
- La dégradation de la santé a été plus forte pour les télétravailleurs.

En 2022, un état psychologique qui reste très dégradé chez les salariés⁸

Deux ans après le premier confinement, l'état de santé des salariés reste très dégradé :

- 41 % sont en détresse psychologique avec des populations salariées plus impactées : les femmes, les moins de 29 ans, les managers, les télétravailleurs.
- Le taux de burn-out sévère est de 13 % soit trois fois le niveau d'avant-crise.
- Une mauvaise santé mentale est liée à une plus grande intention de partir de l'entreprise.

Les contraintes économiques, les difficultés liées au pouvoir d'achat sont des facteurs de risque pour la santé mentale des salariés :

- Un salarié sur trois considère que le contexte mondial et économique a un impact négatif sur sa santé mentale et que la guerre en Ukraine crée de l'incertitude dans son travail.
- 70 % des salariés déclarent qu'un allongement de l'âge pour départ à la retraite leur fait craindre de ne pas pouvoir tenir jusque-là et que leur salaire n'est pas satisfaisant au regard du coût de la vie.

Les conditions de travail saines sont devenues une exigence forte pour préserver la santé mentale :

- Deux salariés sur trois sont plus exigeants quant à leurs conditions de travail qui pourraient avoir des conséquences sur leur santé psychologique.
- 69 % sont plus exigeants quant à la lutte contre le harcèlement moral ou sexuel au travail à l'avenir.
- 55 % disent avoir un rapport différent à leur travail.

Cette montée du « malaise » dans la sphère professionnelle est une réalité qui correspond également à une transformation profonde de l'économie, 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

⁸ Selon le baromètre T10 – Sondage Emprunte Humaine et OpinionWay réalisé en France en juin 2022.

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 (sens, 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, difficultés de fidélisation), il génère par ailleurs des tensions au travail très souvent prises en charge individuellement par les salariés.

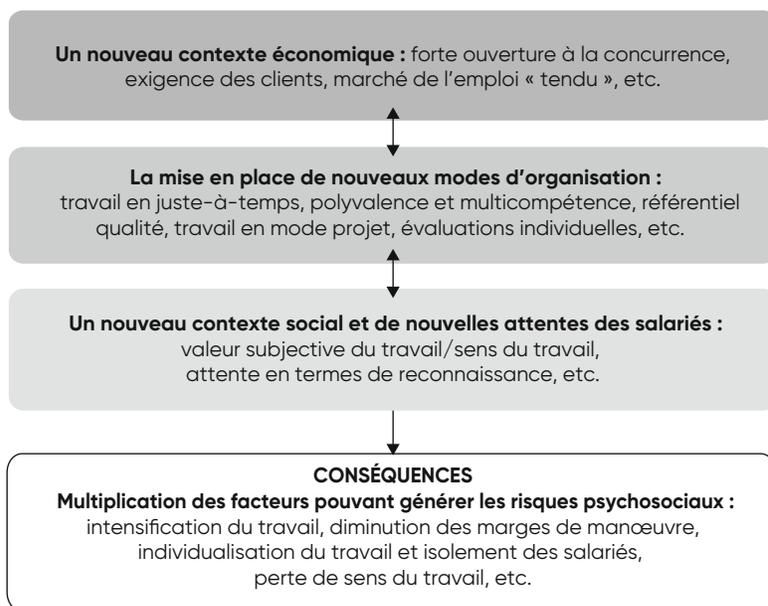


Figure 1.2 – Les transformations récentes venant accroître les risques psychosociaux

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'accentuer 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 ont notamment été nombreuses, au cours des dernières années, à mettre en place des organisations du travail basées sur le *lean management*⁹. 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.

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

⁹ Le *lean management* est une démarche inspirée de l'organisation du travail développée au Japon après le choc pétrolier des années 1970. 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.

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, mais également pour faire face aux nouveaux enjeux de société (attractivité et fidélisation, image de marque de l'entreprise, etc.). Pour les autres acteurs de la prévention (CSE, médecins du travail, syndicats, etc.), l'action sur les RPS est un défi majeur en termes de contribution à la protection de la santé physique et mentale des salariés et de prévention de la désinsertion professionnelle.

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).