

RESSOURCES HUMAINES

Élodie MONTREUIL

PRÉVENIR LES **RISQUES**
PSYCHOSOCIAUX ET AMÉLIORER
LA **QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

Des outils pour agir efficacement

4^e édition

DUNOD

Couverture : Hokus Pokus
Composition : Nord Compo

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^{er} 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, 2020

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

ISBN 978-2-10-080588-4

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



| | |
|---|-----|
| Introduction | 1 |
| Chapitre 1 ■ Comprendre les enjeux d'une démarche QVT et de prévention des RPS | 7 |
| Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? | 8 |
| Conséquences et enjeux des risques psychosociaux | 16 |
| Qualité de vie au travail (QVT) : appréhender la notion et articuler la démarche à celle de la prévention des RPS | 27 |
| Appréhender les RPS et la QVT autour de la notion d'« équilibre » | 31 |
| Le processus général de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT | 42 |
| Les préalables au lancement de la démarche | 43 |
| Chapitre 2 ■ Évaluer les risques psychosociaux et réaliser le diagnostic QVT | 51 |
| La mise en place du comité de pilotage | 53 |
| L'élaboration d'une communication interne auprès des salariés | 56 |
| La cartographie des risques psychosociaux | 57 |
| Le diagnostic par groupes de travail | 88 |
| Le partage des résultats du diagnostic | 101 |

| | |
|---|-----|
| Chapitre 3 ■ Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention | 105 |
| Comment déterminer les leviers d'action ? | 106 |
| Agir sur les principaux facteurs de risques psychosociaux | 113 |
| Actualiser le document unique et formaliser le plan de prévention | 176 |
| Chapitre 4 ■ Mettre en place un système de veille | 187 |
| L'état d'avancement et l'évaluation du plan d'actions | 188 |
| L'élaboration d'une grille d'indicateurs d'alerte | 192 |
| La mobilisation des salariés pour le repérage des situations critiques | 200 |
| Interroger les salariés pour mesurer la satisfaction et l'efficacité du plan d'actions | 203 |
| Chapitre 5 ■ Agir dans le cas de situations dégradées | 209 |
| Connaître les limites de sa fonction | 210 |
| Traiter les situations de souffrance individuelle | 213 |
| Tirer des enseignements pour agir d'un point de vue collectif | 233 |
| L'importance du processus de retour à l'emploi | 242 |
| Les suicides au travail | 245 |
| Conclusion | 255 |
| Liste des abréviations et sigles utilisés | 259 |
| Bibliographie et autres ressources documentaires | 261 |
| Index | 267 |

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.

Au cœur de l'actualité médiatique (procès France Télécom, 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

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.).

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.

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.

Quelles sont les actions de prévention mises en œuvre ?

Plus de onze 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 dans un contexte particulièrement impacté par la crise économique et la financiarisation de l'économie ?

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 ».

- 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, pour les salariés dont les contraintes au travail sont fortes,

elles ont bien souvent été vécues comme « cosmétiques ». Cette situation n'est pas sans contre effet sur l'image de la politique QVT puisque certains salariés en ressortent avec un sentiment 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, il témoigne 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 QVT 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 ?

À l'heure actuelle, plusieurs ouvrages de référence traitent de la problématique des risques psychosociaux : publications de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), 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 d'amélioration de la QVT 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 QVT.

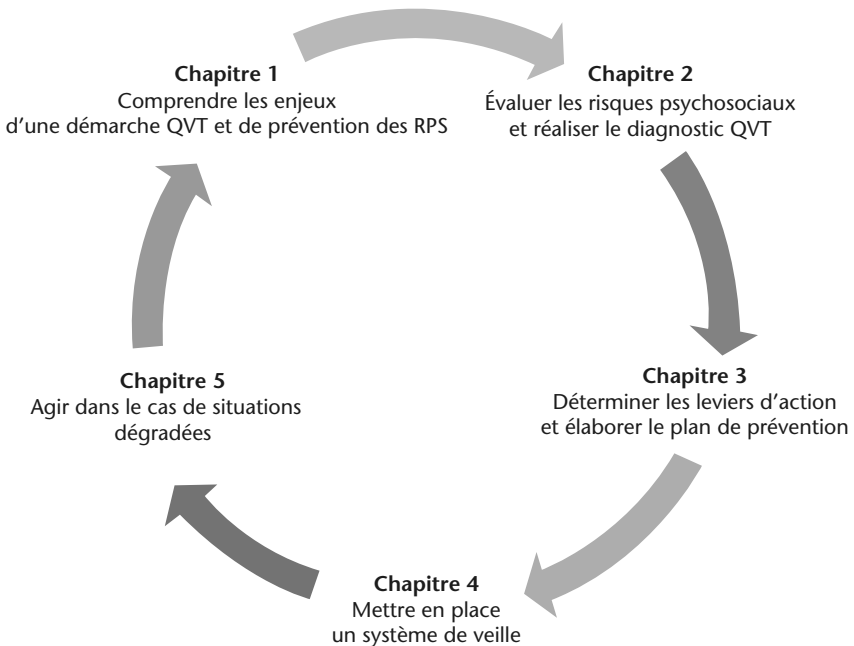
Il s'adresse ainsi à tous les acteurs souhaitant obtenir des réponses concrètes pour prévenir les risques psychosociaux, améliorer la qualité de vie au travail et préserver la santé au travail : les acteurs de la prévention (dirigeant, DRH, préventeur, CSE, partenaires sociaux, médecin du travail, assistante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



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

Chapitre 1

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

Executive summary |

- ▶▶ **L'articulation** entre les démarches de QVT 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 QVT 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.

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

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 ».

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'ANACT¹

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

• • •

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

• • • 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 travail¹ 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 !

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

¹ 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. »

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 CARSAT¹ (cf. figure 1.1).

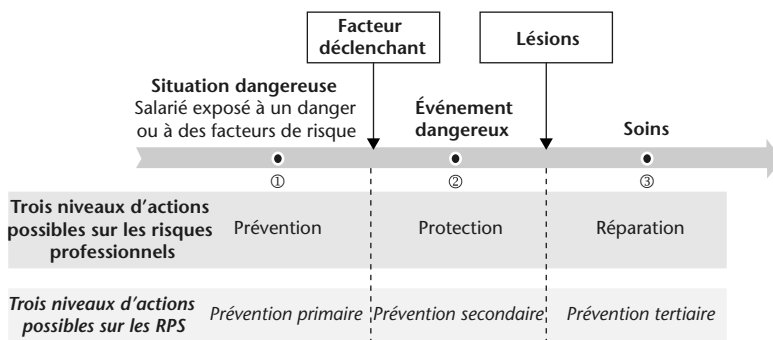


Figure 1.1 – Modélisation chronologique de l'accident du travail selon la CARSAT

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.

...

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

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 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 travail¹ 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 (année 2016). L'Assurance maladie (branche risques professionnels) a publié récemment une étude² qui alerte sur l'augmentation constante des affections psychiques liées au travail. Elle recense 10 000 cas de dépressions, troubles anxieux, stress post-traumatiques pour l'année 2016.

1 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.

2 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.

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). 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).

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, 2009 et 2016) 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, 2013 et 2019.
- 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, dans le cadre d'un rapport intermédiaire, a 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 psychosociaux¹ en s'appuyant sur les conclusions du rapport final du collège d'expertise.

¹ Pour aller plus loin : Bègue M. et Mauroux A., *Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ?*, DARES Analyses, n° 82, décembre 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, turnover, erreurs dans l'exécution des tâches, etc.), il génère par ailleurs des tensions au travail très souvent prises en charge individuellement par les salariés.

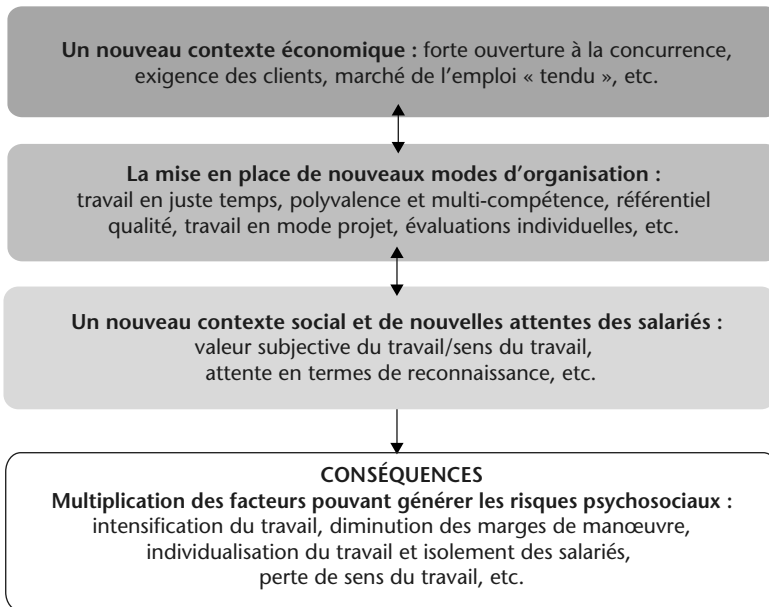


Figure 1.2 – Les transformations récentes venant accroître les risques psychosociaux

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'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 sont notamment de plus en plus nombreuses à mettre en place des organisations du travail basées sur le *lean management*¹. 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 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.

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 (CSE, 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, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;
- 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 ;